



مرکز تحقیقات اسلامی

اصفهان

گامی



عمران
علیهما صلوات

www. **Ghaemiyeh** .com
www. **Ghaemiyeh** .org
www. **Ghaemiyeh** .net
www. **Ghaemiyeh** .ir

مدیریت منابع انسانی



مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت منابع انسانی

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

۵	فهرست
۹	مدیریت منابع انسانی
۹	مشخصات کتاب
۹	رویکرد تی.ئی.ای.ام در ارزیابی عملکرد منابع انسانی
۱۱	چالش‌ها و مزایای نیروهای جوان کار
۱۳	شرحی بر حقوق و دستمزد در قانون کار
۱۴	جامعه‌پذیری کارکنان
۱۷	تدوین بودجه عملیاتی نیروی انسانی در فضای بنگاه اقتصادی
۱۸	استعفا
۱۸	بهره‌وری کارکنان علمی و چالش مدیریت امروز
۲۰	نوآوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۲۲	راهبردهای مدیریت منابع انسانی
۳۶	دانشگاه‌های سازمانی؛ کارکنان توانمند
۳۸	سازماندهی سرمایه‌های فکری
۴۱	بررسی سیستم‌ها در رویه جذب و گزینش کارکنان
۵۷	تأثیر عوامل ساختاری سازمان بر بهره‌وری نیروی انسانی
۵۹	نیروی انسانی ناب
۵۹	دلایل درخواست بازنشستگی پیش از موعد
۶۷	بررسی تأثیرات مدیریت موفق بر عملکرد کارکنان
۷۹	عوامل مؤثر بر رضایت مندی زنان شاغل
۸۲	عوامل مؤثر بر تمایل ترک شغل کارکنان
۸۷	جانشین پروری؛ کلید نجات در بحران استعدادها
۸۸	مدیریت منابع انسانی از دیدگاه امام علی علیه السلام

- ۹۰ مهندسی عوامل انسانی در برنامه ریزی تولید
- ۹۳ طراحی نظام حقوق و دستمزد کارکنان
- ۹۴ الگوی بلوغ قابلیت کارکنان
- ۹۶ نقش خودکارآمدی در توانمندسازی کارکنان
- ۱۰۱ دانش تصمیم گیری در مدیریت منابع انسانی
- ۱۰۲ مدیریت منابع انسانی در عصر امروز
- ۱۰۴ نوآوری در جذب منابع انسانی
- ۱۰۶ منابع انسانی در صحنه
- ۱۰۹ اثرات جنسیت بر مدیریت منابع انسانی
- ۱۱۳ انسان، سرمایه ای بی پایان
- ۱۱۵ کارشیفتگی؛ بیماری جدید منابع انسانی
- ۱۱۷ الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی
- ۱۱۹ ارکان ارزیابی عملکرد منابع انسانی
- ۱۲۲ مصاحبه
- ۱۲۳ استفاده از حسابداری منابع انسانی در پخش و توزیع دارو
- ۱۲۸ سرمایه اجتماعی و بهره وری نیروی کار
- ۱۳۲ منابع انسانی در آغاز هزاره سوم
- ۱۳۴ برنامه ریزی منابع انسانی؛ اولویت مدیران آینده ساز
- ۱۳۶ توانمندسازی کارکنان
- ۱۳۸ نرم افزار برنامه ریزی منابع سازمانی
- ۱۴۰ ارزیابی اثرات شیفتهای کاری بر عملکرد منابع انسانی
- ۱۴۳ کاتالیزوری برای توسعه استراتژیک منابع انسانی
- ۱۵۱ قوانین نیروی کار و قوانین کار
- ۱۵۲ فرآیند نظارت با تأکید بر اقدامات اصلاحی تشویق و تنبیه

- ۱۵۴ استراتژیهای کاربردی منابع انسانی
- ۱۵۷ وظایف و مسوولیت های مدیریت منابع انسانی
- ۱۵۸ تشویق
- ۱۵۹ مدیریت منابع انسانی
- ۱۶۲ ارزیابی منابع انسانی و تعیین شاخصها
- ۱۶۳ گزینش
- ۱۶۴ برنامه ریزی منابع انسانی
- ۱۶۶ ژاپن و کاربرد مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت
- ۱۶۹ عوامل تعیین کننده تشویق و تنبیه
- ۱۷۰ انضباط
- ۱۷۱ مدیریت حقوق و دستمزد
- ۱۷۲ تربیت نیروی انسانی خیره در صنعت پالایش
- ۱۷۷ تجزیه و تحلیل شغل
- ۱۷۹ استراتژی های کارکردی مدیریت منابع انسانی
- ۱۸۳ تحلیل سه عاملی در استخدام و نگهداشت
- ۱۸۵ ارزیابی عملکرد انسانی
- ۱۸۵ تواناسازی کارکنان
- ۱۸۶ ماهیت مدیریت منابع انسانی
- ۱۹۰ حسابداری منابع انسانی
- ۱۹۴ برنامه ریزی منابع سازمانی چیست ؟
- ۱۹۸ عامل برای ایجاد رضایت شغلی و افزایش بهره وری
- ۱۹۸ آسیب شناسی مدیریت انسانی با هدف بهبود
- ۲۰۲ چک لیستها در مدیریت منابع انسانی
- ۲۰۳ مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی

- ۲۰۶ چگونه کارمند خود را اخراج کنیم
- ۲۰۶ سازگاری انسان با کار شیفیتی
- ۲۰۷ بهسازی انسانی در سازمانهای تحقیقاتی
- ۲۱۱ الگوهای موثر ارزیابی مشاغل در مدیریت منابع انسانی
- ۲۱۵ خلاصه کتاب مدیریت منابع انسانی
- ۲۲۱ مدیریت منابع انسانی و ارتباط آن با اخلاق
- ۲۲۳ مدیریت منابع انسانی
- ۲۳۳ منابع حقوق انسانی در دوره ساسانی
- ۲۳۵ تنوع نیروی کار در عصر دانش محور
- ۲۳۹ ایجاد برند مبتنی بر توسعه منابع انسانی
- ۲۴۱ مدیریت منابع انسانی با استراتژیهای بین الملل
- ۲۴۷ میراث علوم انسانی
- ۲۵۱ آشنایی با مفاهیم سرمایه انسانی
- ۲۵۵ قدرت روابط انسانی
- ۲۵۷ عوامل موثر بر ارتقاء بهره وری انسانی سازمان صنعت، معدن و تجارت تهران
- ۲۶۰ فنون تجزیه و تحلیل شغل
- ۲۶۳ تحلیل استراتژیک مدیریت منابع انسانی در ایران
- ۲۶۷ ارزیابی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه های نیجریه
- ۲۷۱ تاریخچه سیستمهای برنامه ریزی منابع سازمانی در سازمانها
- ۲۷۳ درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

مدیریت منابع انسانی

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت منابع انسانی / www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتالی: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه ، رایانه

موضوع: مدیریت - منابع انسانی

رویکرد تی.ئی.ای.ام در ارزیابی عملکرد منابع انسانی

...TEAM ارزیابی عملکرد اثربخش‌تر سید احمد یزاز جزایری

چکیده: ارزیابی اثربخش عملکرد منابع انسانی موضوعی است که فکر بسیاری از مدیران را به خود جلب کرده است. اغلب آنان به دنبال رویکرد یا راهکار عملی هستند از طریق آن بتوانند عملکرد کارکنان خود را بهبود بخشیده و زمینه های رشد و تعالی را فراهم ساخته و بر مزیت های رقابتی خود بیفزایند. اثربخشی ارزیابی عملکرد به عواملی از قبیل دانش و شناخت مدیران نسبت به روشها و الگوهای ارزیابی عملکرد، حمایت همه جانبه آنان از برنامه های ارزیابی عملکرد، مشارکت دادن کارکنان در برنامه های ارزیابی، بررسی عینی و منصفانه عملکرد کارکنان، تدوین برنامه عملی برای ایجاد زمینه های بهبود عملکرد و زدودن عوامل استرس زا در ارزیابی بستگی دارد. یکی از رویکردهایی که می تواند به اجرای اثربخش برنامه های ارزیابی به مدیران کمک کند، رویکرد T.E.A.M است. این رویکرد دارای چهار مرحله فنی، بسط، ارزیابی و نگهداری است. در این مقاله سعی بر آن است به تبیین هریک از آنها و نکات کلیدی و موثر در برنامه ارزیابی پرداخته شود. مقدمه‌نماهای محیطی - اجتماعی برای پاسخگویی سازمانها نسبت به عملکردشان، بیشتر از گذشته شده لزوم اجرای مدیریت عملکرد مسئله رایج سازمانها شده است. بدین سبب از رویکرد های متعددی برای ارزیابی عملکرد فرد، گروه و سازمان استفاده می کنند. مدیران سازمانها عموماً در مورد عملکرد و رفتار های شغلی کارکنان اظهار نظر می کنند. به همین دلیل ارزیابی عملکرد کارکنان بخشی از شغل مدیریت است. وجود نظام ارزیابی عملکرد متناسب با ساختار، فرهنگ و جو سازمانی به منظور توسعه و بهبود عملکرد کارکنان، یک ضرورت است، و اثربخشی آن نیز مستلزم به‌کارگیری قواعدی است که در این مقاله، در قالب رویکرد T.E.A.M تشریح شده است. شغل مدیریت همراه با مجموعه ای از ارزشیابیهاست. یک مدیر، یک روز کاری را با مطالعه و بررسی نامه ها، گزارشها، انجام مذاکرات و ملاقات با همکاران یا ارباب رجوع و ... سپری می کند و براساس معیارهایی، درباره هریک از آنها تصمیماتی را می گیرد. پیچیده ترین و دشوارترین کار مدیر، ارزیابی کارکنان است که نمی تواند به عنوان یک رویداد یا فرصت اتفاقی به حساب آید. ارزیابی عملکرد بخشی از شغل مدیر است چرا که از طریق آن در مورد واگذاری کارها، ارتقا و ترفیع، جابه جایی یا انتقال، آموزش کارکنان به قضاوت می پردازد. چنانچه در امر قضاوت و ارزیابی کارکنان، اصول و روشهای منطقی رعایت نگردد، بیم آن می رود که اثر احساسات زودگذر و همچنین اغراض شخصی نتایج ارزیابی را مخدوش سازد. انجام عملیات ارزیابی می باید خارج از حب و بغض و تبعیض انجام شود. بدیهی است چنانچه این امر در ارزشیابی کارکنان ملحوظ نگردد نتیجه جز ایجاد و حس محرومیت و ناکامی در کارکنان و تقلیل بازده کار و کاهش کارایی چیز دیگری را به دنبال نخواهد داشت. ارزیابی عملکرد اثربخش‌مقد و منظور هر برنامه ارزیابی عملکرد، بهسازی کارکنان و بهبود عملکرد آنان است. این هدف از طریق کمک به کارکنان برای انجام بهتر شغل و از طریق توسعه مهارتها و دانش کارکنان برای دستیابی به نیازهای آتی واحد کاری تحقق می یابد. به عنوان یک مدیر چنانچه کار را از طریق افراد انجام دهید (تعریف مدیریت)، سپس به کارکنان با بهره وری بالا حقوق و مزایای متناسب بپردازید، در آن صورت می توان گفت که شما احساس خوبی را درباره کاری که آنها انجام داده اند، ایجاد کرده اید. آنچه برای یک کارمند مورد انتظار است، این است که بدانند چه کاری را و چگونه آن را انجام دهد. در مورد درستی یا نادرستی انجام کار آگاهی کسب کند و در ازای انجام درست کارها پاداش بگیرد. بهسازی کارکنان می تواند با یک ارزیابی عملکرد اثربخش اتفاق افتد به خاطر اینکه: -به مدیر کمک می کند تا به کارکنانش بگوید که چگونه کارشان را خوب انجام دهند- به مدیر و کارکنان کمک می کند تا وظایف، نتایج و استانداردهای شغلی را به روشنی تشخیص دهند- به مدیر و کارکنان کمک می کند تا منابع بهره وری شغلی را شناسایی و آنها را حذف کنند- مدیر درک بهتری از تواناییهای کارکنانش به دست می آورد- مدیر اطلاعات بیشتری درباره مهارت، تحصیلات و تجارب کارکنان به دست می آورد- ارتباطات و روابط بین مدیر و کارکنان را بهبود می بخشد. ارزیابی عملکرد عبارت است از ارزشیابی دوره ای عملکرد کاری کارکنان توسط سرپرست بلا فصل وی. هر چه کارکنان در فرایند ارزیابی خود مشارکت داشته باشند، روایی و اعتبار و سلامت نظام ارزیابی بیشتر می شود. برخی از سازمانها برای ارزیابی کارکنان خود از یک یا ترکیبی از روشهای متداول مانند مقیاس ترسیمی رتبه ای، چک لیست، درجه بندی، مدیریت بر مبنای هدف و ... استفاده می کنند. به طور معمول از فرم های ساختمانند برای سنجش و اندازه گیری رفتارهای شغلی افراد و ثبت و نگهداری نتایج آن استفاده می کنند. درستی ارزیابی عملکرد مستلزم این است که برای تکمیل فرم های ارزیابی با کارکنان به بحث و بررسی بپردازیم. کاربرد فرم ارزیابی عملکرد بخشی از یک سیستم جامع (چرخه مستمر عملکرد) است ولی صرفاً یک شروع یا یک پایان نیست. توسعه برنامه ارزیابی عملکرد از طریق چهار مرحله متمایز زیر انجام می پذیرد. این چهار مرحله تحت عنوان رویکرد T.E.A.M به کار رفته است (اقتباس از راهنمای ارزیابی عملکرد، اداره منابع انسانی ایالات متحده آمریکا، ۲۰۰۲): - مرحله فنی (T = Technical Phase)؛ - مرحله بسط و توسعه (E = Extended Phase)؛ - مرحله ارزیابی (A = Appraisal Phase)؛ - مرحله نگهداری (M = Maintenance Phase). قبل از تشریح این چهار مرحله توجه به این نکته حائز اهمیت است. فرم های ارزیابی در برنامه ارزیابی عملکرد نباید اطلاعات مربوط به حقوق فرد را در برداشته باشد. بحث پیرامون حقوق فرد به زمان و جای دیگر مربوط می شود. ترکیب موضوع حقوق فرد با ارزیابی عملکرد آثار منفی به دنبال خواهد داشت. هدف از ارزیابی، بهسازی، بهبود عملکرد و دستیابی به تعالی است. این مهم نیز از طریق رهبری، آموزش، مشاوره و مربیگری به دست می آید (۱). مرحله فنی: مرحله فنی مستلزم کار کردن با کارکنان به منظور تدوین یک شرح پست روشن،

استانداردهای عملکرد شغلی و هدفهای کاری مناسب با ثبت عملکرد کارکنان است. شرح پست متشکل از آن دسته از وظایف و مسئولیتهای خاص برای شغل خاص در یک واحد سازمانی است. اثربخش بودن شرح پست مستلزم در برداشتن وظایف و مسئولیتهای سرپرستی و نشان دادن میزان زمان مصروفه برای انجام هریک از آنهاست. جنبه سرپرستی شغل بایستی به طور کاملاً روشن تعریف شود. مدیر و کارکنان باید با همدیگر برای حفظ شرح پست فعلی خود کار و واقع بینانه آن را درک کنند. شرح پست فعلی آنان بایستی قابل فهم و واقع بینانه باشد. گام بعدی تدوین استانداردهای عملکرد شغلی است. استاندارد عملکرد بیانگر شرایطی است که باعث اجرای رضایتبخش شغل می شود. استانداردهای عملکرد شغلی برای مسئولیتهای یک شغل خاص در شرح شغل تعریف می شوند. این استانداردها در قالب واژه های دقیق و مختصر که به خوبی کمیّت، کیفیت، شیوه عمل و زمان انجام کار را نشان می دهد تعریف می شوند. به هنگام توصیف نتایج مورد انتظار، از استانداردهای عملکرد استفاده می کنیم. در گام بعد، تعیین و بیان هدفهاست. هر وظیفه ای یک نتیجه بی همتایی دارد. هر وظیفه ای متفاوت از وظایف دیگر است. هدف گذاری در برگزیده توسعه وظایف و ارتباط آنها با کارکنان است. مدیر و کارکنان باید نسبت به آنچه که باید انجام دهند درک بهتری داشته باشند، فرصت بیشتری برای انجام دادن کارها داشته باشند و ارزیابی بهتری از چگونگی آنچه که آنان انجام داده اند به عمل آورند. کارکنان باید از نحوه سنجش آگاه باشند و بدانند با چه سطحی از کمیّت و کیفیت، زمان و هزینه کار خود را انجام داده اند. این شاخصها عملکرد رضایت بخش شغل را نشان می دهد. هدفهای مؤثر دارای خصوصیات زیر است: - خاص و قابل اندازه گیری؛ - واقع بینانه و قابل دستیابی؛ - متناسب با اهداف و سیاستهای سازمان؛ - انعطاف پذیر و پاسخگو در برابر تغییر؛ - پیوند داشتن با توسعه؛ - در قالب واژه های دقیق و مختصر نوشته شده باشد؛ - مورد بررسی قراردادن پیشرفت کار در زمانهای خاص قبل از اینکه کار به اتمام رسد. هدفها و استانداردهای شغلی باید برای کارکنان روشن باشد و آنان بتوانند قبل از اینکه بررسی ارزیابی عملکرد رسماً انجام گیرد به هدفها دست یابند. ۲۰. مرحله بسط و گسترش: این مرحله طولانی ترین و حساس ترین مرحله فرایند ارزیابی عملکرد است. موفقیت و اثربخشی برنامه ارزیابی عملکرد به اجرای موفق این مرحله بستگی دارد. مرحله ای است که سرپرستان واقعاً کار سرپرستی را انجام می دهند. آنها مشاهده و نظارت می کنند و باز خورد فراهم می کنند و به عملکرد کارکنان جهت می دهند. اشتباهی که اکثر سرپرستان مرتکب می شوند این است که آنها صبر می کنند تا پایان دوره ارزیابی فرا رسد سپس ارزشیابی عملکرد کارکنان را انجام دهند. در این حالت آنها تلاش می کنند تا رویدادها را به خاطر آورند یا بازسازی کنند. تحقیقات نشان می دهد که اکثر افراد قادر نیستند حتی بخش کوچکی از رویدادها را حتی بعد از چند ساعت، به خاطر آورند. به هر حال ارزیابی رسمی به مدیرانی نیاز دارد که کار یک کارمند را تا پایان دوره ارزیابی (شش ماهه یا سالیانه) خلاصه کند. نکات مهم را یادداشت کند و آنها را نگه دارد. اشتباه دیگری که مدیران در ارزیابی مرتکب می شوند این است که روی نکات منفی عملکرد تمرکز می کنند. یک سرپرست اثربخش به مشاهده رفتارهای مثبت و تقویت مستمر آن رفتارها می پردازد. ۳۰. مرحله ارزیابی: چنانچه دوره ارزیابی یکساله است، مدیر بایستی در مورد عملکرد کاری با کارکنانش رسماً سالی یک بار به بحث و گفتگو بنشیند. ارزیابی سالیانه باید در برگزیده خلاصه ارزیابیهای انجام شده در طول سال باشد که به صورت غیررسمی انجام شده است. تکرار و مداومت این گفتگو با افراد متفاوت است و بستگی به سطح مهارتهای آنان انواع کارهای انجام شده و محیط کاری دارد. بحث و گفتگو باید در فضایی انجام شود که در آن افراد با آسودگی خاطر به تبادل نظرات و ابراز احساسات در مورد شغل و عملکرد خود بپردازند. بررسی ارزیابی رسمی بایستی با در نظر گرفتن تمهیدات زیر انجام گیرد: قبل از اینکه ارزیابی رسمی انجام گیرد، حداقل دو هفته قبل کارکنان در جریان امر قرار گیرند؛ - تعیین هدفهایی که مورد انتظار است. این هدفها باید در برگزیده سیاست کلی سازمان مبنی بر بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان باشد. - بررسی سابقه شخصی فرد (تحصیلات، آموزش، و تجربه) - بررسی شرح شغل کارکنان - بررسی یادداشتهایی که درجه عملکرد را نشان می دهد. به نحوی که به بهترین وجه تعصب، تمایل و طرفداری یک جانبه و شخصی را به حداقل رساند. - بررسی یادداشتهای یا گزارشهایی که ممکن است در مورد کارراه شغلی (career planning) کارمند بصیرت و آگاهی دهد. - مورد توجه قراردادن چگونگی تامین نیازهای پست سازمانی به نحوی که در شرح پست نوشته شده است. - اجتناب از «اثر هاله ای». آیا یک ویژگی مطلوب یا نامطلوب فرد روی قضاوت شما اثر می گذارد. - درجه بندی کیفیات و نقاط ضعف کارکنان. - از خودتان بپرسید، «آیا تواناییها و آموخته های کارمند را به بهترین وجه به کار گرفته ام؟» «آیا کارمند آمادگی برای پذیرش مسئولیتهای بیشتر و مختلف را دارد؟» «آیا کارمند ارتقا و پیشرفت را مورد توجه قرار می دهد؟» - توجه کردن به شرایط غیر معمول، مانند کارکنانی که کارها را به طور خیلی ضعیفی انجام می دهند و شرایط غیر قابل اجتناب دیگری ایجاد می کنند. - انجام تجزیه و تحلیل از آنچه که شما در آن سهم هستید. توانایی کارکنان را افزایش دهید تا کار خود را بهتر انجام دهند. - گام بعدی تکمیل دقیق فرم ارزیابی قبل از اینکه بررسی عملکرد شروع شود. نکته خیلی مهم این است که مدیر (ارزیابی کننده) فضا و محیط مناسبی را برای ارزیابی ایجاد کند. پیشنهادها را زیر به انجام بهتر این گام کمک می کند؛ - بررسی ارزیابی به صورت خصوصی و در محیطی آرام و آسوده با کارمند؛ - به حداقل رساندن تعلیق در خلال بررسی ارزیابی؛ - حذف فشار برای خاتمه سریع ارزیابی؛ * کوشش برای ایجاد یک جو دوستانه و آرام. ۴۰. مرحله نگهداری: این مرحله به منظور حصول اطمینان نسبت به اجرای برنامه ارزیابی انجام می شود، و از حساس ترین قسمت فرایند ارزیابی عملکرد است. وجود جو ارتباطات باز و مؤثر به اجرای اثربخش این مرحله کمک می کند. مدیران و سرپرستان مسئولیت نظارت بر میزان پیشرفت برنامه ارزیابی و فراهم ساختن باز خورد به کارکنان را به عهده دارند. نتیجه ارزیابی ممکن است بالاتر یا پایین تر از سطح انتظار باشد. در چنین مواردی سرپرست یا مدیر بایستی نظارت داشته باشد بر اینکه کارکنان چگونه به اهداف عملکرد تعیین شده در دوره ارزیابی دست یافته اند. و اینکه چگونه می توان برنامه بهبود عملکرد را برای رفتار غیر اثربخش که در مرحله قبل (ارزیابی) تشخیص داده شده به اجرا در آورد. نتیجه ارزیابی به کارکنان در پی نشستی مشترک بین ارزیابی کننده و ارزیابی شونده می تواند انجام شود و در مورد میزان تحقق هدفها و انتظارات تعیین شده در ابتدای دوره ارزیابی و قوتها و ضعفهای عملکردی به بحث و بررسی بپردازند. به منظور هدایت و رهبری مؤثر جلسات بررسی عملکرد رعایت نکات مهم زیر لازم به نظر می رسد: ۱ - مسائل به عنوان مشکلات نه به عنوان انتقادات مورد بحث قرار گیرند. به عبارت دیگر، مدیر باید سازنده باشد تا مخرب. بررسی دو جانبه مسائل و راه حلهایشان موجب بهبود عملکرد می شود. انتقاد اثر منفی روی دستیابی به اهداف می گذارد. زیاد روی رویدادهای مجزا وقت صرف نکنید و از آنها دوری جوید. ۲ - بررسی ارزیابی عملکرد نباید به عنوان وسیله حمله به شخصیت کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. این برخورد موجب ایجاد حالت تدافعی در فرد شده و ناراضی او را نسبت به فرایند ارزیابی افزایش می دهد. ۳ - کارکنان باید به گفتگو و صحبت کردن تشویق شوند. مدیر نباید در بحث، متکلم وحده باشد (نباید منحصر خودش تنها

صحبت کند). به کارکنان اجازه مشارکت بیشتر داده شود تا نسبت به بحث ارزیابی بیشتر احساس رضایت کنند. ۴- هدفهای ویژه ای را برای بهبود عملکرد تعیین کنید. ۵- فقط در مورد چیزهایی که می‌تواند تغییر یابد بحث کنید. باز خورد زمانی موثر است که موجب تغییر رفتار فرد شود. ۶- مدیر باید از به کار بردن اختیار مقام خودداری کند. جلسه باید در فضایی تشکیل شود که طرفین احساس آرامش بکنند و نشان دهند که بحث در مورد پیدا کردن راه حل مسائل است. نه اینکه مدیر فقط در مقام قضاوت نشسته باشد. هدف طرفین بایستی اصلاح و بهبود عملکرد باشد نه انتقاد کردن. نمونه پرسشهایی که در جلسه بحث و بررسی عملکرد می‌توان از آنها استفاده کرد به شرح زیر است: * چه کاری می‌توانم برای بهتر شدن شغلان انجام دهم؟ * چگونه می‌توانم نسبت به عملکردتان باز خورد بهتر بگیرم؟ * چگونه می‌توانید در انجام کارهای بخش یا قسمت خودتان بیشتر درگیر شوید؟ * احساس تان نسبت به تعداد مسئولیتهایی که به شما تفویض کرده ام چگونه است؟ * به چه آموزشهایی نیاز دارید؟ * علایق کارراه آینده شما چیست؟ * آیا تغییر یا جابه جایی شغلی را برای خودتان تصور می‌کنید؟ در مرحله تایید و نگهداری نیز می‌توان در مورد اهداف و خواسته های مورد انتظار طرفین و اقدامات بهبود بخش در دوره ارزیابی بعدی به توافق رسید. عواملی که ارزش و اثربخشی ارزیابی عملکرد را افزایش می‌دهد به شرح زیر است: ۱- دانش و شناخت مدیر نسبت به شغل کارکنان. مدیر از طریق فرایند ارزیابی در مورد مهارتها و شایستگی‌های شغلی کارمند اظهار نظر می‌کند از این رو بایستی شغل و توانمندیهای مورد نیاز شغل را بشناسد. هر چه این دانش و شناخت بیشتر باشد. بررسی عملکرد فرد عینی تر و دقیق تر انجام می‌پذیرد. ۲- حمایت همه جانبه مدیر از برنامه ارزیابی و بررسی عملکرد کارکنان. ارزیابی بخشی از شغل مدیر است و وجود سیستم های پویای ارزیابی به مدیر کمک می‌کند تا اطلاعات موقت و دقیقتری در مورد عملکرد افراد به دست آورد و بر آن اساس تصمیم گیری و قضاوت کند. از این رو برای پیاده سازی آن حمایت مدیران را می‌طلبید. ۳- درگیر ساختن کارکنان در بحث و بررسی عملکرد. مشارکت و دخالت دادن کارکنان در فرایند ارزیابی عملکرد سبب آگاهی و شناخت بیشتر آنان نسبت به قوتها و ضعفهای عملکردی خود می‌شود. ۴- تدوین برنامه های اقدام (action plan) برای به کار بستن نتایج حاصله از ارزیابی. همان طور که پیشتر اشاره شد، هدف از ارزیابی بهسازی و بهبود عملکرد کارکنان است و توسعه آنان تصادفی اتفاق نمی‌افتد. از این رو داشتن برنامه اقدام برای تقویت قوتها و ایجاد زمینه های بهبود برای کارکنان ضروری است. صرف انجام ارزیابی کافی نیست، کاربست نتایج آن نیز لازم است. ۵- زودودن عوامل استرس زا در ارزیابی کارکنان. متأسفانه عواملی از قبیل ذیل موجب استرس و ناخوشایندی شدن ارزیابی عملکرد شده است: - زمانی که مدیران هیچگونه آموزشی برای برخورد با ارزیابی عملکرد ندیده باشند. - زمانی که بستر لازم و کافی برای ارزیابی کارکنان فراهم نشده باشد. - زمانی که به کارکنان باز خورد همدند داده نشود. - یا زمانی که از روشهای سنتی و ایستا استفاده کنند. ارائه آموزشهای لازم به مدیران و ایجاد آمادگی در بین کارکنان، دادن باز خورد مناسب به کارکنان و استفاده از روشهای مناسب که بهبود و توسعه انسان را در بردارد و به ارزش، شخصیت و کرامت انسانی توجه دارد. می‌تواند به افزایش اثربخشی برنامه ارزیابی کمک کند. توصیه های کاربردی برای مدیران منابع انسانی به منظور ارزیابی اثربخش کارکنان: ۱- هدف از برنامه ارزیابی عملکرد را به روشنی تعریف کنید - یعنی، شما چه چیزی را می‌خواهید به دست آورید؟ ۲- اطمینان حاصل کنید که برنامه ارزیابی، اهداف و فرهنگ سازمانی را در نظر گرفته است ۳- اطمینان حاصل کنید که مدیران ارشد و کارکنان درک کاملی نسبت به برنامه دارند و از آن حمایت می‌کنند. ۴- کارکنان و مدیران در توسعه برنامه ارزیابی مشارکت داشته باشند. ۵- اطمینان دهید که معیارها و روشهای ارزشیابی روشن هستند و با شغل و هدفهای مورد نظر مرتبط هستند. ۶- برای آشنایی مدیران و کارکنان با اهداف برنامه ارزیابی، مسئولیتهای و مهارتهای مورد نیاز جلسات آموزشی برگزار کنید. ۷- دستورالعمل رسمی تهیه کنید و کارکنان را نسبت به روشهای ارزیابی عملکرد به چالش کشانید تا آنچه نادرست یا نامطلوب است را مورد توجه قرار دهند. ۸- بر میزان تحقق اهداف برنامه کنترل و نظارت مستمر داشته باشید. ۹- در صورت لزوم در ساختار سازمانی، متولی و مسئول برنامه ارزیابی کارکنان را مشخص کنید. نتیجه گیری: توجه به مراحل ارزیابی عملکرد و نکات کلیدی هر مرحله، مدیران می‌توانند به بررسی و ایجاد زمینه های بهبود عملکرد منابع انسانی بپردازند. رویکرد T.E.A.M به عنوان راهکار عملی برای اجرای صحیح و اثربخش برنامه های ارزیابی عملکرد تبیین گردید. استفاده از این رویکرد مستلزم داشتن نگرش مثبت و آگاهی کامل نسبت به اهداف و سیاستهای ارزیابی، برخورداری از دانش و شناخت نسبت به فرایند ارزیابی، شناخت دقیق وضعیت فرهنگی و جو سازمانی، ایجاد محیط عاری از فشار و استرس در هنگام ارزیابی، آگاهی از وضعیت سایر نظامهای سازمان (مانند حقوق و دستمزد، ترفیعات، انتصابات، ...) و اعمال حمایتهای مستمر مدیریتی است. همچنین پیاده سازی صحیح و آگاهانه مراحل چهارگانه این رویکرد می‌تواند خطاهای رایج در ارزیابی عملکرد را به حداقل رساند یا کنترل کند. منابع و مآخذ: ۱- بزاز جزایری سید احمد: ارزیابی عملکرد در سازمانها، تدبیر، شماره ۹۸، آذر ۱۳۷۸.۲ - بزاز جزایری سید احمد: مدیریت عملکرد با تاکید بر ارزیابی عملکرد کارکنان، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، ۸۲، تهران دی ماه ۱۳۸۲.۳ - گروه گزارش ماهنامه تدبیر: مدیریت بر مبنای عملکرد فاصله از تئوری تا اجرا، شماره ۱۴۲، اسفند ۱۳۸۲.۴ - درویش مهدی و مهین فتوره چی، «اصلاحات درجهت بهبود عملکرد» سازمان امور اداری و استخدامی کشور، ۱۳۷۳.۵ - دعایی حبیب اله. مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۷۴.۶ - فتوره چی مهین و همکاران. مجموعه مباحثی پیرامون ارزشیابی کارکنان، ناشر سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۷۹.۷ - Robbins Stephen. Management, Prentice, ۲۰۰۲.۸ - Internet.Appraisal, Singer Marc.Human Resource Management, PWS-Kent Co, ۱۹۹۰.۱۰ - Stone Raymond J. Human Resource Management, John Wiley & Sons Australia, ۱۹۹۸.۱۱ - Internet : Performance Appraisal Guideline , Published by Office of Human Resources , February , ۲۰۰۲. لینک: <http://system.parsiblog.com/۸۰۴۸۳۴.htm>

چالش ها و مزایای نیروهای جوان کار

بهزاد بیگلر بیگی

در شرایط کنونی جامعه ما نسل های مختلف نیروی کار در محیط های کاری تولیدی، بازرگانی و خدماتی در کنار یکدیگر به فعالیت مشغولند. بدیهی است هر کدام از این نسل ها گرایشها، ادراکات و ارزش های خاص خود را دارند که در پاره ای از موارد نیروهای کاری قدیمی تر را برای سازگاری با شرایط جدید به چالش می‌کشد. شاید اولین مانعی که نیروهای قدیمی کار و مسن هنگام ارتباط شغلی با نیروهای جوان با آن مواجه می‌شوند تصویر ذهنی و ارزیابی است که از خودشان دارند. برای نسل های

قدیمی چه به صورت خود آگاه و چه ناخود آگاه پذیرش این مساله که باید از جوانی که مافوق اوست اطاعت کند امری سخت و دشوار است. والدین این نسل به آنان آموخته اند که ارشدیت و احترام همراه افزایش سن ایجاد می گردد. بنابراین بدیهی است که پاسخگویی به سوال یک رئیس و سرپرست جوان برای آنها ناگوار و مخالف با الگویی است که آنها آموخته اند. برخی از آنها نه تنها از اینکه باید به فردی که همسن فرزند آنان است جواب بدهند خجالت کشیده و ناراحت می شوند بلکه نمی دانند چگونه با سرپرست و یا همکارانی که از آنها خیلی جواتر هستند ارتباط برقرار کنند، سرپرستان و همکارانی که حضورشان تنها باعث تشدید احساس انزوا در آنها می شود. مانع دیگری که از شکاف بین نسل ها نشات می گیرد این است که اکثر نیرو های قدیمی بر این باورند که آنها دانای کل هستند و پاسخ همه سئوالات را می دانند و بیشتر مایلند به افراد پایین تر از سن خود دستور دهند تا از آنها دستور بگیرند. *مزایای کار کردن با نسل جوانعلی رغم همه مشکلات و چالش هایی که نسل قدیمی در نتیجه داشتن یک سرپرست و مسئول جوان با آن روبرو هستند، این مسئله نیز حائز اهمیت است که آنرا بپذیرد و نحوه برخورد باجین موضوعی را یاد بگیرد. با توجه به اینکه بسیاری از افراد بالای ۵۰ سال بنا به دلایل مختلف اقتصادی، اجتماعی و سایر ملاحظات هنوز اشتغال به کار دارند و این در حالی است که میلیون ها نفر از نسل های جدید نیز وارد بازار کار شده اند لذا احتمال داشتن یک سرپرست و مسئول جوان نیز برای شاغلین مسن افزایش یافته است. بهر حال از آنجائی که انسان فنا پذیر است بنابراین سپردن زمام امور به دست نسل های آینده نیز واقعیت است. نسل های قدیمی بهتر است با مجهز شدن به مهارت های ارتباطی به جای انتقاد و قضاوت منفی در مورد نسل هاس جواتر از آنان قدر دانی کنند. نگاه کردن به امور از دید جوانان، باعث گشودگی ذهن نسل های قدیمی می شود ضمن آنکه نسل های جدید نیز بهتر است به تجربه و پختگی قدیمی ها به دیده احترام بنگرند. در اینجا ۱۰ توصیه که به نسل های قدیمی کمک می کند تا ارتباط موثرتری با جوان تر ها در محیط های کاری داشته باشند ارائه می گردد. ۱. بپذیرید که عامل مهم در مدیریت هر رابطه ای، درک دیدگاه سایر افراد است. اگر مافوق شما خیلی جوان است بهتر است شما نیز رویکردهای متفاوتی در برخورد با امور داشته باشید. برای درک بیشتر او، رفتار او را به دقت زیر نظر داشته باشید و دریابید که چه موضوعاتی بر روش مدیریتی او اثر گذار است و چگونه می توانید این روش را بهبود ببخشید. ۲. حتی الامکان رفتار روسای قبلی خود را با رفتار رئیس جوان فعلی تان مقایسه نکنید، روسا و کارکنان جوان مرزها و محدودیت های را که شما در گذشته های دور کاری خود شاهد آن بودید به شکل دیگری مراعات می کنند. آنها برای انجام کار هایشان برنامه دارند ولی این برنامه منطبق با جداول کاری سنتی نیست. ۳. هرگز اجازه ندهید که به ناراحتی شما پی ببرند. مهم نیست که چقدر از داشتن یک مافوق جوان ناخشنود هستید، مهم اینست که خود دار باشید و از این موضوع نگران نشوید. این نکته را نیز به یاد داشته باشید که بهر حال نسبت به یک پرسنل جوان مقبول تر و کارآمد تر به شمار می آید. اگر ناخشنودی خود را نشان دهید فقط زمینه را برای اخراج خود فراهم کرده اید. ۴. سعه صدر و فکری گشوده داشته باشید. به این مساله فکر نکنید که چون آنها جوان هستند نمی دانند که چه باید بکنند. همه ما مجموعه ای از مهارت های مختلف هستیم و همه چیز را را همگان دانند. ۵. لازم است که مطالب و اطلاعات جدید در در ارتباط با کاری که انجام می دهید یاد بگیرید و نگاه متفاوتی به مسائل و موضوعات داشته باشید. از شما انتظار می رود در برخی اوقات به سبک نسل جدید به موضوعات بنگرید در غیر اینصورت آنها شما را به چشم یک کهنه اندیش ایرادگیر نگاه می کنند و آتوقت چاره ای ندارید جز اینکه از ایده ها و طرز تفکر امروزی پسند جوانی که مافوق شماست عصبانی شوید. ۶. از تجاربتان برای فائق آمدن و متعادل کردن احساس ناامنی از داشتن یک مافوق جوان استفاده کنید. شما بر اثر تجربه، دیدگاهی را بدست آورده اید که او هنوز فاقد آنست و این موضوع می تواند به نفع هر دوی شما باشد. ۷. فکر کنید که به فرزند یا برادر کوچکتان دارید کمک می کنید. آگاه باشید که مافوق جوان شما بیش از شما از این رابطه رنج می برد. به او کمک کنید تا راه خود را در پست کاری جدیدش پیدا کند. او به احتمال زیاد کم کم علاقمند می شود که اختیارات بیشتری که مایل به داشتن آن هستید به شما بدهد و در تصمیم گیری هایش شریک کند. ۸. توجه داشته باشید که برخی از اعمال نادرست آنها ناشی از غرور جوانی و یا ارزیابی بیش از حد آنان از مدرک تحصیلی شان می باشد و به یاد داشته باشید که نهایتا ناگزیر به پیروی از راهبردها و تصمیمات و همکاری با دیگران هستند. اگر می خواهید پلی بین شکاف نسل ها بزنید به آنها عملا نشان دهید که مایل به درک شرایط و پیشرفت و بهبود امور هستید. ۹. زمان بیشتری را برای شناخت آنها صرف کنید. اوقاتی را برای شناخت مافوق جوانتان اختصاص دهید تا دریابید که او چگونه فکر می کند. اینکار مطمئنا بیشتر به نفع شما خواهد بود. ۱۰. فردی باشید که مافوق جوانتان نیازی نداشته باشد که بر شما مدیریت کند. روسا معمولاً بخش مهمی از وقتشان را صرف مدیریت کردن بر کارکنان جوانی می کنند که نیاز به یادگیری مدیریت زمان و اولویت های کاری دارند. اگر شما فردی باشید که رئیس تان دائما مجبور نباشد در موردتان فکر کند آنگاه او توجه بیشتری به شما خواهد داشت و از تجربه و خردمندی شما قدردانی و سپاسگزاری خواهد کرد.

* منبع: http://www.jobportal.ir/S1/Default.aspx?ID=9_3_600_1_2314 young workforce

The report is based on a detailed survey of ۴۳۱ human resource officials that was conducted in April and May ۲۰۰۶ by the Conference Board, Corporate Voices for Working Families, the Partnership for ۲۱st Century Skills, and the Society for Human Resource Management. Its objective was to examine employers' views on the readiness of new entrants to the U.S. workforce — recently hired graduates from high schools, two-year colleges or technical schools, and four-year colleges. "The future workforce is here, and it is ill-prepared," concludes the report. The findings reflect employers' growing frustrations over the preparedness of new entrants to the workforce. Employers expect young people to arrive with a core set of basic knowledge and the ability to apply their skills in the workplace, but the reality is not matching the expectation. Business leaders report that while the three "R's" are still fundamental to every employee's ability to do the job, applied skills such as teamwork, critical thinking, and communication are essential for success at work. In fact, at all educational levels, these applied skills trump basic knowledge skills such as reading and mathematics in importance in the view of employers. In order to succeed in the workplace of the ۲۱st century, high school and

college graduates need to master basic academic skills as well as a complement of applied skills. The survey also found though that too many new entrants to the workforce are not adequately prepared in these important skills. Nearly three-quarters of survey participants (۷۰ percent) cite deficiencies among incoming high school graduates in "applied" skills, such as professionalism and work ethic, defined as "demonstrating personal accountability, effective work habits, e.g. punctuality, working productively with others, time and workload management." More than ۴۰ percent of surveyed employers say incoming high school graduates hired are deficiently prepared for the entry-level jobs they fill. The report finds that recent high school graduates lack the basic skills in reading comprehension, writing and math, which many respondents say were needed for successful job performance. "This study should serve as an alert to educators, policy makers and those concerned with U.S. economic competitiveness that we may be facing a skills shortage," said Susan Meisinger, president and CEO of the Society for Human Resource Management. "In a knowledge-based economy a talented workforce with communication and critical thinking skills is necessary for organizations and the U.S. to be successful." The findings show an especially big gap in writing skills. In addition to lackluster writing skills of incoming high school graduates, it continued to be a problem among both two-year and four-year college graduates. Over half (۵۸ percent) of responding employers say critical thinking and problem solving skills are "very important" for incoming high school graduates' successful job performance, yet nearly three-quarters of respondents (۷۰ percent) rated recently hired high school graduates as deficient in critical thinking. Looking toward the future, nearly three-fourths of the survey participants ranked "creativity/innovation" as among the top five applied skills projected to increase in importance for future graduates. In addition, knowledge of foreign languages, cultures, and global markets will become increasingly important for future graduates entering the U.S. workforce. When asked to project the changing importance of several knowledge and skill needs over the next five years, ۶۳ percent of survey participants cited foreign languages as increasing in importance more than any other basic knowledge area or skill. And, in separate questions about emerging content areas, half of the respondents noted the use of "non-English languages as a tool for understanding other nations, markets, and cultures," while ۵۳ percent selected "understanding of global markets and the economic and cultural impacts of globalization." Making appropriate choices concerning health and wellness is the number one emerging topic considered most critical for future graduates entering the workforce. More than three-quarters of survey participants (۷۶ percent) say that "making appropriate choices concerning health and wellness, such as nutrition, exercise, stress reduction, work-life effectiveness" is an emerging content area that will be most critical for future graduates. On a brighter note, workforce readiness of high school graduates was reported as adequate by a majority of survey participants in three areas considered critical for current and future workplace needs: information technology, team work, and diversity. The report attributes this to "focused unified energy and resources" by business leaders, educators and communities. The report includes a one-page Workforce Readiness Report Card, which assesses the readiness of new workforce entrants in skills deemed very important by a majority of the employer respondents to the survey on which this report is based.

شرحی بر حقوق و دستمزد در قانون کار

آرمین خوشوقتی

برابر مفاد قانون مدنی جمهوری اسلامی، ماه شمسی ۳۰ روز است، لذا در قانون کار، مزد و مزایای متعلقه به کارگر بر مبنای ۳۰ روز محاسبه میگردد. البته پرداخت مزد و مزایای متعلقه، در ماههای ۳۱ روزه تقسیم بر ۳۰ شده و در عدد ۳۱ ضرب میگردد و طبیعتاً در ماههای ۲۹ روزه نیز بر عدد ۳۰ تقسیم شده و در ۲۹ ضرب میگردد. یعنی تعیین حقوق و دستمزد بر مبنای ماه ۳۰ روزه، و پرداخت آن بر مبنای تعداد روزهای ماه انجام میگردد. به این معنی که وقتی از سوی شورای عالی کار، حداقل مزد کارگران اعلام میگردد، این مبلغ بر مبنای ماه شمسی (۳۰ روزه) اعلام شده، ولی هنگام پرداخت آن بایستی به تناسب تعداد روزهای ماه مورد نظر محاسبه گردد. از آنجائیکه برابر قانون، هر کارگر بایستی در طول یک هفته، مدت ۴۴ ساعت به کار اشتغال داشته باشد، لذا چنانچه ۴۴ ساعت را بر ۶ روز کاری (بغیر از روز جمعه) تقسیم نمائیم نتیجه میگیریم که از هر کارگر انتظار میرود در طول یک روز ۳۳/۷ (یا بعبارت دیگر هفت ساعت و بیست دقیقه) به کار اشتغال داشته باشد. لازم به ذکر است که چون در قانون محدودیتی برای چگونگی توزیع این ۴۴ ساعت ذکر نشده است، لذا کارفرما میتواند ۴۴ ساعت را در طول یک هفته توزیع نماید (مثلاً ۴

ساعت را به روز پنجشنبه و بقیه را در سایر ایام هفته توزیع نماید (مشروط به اینکه اولاً ساعات اشتغال به کار در هر روز از ۸ ساعت تجاوز ننماید و ثانياً ساعت شروع و خاتمه کار روزانه بین ۶ تا ۲۲ تعیین شده باشد. این توضیح لازم است که با توجه به حقی که قانون برای کارگران مشمول قانون کار در خصوص تعطیلی روز جمعه (با دریافت مزد) قائل شده ، کارفرما موظف است در پایان هر هفته کاری (پس از ۶ روز کار) مزد یک روز جمعه را به کارگر پرداخت نماید . لذا برای اینکه بدانیم از یک کارگر انتظار می رود در طول یکماه شمسی (سی روزه) چه مقدار به کار اشتغال داشته باشد ، میتوانیم عدد ۳۳/۷ را در عدد ۳۰ ضرب نماییم ، عدد حاصله ۲۲۰ ساعت است. لذا وقتی شواهدی عالی کار اعلام میدارد که میزان حداقل مزد کارگران در سال X مبلغ A ریال است ، این مبلغ برای اشتغال یک کارگر به مدت ۲۲۰ ساعت در ماه (که بطور استاندارد ۳۳/۲۹ ساعت یا ۲۹ ساعت و بیست دقیقه آن بابت جمعه هاست) به کارگر تعلق میگیرد. قطعاً در طول مدت کار لازم میشود که کارگری بیشتر از مدت هفت ساعت و بیست دقیقه در روز کار کند. در اینصورت لازم است اولاً موافقت کارگر جلب شده و ثانياً میزان ساعات اضافه کاری در هر روز از ۴ ساعت نیز تجاوز ننماید (مگر در موارد استثناء و با اخذ مجوز اداره کار مربوطه) . برای محاسبه مزد هر ساعت اضافه کاری ، لازم است مزد ثابت را بر عدد ۲۲۰ تقسیم نموده و در عدد ۴/۱ ضرب نماییم ، چرا که برابر قانون ، مزد هر ساعت کار اضافه ارجاعی به کارگر ، ۴۰٪ بیشتر از مزد ساعات کار عادی است. لازم به ذکر است که برای محاسبه ساعات غیبت یا تاخیر کارگران ، در قانون تکلیفی تعیین نشده است و نمیتوان بیشتر از ساعات غیبت یا کسر کار کارگران را از حقوق ماهیانه ایشان برداشت نمود ، مگر در مورد کارگاههایی که دارای کمیته انضباطی هستند و در این خصوص دارای مقررات خاصی باشند. *<http://www.mgtsolution.com/olib/444027835.aspx>

جامعه پذیری کارکنان

socialization مهدی یاراحمدی یاراحمدی خراسانی

یکی از کارکردهای عمومی سازمان ها، اجتماعی کردن افراد جامعه است. در هر جامعه ای ، صرف نظر از کوچکی یا بزرگی ، سادگی یا پیچیدگی ، نوعی آموزش ، پرورش و آداب و رسوم یافت می شود که ساختار و محتوای آن از جامعه ای به جامعه ای دیگر ، متفاوت است. از نظر گاه عده ای علی الخصوص مارکس ، اجتماعی شدن مانعی در راه دگرگونی جامعه است. جامعه پذیری کارکنان فرآیندی است که در آن کارکنان اطلاعات لازم و کافی در مورد سازمانی که به آن وارد شده اند کسب می کنند

تعریف : جامعه پذیری به معنای همسازی و هموایی فرد با ارزشها ، هنجارها و نگرشهای گروهی اجتماعی است یا به مفهوم دیگر ، اجتماعی شدن فراگردی است که به واسطه آن ، هر فرد ، دانش و مهارتهای اجتماعی لازم برای مشارکت مؤثر و فعال در زندگی گروهی و اجتماعی را کسب می کند. مجموعه این ارزشها ، هنجارها ، نگرشها ، دانشها ، مهارتها ، فرد را قادر می سازد که با گروهها و افراد جامعه ، روابط و کنشهای متقابل داشته باشد. فراگرد اجتماعی شدن ، امری مستمر و به اعتباری مادام العمر است. جامعه پذیری کارکنان : جامعه پذیری کارکنان فرآیندی است که در آن کارکنان اطلاعات لازم و کافی در مورد سازمانی که به آن وارد شده اند کسب می کنند و با قبول هنجارها و الگوهای رفتاری سازمان با آن همسو می شوند. آموزش قواعد و نظم با جامعه پذیری : یکی از مقاصد جامعه پذیری آموزش قواعد و نظامات اساسی ، از آداب و عادات و رفتار روزمره گرفته تا روشهای علمی ، به افراد است. رفتار نامنظم و خلاف قاعده ، معمولاً از انگیزه های ناگهانی یا محرک آبی ناشی می شود. چنین رفتاری ، نتایج و خشنودیهایی آبی را در مقابل لذات و رضایتمندی های آبی و گذرا ، نادیده می گیرد. برعکس ، رفتار مبتنی بر نظم و انضباط ، به منظور پذیرش اجتماعی یا برای دستیابی به یک هدف آبی ، خشنودیهایی آبی و گذرا را به تعویق انداخته ، آنها را تعدیل و تحدید می کند. خلاصه انضباطی که طی فراگرد اجتماعی شدن در رفتار ایجاد می شود ، ممکن است چنان نافذ و عمیق باشد که حتی اعمال فیزیولوژیکی را تغییر دهد. برخی افراد ، بنا به عادت ، زود از خواب بیدار می شوند یا برخی افراد غالباً ، طوری بار می آیند که از لحاظ جسمی آمادگی ارتکاب اعمال منع شده اجتماعی را ندارند. آموزش مهارتها توسط جامعه پذیری : هدف دیگر فراگرد جامعه پذیری ، آموختن مهارتها است (Skills). فقط با اکتساب و یادگیری مهارتهاست که افراد می توانند ، در جامعه ، منشأ اثر واقع شوند. در جامعه های سنتی ، امور زندگی ، از طریق تقلید و تکرار آموخته می شد. در جوامع امروز ، یادگیری مهارتهای انتزاعی خواندن و نوشتن و مهارتهای دشوار دیگر ، از راه آموزش و پرورش رسمی ، مهمترین وظیفه اجتماعی کردن است. ایجاد امید و آرزو در افراد : فراگرد جامعه پذیری به همان میزان که عادات و رفتار فرد را مطابق هنجارهای اجتماعی ، تحت نظم و انضباط در می آورد ، به او امید و آرزو می دهد. انضباط به خودی خود ، وقتی برای فرد شاق و بی پاداش باشد ، تحمل سوز است. به تدریج ، به هر یک از اعضای خود ، خواستها و آرزوهایی ، در خور پانگههایی که با توجه به جنس ، سن ، وابستگی گروهی یا منشأ خانوادگی اشغال خواهند کرد ، القا می کند. نیل به آرزوها و یا منع از رسیدن به اهداف : فراگرد جامعه پذیری از طریق برآوردن خواستها ، آرزوها ، امیدها و سودهای فردی یا ممانعت از دستیابی بدانها برای فرد هویت (Identity) می آفریند. در گذشته ، هر فردی هویت خود را بنابه سابقه خانوادگی و طبقه اجتماعی به دست می آورد ، مثلاً ، بسیاری از فرزندان طبقه اشراف انگلستان ، زمانی آداب معاشرت مربوط به طبقه خود را از خدمه مخصوصی می آموختند. ولی دانستن این آداب معاشرت نمی توانست خدمه مذکور را چه از نظر خود و چه از نظر دیگران ، در شمار اشراف زادگان و نجبا در آورد. نقش اجتماعی جامعه پذیری : فراگرد جامعه پذیری ، نقشهای اجتماعی (Social Roles) و نگرشها ، انتظارات و گرایشهای مربوط به آن نقشها را به فرد می آموزد. نقشهای اجتماعی ، آمال و آرزوها ، هویتها و قواعد و نظامات رفتاری ، روابط متقابل تنگاتنگی با یکدیگر دارند ، مثلاً. معلمی یک آرزوی معنوی و شغلی است ، قواعد و هنجارهای ویژه ای دارد ، نوعی هویت شخصی است ، بالاخره ، یک نقش اجتماعی است. بنابر سنتهای جامعه ، معلم از احترام و مسئولیت معنوی خاصی برخوردار است. جامعه پذیری سیاسی : "جامعه پذیری سیاسی" Political socialization که بخشی از فرایند کلی "جامعه پذیری" است به شکل گیری ایستارها و هنجارهای سیاسی افراد یک جامعه اشاره دارد. معمولاً این فرایند پیچیده که تحت تاثیر اقتضانات و عوامل محیطی متعددی قرار دارد در دوران کودکی و آغازین زندگی از شدت بیشتر برخوردار است. جامعه پذیری سیاسی که در ادامه منجر به ایجاد "شخصیت سیاسی" Political self هر فرد و در نهایت شکل گیری "فرهنگ سیاسی" یک جامعه می شود به اعتقاد برخی ، از جمله کارکردگرایان موجب ثبات و یا تعادل اجتماعی در یک نظام سیاسی است. جامعه پذیری : از نظر گاه عده ای دیگر علی الخصوص مارکس ، اجتماعی شدن مانعی در راه دگرگونی جامعه است. اما به هر حال باید پذیرفت که فرایند جامعه پذیری یک اتفاق اجتناب ناپذیر است و افراد یک اجتماع تحت تاثیر عوامل محیطی خصوصاً در کودکی ، الگوهای رفتاری ابتدایی مشخصی را کسب می کنند.

تکیه بر دوران کودکی به معنای نفی جامعه‌پذیری در سنین دیگر نیست. در واقع شخصیت افراد جامعه در برهه‌های مختلف در حال دگرگونی است. اما پذیرش ایستارهای رفتاری و سیاسی فرد در دوره کودکی بیشتر صورت می‌گیرد و زمان کودکی و تا اندازه‌ای نوجوانی مراحل مهمتری نسبت به سایر سنین در فرایند اجتماعی شدن هستند. البته ممکن است فرد در برهه‌ای از زندگی دچار دگرگونی شخصیت سیاسی شود و تمام ارزشها و هنجارهای پذیرفته شده پیشین خود را کنار بزند و الگوی رفتاری سیاسی جدیدی را پیش بگیرد. جامعه‌پذیری از طریق عوامل مهم اجتماعی شدن، در درجه نخست خانواده - مدرسه و سپس گروه‌های همسالان، گروه‌های کار، گروه‌های فراغت، گروه‌های مذهبی، رسانه‌ها و ... صورت می‌گیرد. در واقع بنا بر تعریفی که "الموند" و "پاول" ارائه داده‌اند با جامعه‌پذیری و شکل‌گیری فرهنگ "الگوی نگرش‌ها و جهت‌گیری‌های فردی نسبت به سیاست در میان اعضای یک نظام سیاسی" مشخص می‌گردد و نظام سیاسی در شناخت، احساسات و ارزیابی‌های مردم درونی می‌شود. اما اینک این سؤال جدی مطرح می‌شود که پیشینه جامعه‌پذیری در ایران و جایگاه فعلی این فرایند در سیاست‌گذاری‌های کشور چیست؟ بدون شک پیشینه اجتماعی شدن در ایران به سیاست و حکومت‌های ابتدایی این سرزمین بر می‌گردد. در واقع هر جا سیاست بوده فرایند جامعه‌پذیری نیز به نحوی از انحاء وجود داشته است. اما از آن رو که اغلب حاکمان ایرانی رویه و منش استبدادی را سرلوحه حکومتشان قرار داده بودند سیاست و حکومت برای کودکان ایرانی بسیار دهشتناک و همراه با ترس و رعبی وصف‌ناشدنی بود. مشارکت سیاسی حتی در تخیلات فرزندان این مرز و بوم همتای رویا بود. نام پادشاه مساوی بود با حبس و شکنجه و نظمیه و ... بوده است. این ایستارهای ذهنی اگر چه منفی به نظر می‌رسند اما حاکی از فرایند طبیعی اجتماعی شدن هستند. در دوران پس از جنگ جهانی دوم، اولیای امور آلمان به عمد در صدد تغییر فرهنگ سیاسی ملت آلمان برآمدند. این جامعه‌پذیری مجدد بیشتر به خاطر حذف و طرد روحیات نازیسم در بین مردم آلمان بود. در همین زمینه ویلهلم رایش مطالعه‌ای درباره ریشه‌های خانوادگی، آنچه که او "روانشناسی توده فاشیسم" نامیده است انجام داده که در آن اقتدارگرایی آلمانی در تربیت کودکان را به گرایش بعدی آنها به اطاعت کورکورانه و انضباط شدید در چارچوب جنبش نازی ربط می‌دهد. به هر حال پس از جنگ در آلمان غربی نخست نیروهای متحدین که خاک این کشور را در اشغال خود داشتند، در پی اصلاح ارزش‌ها و رفتارهای سیاسی مردم برآمدند تا از این راه حمایت آنان را از ساختارهای سیاسی دموکراتیک ایجاد شده در دوران پس از جنگ تقویت کنند. تلاش‌های حساب شده‌ای صورت گرفت تا با به کارگیری مدارس، احزاب سیاسی و سازمان‌های مدنی، ارزش‌های دموکراتیک در مردم جاگیر شود. مشارکت در انتخابات رقابتی تشویق شد ولی حالت الزام‌آور پیدا نکرد. در آلمان شرقی نیز رژیم کمونیستی تحت سلطه شوروی از همان فنون جامعه‌پذیری رایج در جوامع اقتدارگرای مدرن بهره‌جست تا ارزش‌هایی چون فرمانبرداری ایدئولوژی کمونیستی (شامل پذیرش دعوت تک حزبی، اقتصاد کنترل شده از مرکز، برابری و حمایت از بلوک شوروی در امور بین‌المللی را در مردم جاگیر سازد. رویکرد آنها حول کنترل هماهنگ رسانه‌های جمعی و نظام مدارس دور می‌زد. از حزب و سازمان‌های وابسته‌ای همچون اتحادیه‌های کارگری نیز برای بسیج شهروندان در فعالیت‌های نمادین حمایت از نظام مانند رای دادن در انتخابات غیر رقابتی استفاده شد. در آلمان غربی دگرگونی فرهنگی سیاسی طی چهار دهه قابل توجه بوده است اما رهبران آلمان شرقی که با در پیش گرفتن جامعه‌پذیری مستقیم سعی در تغییر ایستارهای سیاسی مردم داشتند علی‌رغم بهره‌گیری از سیستم سرکوب گسترده نتوانستند به اهداف خود نائل شوند. هدف از تبیین و بررسی وقایع دوره جنگ سرد آلمان تمایز دو شیوه اجتماعی شدن سیاسی مستقیم و غیر مستقیم بود و حکایت از آن داشت که کارایی جامعه‌پذیری غیر مستقیم به مراتب بیشتر از جامعه‌پذیری مستقیم است. اما گام سوم که این مجال با آن به پایان می‌رسد کنترل مقطعی فرایند جامعه‌پذیری است. یکی از مقاطعی که به صورتی کاذب در دگرگونی شخصیت سیاسی افراد جامعه ما نقش دارد، مقطع آموزش عالی و ورود به دانشگاه است. این برهه حساس نمی‌بایست از نظرگاه کنترل‌کنندگان فرایند به دور بماند. مسلماً می‌بایست بیش از این دوره با تبیین و تحلیل و تصدیق ایستارها و هنجارهای پذیرفته شده ابتدایی مانع از نفوذ ارزش‌های غیر ولایی شد که توسط برخی اساتید دانشگاه ترویج می‌شوند و از سویی می‌بایست در این دوره نیز از قدرت نفوذ ایستارهای غیر بومی کاست. پی نوشت‌ها: ۱- سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت ۲- رضائیان، علی، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات دانشگاه تهران ۳- موحیدیان، مجید، مبانی سازمان و مدیریت، جزوه دانشگاهی، دانشگاه فردوسی ۴- طیب، علیرضا، چارچوب نظری برای بررسی سیاست تطبیقی، مرکز آموزش مدیریت دولتی

What is the socialization process ?

(document.write(addy۹۶۰۳۸

)" (document.write

< n </script--//\<

>--!

'<\' (document.write(' <span style="display: none

--//<

<script> آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا

اسکرپت دارید!>

)>' (document.write

'< (document.write('span

--//<

<script>

Socialization is the process by which children and adults learn from others. We begin learning from others during the early days of life and most people continue their social learning all through life (unless some mental or physical disability slows or stops the learning process). Sometimes the learning is fun, as when we learn a new sport, art or musical technique from a friend we like. At other times, social learning is painful, as when we learn not to drive too fast by receiving a large fine for speeding. Natural socialization

occurs when infants and youngsters explore, play and discover the social world around them. Planned socialization occurs when other people take actions designed to teach or train others -- from infancy on. Natural socialization is easily seen when looking at the young of almost any mammalian species (and some birds). Planned socialization is mostly a human phenomenon and all through history, people have been making plans for teaching or training others. Both natural and planned socialization can have good and bad features: It is wise to learn the best features of both natural and planned socialization and weave them into our lives. Positive socialization is the type of social learning that is based on pleasurable and exciting experiences. We tend to like the people who fill our social learning processes with positive motivation, loving care, and rewarding opportunities. Negative socialization occurs when others use punishment, harsh criticisms or anger to try to "teach us a lesson" and often we come to dislike both negative socialization and the people who impose it on us. There are all types of mixes of positive and negative socialization and the more positive social learning experiences we have, the happier we tend to be -- especially if we learn useful information that helps us cope well with the challenges of life. A high ratio of negative to positive socialization can make a person unhappy, defeated or pessimistic about life. One of the goals of Soc ۱۴۲ is to show people how to increase the ratio of positive to negative in the socialization they receive from others -- and that they give to others. [Some people will defend negative socialization, since painful training can prepare people to be ready to fight and die in battle, put themselves at great risk in order to save others, endure torture and hardship. This is true but many people receive far more negative socialization than they need, and hopefully fewer and fewer people will need to be trained for battle, torture and hardship.] Soc ۱۴۲ shows that positive socialization, coupled with valuable information about life and the skills needed to live well, can be a powerful tool for promoting human development. We all have an enormous human potential, and we all could develop a large portion of it if we had the encouragement that comes from positive socialization and the wisdom that comes from valuable information about living. Information about both natural and planned socialization can be especially useful. Our prior socialization helps explain a gigantic chunk of who we are at present -- what we think and feel, where we plan to go in life. But we are not limited by the things given to us by our prior social learning experiences we can take all our remaining days and steer our future social learning in directions that we value. The more that we know about the socialization process, the more effective we can be in directing our future learning in the ways that will help us most. Because we were not able to select our parents, we were not able to control much of the first ۱۰ or ۲۰ years of our socialization. However, most people learn to influence their own socialization as they gain experience in life. It takes special skills to steer and direct our own socialization, and many of us pick up some of those skills naturally as we go through life. Having a course on socialization can help us understand which skills are most effective in guiding our socialization toward the goals we most value. It is important to know that we all come into life with a variety of psychology systems that foster self-actualization and favor the development of our human potential. These are the biosocial mechanisms that underlie natural socialization. We can see and study natural socialization by examining the socialization of primates and other mammals. Once we understand the natural biosocial processes, we can try to build strategies of self-actualization that are compatible with the natural biosocial mechanisms we are born with to make self-development as easy and rewarding as possible. Soc ۱۴۲ shows how the natural self-actualization systems operate in everyday life so we can create as many good social experiences as possible. The study of behavior principles in everyday life is crucial to this, and that is why John and Janice Baldwin wrote a book with that name. If we understand the ways to create positive socialization experiences, we can take our human potential and develop the happy and creative sides of that potential. If we had too much negative socialization in the past and have learned to be too sad or inhibited, knowledge about positive socialization can help minimize some of the pain and allow us to build toward a more positive and creative future. The goal of Soc ۱۴۲ is to help you learn how to be most effective in directing your own socialization and self-actualization processes toward the goals that you value most. Special attention will be paid to exploration, play, creativity,

wisdom, and positive reinforcement -- five centrally important aspects of positive socialization.

<div class="e">

تدوین بودجه عملیاتی نیروی انسانی در فضای بنگاه اقتصادی

ن بودجه عملیاتی نیروی انسانی در بنگاه اقتصادی فضایی اقتصادی امروز نویسنده: لوبومیر نیستور - ترجمه: رضا نیک سیرت

*مقدمه در فضای اقتصادی امروز، هر بنگاهی تلاش می نماید که هزینه ها را کاهش دهد و عمده بنگاهها، این کار را از طریق کاستن از نیروی انسانی انجام می دهند. بسیاری از اقتصاددانان معتقدند که شرکتهای بزرگ قادر به مدیریت در شرایط رکود اقتصادی بوده و می توانند در بلند مدت برنامه ریزی نمایند و در تحقیق و نوآوری سرمایه گذاری کنند. اینک تمامی شرکتهای مذکور مبادرت به اخراج افرادی می نمایند که دارای استعداد بوده و قادر به تولید ارزش در آینده می باشند. اما هر رکودی پایانی دارد و پرسش مهم این است که بعد از آن چه اتفاقی می افتد. آیا شرکت ها شروع به استخدام مجدد پرسنل خود خواهند کرد؟ آیا امکان پذیر است که تمامی دانش، مهارت ها و تجربیات از دست داده شده را مجدداً تحصیل نمود؟ بسیاری از پرسنل حسن نیت و اعتماد خود را نسبت به کارفرمایان قدیمی از دست داده اند و به کار سابق خود باز نخواهند گشت. دیدگران کسب و کار جدیدی را شروع نموده اند و همان مهارت ها و تجربیات را عرضه می نمایند اما با قیمت بسیار بیشتر. در کوتاه مدت اخراج پرسنل ممکن است یک راه حل باشد، اما آیا ارزش آن را دارد؟ آیا چنین بنگاهی قادر به ادامه بقاء خواهد بود؟ تمامی سوالات مذکور، وقتی که مدیران ارشد دستور می دهند تا کاهش در بودجه صورت گیرد و روسای بخش ها تصمیم می گیرند که چه کسانی را در فهرست تعدیل شوندگان قرار دهند، باید پاسخ داده شود. بر اساس تجربه من، غالباً این کار از طریق تهیه لیست پرسنل بر اساس حقوق شان و آغاز نمودن از فرد با بالاترین حقوق انجام می پذیرد. چنین لیستی باید گزینه دیگری را نیز نشان دهد و آن میزان مهارت های افراد است. زیرا روش قبلی نمی تواند تضمین کند که بخش مربوطه بتواند همچنان فعال بماند یا ظرفیت های مهارتی مورد نیاز برای توسعه یا اجراء وظایف آتی را از دست ندهد. *الزامات اساسی بخش اهداف و وظایف خاصی را برای اجرا دارد. هر مدیری باید اطمینان حاصل نماید که تمامی منابع مورد نیاز (شامل منابع انسانی) را جهت انجام وظایف در اختیار دارد. مشخص کردن پرسنل مورد نیاز وقتی یک مدیر تمام تخصص های لازم را فهرست می نماید، تکنیکی است که عموماً مورد استفاده قرار می گیرد. پرسنل / وظیفه کارشناس بازاریابی / عرضه محصول فروشنده / یافتن مشتری مشاور / طراحی راه حل برای مشتری مشاور حقوقی / انعقاد قرارداد و مدیریت مشکلات و مسائل قانونی حسابدار / حسابداری و تهیه صورت حساب و دیگرا، فهرست نمودن مهارت های مورد نیاز است که وظایف و اهداف بخش را پوشش دهد و سپس افرادی یافت شود که این مهارت ها را داشته باشند. این روش نیازمند آن است که به الگوی متعارف ۸ ساعت کار در روز توجهی نشود. وظیفه / مهارت عرضه محصول / بازاریابی یافتن مشتری / فروشنده مشاور / طراحی و مشاوره انعقاد قرارداد و مدیریت مشکلات و مسائل قانونی تخصص در قانون تجارت؛ تنظیم قرارداد حسابداری و تهیه صورت حساب / حسابداری و تنظیم صورت حساب هر چند دو جدول مذکور به نظر بسیار شبیه یکدیگرند اما در جدول دوم این امکان وجود دارد که فروش و مشاوره با تنظیم صورت حساب و فروش بوسیله یک پرسنل انجام شود. به منظور برخی ارزیابی های کیفی از مهارت های مورد نیاز باید چند عامل مد نظر قرار گیرد: *اولویت ها: وظایفی وجود دارد که بیشترین اولویت را دارا بوده و نیازمند مهارت های ویژه می باشند. همچنین وظایفی وجود دارد که به منظور پشتیبانی از اهداف اولویت دار به کار می روند یا وظایفی که بصورت روزمره انجام می شوند. گرچه این وظایف برای اهداف شرکت مهم نیستند اما برای عملیات بخش مربوطه با اهمیت می باشند. تفکیک چنین وظایفی از چند طریق قابل حصول می باشد: ۱. فعالیت های حیاتی (وظایف اولیه واگذار شده به بخش) ۲. مهم (وظایف ثانویه که بخش باید انجام دهد تا به اهداف اقتصادی نائل گردد) ۳. کمتر مهم (وظایف مورد نیاز درون بخشی که در راستای انجام وظایف فوق یا حفظ سطح فعالیت بخش، مورد نیاز می باشد) *زمان: همه ضرب المثل "وقت طلاست" را به خاطر دارند و حقیقتاً ضرب المثل درستی است. زمانبندی انجام وظایف بسیار با اهمیت می باشد مگر اینکه بنگاه منابع مالی مورد نیاز جهت به کارگیری پرسنل کافی برای انجام هر گونه وظیفه ای ولو وظایف غیر منتظره را داشته باشد. اکنون دو متغیر وجود دارد که باید به آن اشاره گردد: ۱. نقطه آغاز (امروز)؛ فردا؛ ماه بعد؛ در آینده ای دور) ۲. مدت (۱۰ دقیقه؛ یک روز؛ یک سال؛ تعیین نشده یا دائمی) *تجربه: هر چند وظایف مختلف ممکن است نیازمند مهارتی یکسان باشند اما امکان دارد که سطوح مختلفی از عمق یا سطح تجربه را بطلبند. درحالیکه فروش نیازمند برخورداری از سطح دانش پایه ای درباره محصول می باشد، مشاوره نیازمند تجربه بسیار عمیق از محصول است. جهت تفکیک سطوح تجربه دسته بندی های زیر وجود دارد: ۱. دانش تئوریک (فقط دانستن اینکه چه کاری می کند و چگونه) ۲. تجربه پایه ای (تجربه استفاده از آن و اینکه چگونه آن را به کار گیرد) ۳. تجربه مفید (تجربه به کارگیری و استفاده از محصول در محیط های مختلف) ۴. تجربه عمیق (این سطح مستلزم به کارگیری یک محصول مشابه با ابتکار خود شخص و بدون کمک دیگران است) اغلب شرکتهای تجربه افراد را بر مبنای سالهای کار کردن با محصول ارزیابی می نمایند، اما این امر منجر به تصمیم گیری نادرستی می گردد، بنحویکه بین کار با محصول به روش یکسان طی ۱۰ سال و به کارگیری محصول در محیط های مختلف در یک سال، تفاوت وجود دارد. اشتباه در تعیین سطح تجربه ممکن است به نقصان در طراحی راه حل مناسب برای مشتریان و از دست دادن سود و حتی کسب و کار گردد. *تدوین بودجه منابع انسانی بعد از تهیه فهرستی از وظایف و مهارت های قابل اجرا، اجازه دهید اعدادی را در کنار آنها قرار دهید. ارزیابی هر وظیفه، فرایندی بسیار پیچیده است به همراه پرسشهای اخلاقی و سیاسی زیاد. اجازه دهید فرایند فروش یک محصول موجود را ارزیابی نمایم: ۱. بازاریابی محصول ۲. کسب مشتری ۳. طراحی راه حل / به کارگیری برای مشتری ۴. انعقاد قرارداد / توافق بر سر شرایط ۵. صدور صورت حساب و حسابدار بهره قسمت سهم مشخصی در کسب سود در کل فرایند دارد. تعیین اینکه هر قسمت واجد چه میزانی از ارزش می باشد، بسیار دشوار است و بنابراین فقط فرض می گردد تمام قسمتها دارای ارزشی یکسان هستند. این به معنای آن است که مهارت مورد نیاز بازاریابی برای انجام مرحله اول معادل یک پنجم سود ارزش دارد. این معیار خوبی برای برآورد سهم قسمت بازاریابی از کل سود نمی باشد اما می تواند تا اندازه ای بعنوان معیاری جهت تعیین میزان حقوق پست های سازمانی در قسمت بازاریابی به کار رود. *الگوی حقوق همانطور که بنگاههای بسیاری در بازار فعالیت می کنند، الگوهای حقوق متنوعی نیز به کار گرفته می شوند. هر الگویی بر اساس اینکه چگونه منابع مالی را توزیع می نماید، هدف خاص خود را دارا می باشد. عوامل مورد نیاز جهت ملاحظه در هر

موردی متفاوت هستند، بنحویکه برخی از بنگاهها وفاداری را واجد ارزش بیشتری نسبت به کارایی می دانند. به عنوان نمونه در صنعت IT، ارزش وفاداری حسسی را برنمی انگیزد وقتی که مهارت های مورد نیاز برای انجام دادن فعالیت های تجاری تقریباً هر ماه تغییر می نمایند. به منظور بررسی ماموریت الگو، چند عامل را می توان در نظر گرفت: «وضعیت مالی بنگاه» «پویایی شناسی مجموعه مهارت های مورد نیاز» «مقیاس بنگاه» «میانگین سنی شاغلین» «عملیات مورد نیاز جهت تیل به موفقیتانجا دو نمونه از بیانیه ماموریت الگوهای حقوقی ارائه می گردد: الگوی حقوق باید برای تامین اهداف بنگاه به دنبال کسب منافع ناشی از آموزش مهارت های جدید به پرسنل باشد» این الگو باید در بنگاههای پویا با نیاز به کسب مهارت های در حال تکامل و بنگاههای کوچک و متوسط با سودآوری کم که بودجه کافی برای استخدام پرسنل جدید ندارند به کار گرفته شود. الگوی حقوق باید تداوم تامین کارکنان برای انجام فعالیت ها را تضمین نموده و امکان کسب مهارت های مورد نیاز را با استخدام های جدید فراهم آورد» این الگو ممکن است بیشتر برای بنگاههای متوسط و بزرگ با مجموعه مهارت های با ثبات تر یا بودجه کافی برای استخدام به کار گرفته شود. «طراحی الگوی حقوقی بعد از بیان ماموریت الگو، کار واقعی شروع می شود. دو روش برای طراحی الگو وجود دارد: ۱. روش از بالا- به پایین (برای وقتی که بودجه ثابتی برای پرسنل در نظر گرفته می شود، مورد استفاده قرار می گیرد) ۲. روش از پایین به بالا (بیشتر در جاییکه برنامه ها و انتظارات مد نظر هستند به کار گرفته می شود) «روش از بالا به پایین: این روش از طریق تقسیم بودجه بین مهارت های مورد نیاز با در نظر گرفتن هزینه های ثابت به منظور تامین حداقل دستمزد مصوب قانون کار، انجام می پذیرد. تصمیم گیری برای تعیین ارزش هر مهارتی بستگی به عوامل مختلفی دارد که در گستره ای از اهمیت تا کمیابی آن مهارت قرار می گیرد. «روش از پایین به بالا: بر مبنای الگوی دسترسی به مهارت های مشخص در بنگاه و نیازهای مشتریان (داخلی و خارجی) پایه گذاری گردیده است. چنانچه مهارتی غالباً مورد نیاز مشتریان بوده و در مجموعه مهارت های موجود کمیاب باشد، باید نسبت به یک مهارت عمومی یا مهارتی که چندان مورد نیاز مشتریان نمی باشد (با در نظر گرفتن ارزش قرارداد)، ارزش بیشتری داشته باشد. «یکپارچه سازی الگوی حقوقی اغلب مواقع افراد علاقه ای به ابراز مهارت های خود ندارند به این امید که کار یا مسئولیت بیشتری را متحمل نگردند. الگوهای بسیار پیشرفته باید این رفتار را در بنگاه از بین ببرند، اما تغییرات می باید با دقت انجام پذیرد. اگر ساختار الگو برای پرسنل بیان شود در این صورت غالباً ممکن است حالتی ایجاد شود که پرسنل مایل به داشتن مهارت هایی باشند که به منظور کسب سود بیشتر برای بنگاه نتوان از آن مهارت ها استفاده نمود. مشکل دیگر زمانبندی و اولویت بندیست، زیرا مدیران زیادی وجود ندارند که بتوانند زمان مورد نیاز برای انجام یک وظیفه را برآورد نموده و اولویت های درستی را برقرار نمایند که به کارکنان اجازه دهد تا بتوانند وظایفشان را انجام دهند. یکپارچه سازی می تواند شامل مراحل زیر باشد: ۱. تهیه فهرست مهارت های هر یک از پرسنل ۲. تعیین اهمیت هر مهارت و توزیع آن بین پرسنل ۳. محاسبه قسمت های پیش رونده در حقوقدر محیط های تولیدی، مقدار زمانی را که یک پرسنل باید صرف تولید یک محصول نماید به راحتی قابل محاسبه می باشد و تفاوت هزینه های مواد و قیمت فروش، قیمت واقعی است که می تواند نشان دهد که یک شغل چقدر تولید ارزش می نماید. در محیط های خدماتی، زمانبندی انجام یک وظیفه یا ارائه یک خدمت، مقداری دشوارتر می باشد. در برخی محیط ها بر اساس ساعاتی که یک مشاور صرف پاسخگویی به مشتریان می نماید، حقوقش محاسبه می گردد که در چنین شرایطی لازم و خیلی دشوار نیست که بودجه ریزی عملیاتی مورد استفاده قرار گیرد. سایر محیط ها ممکن است از معیارهایی برخوردار باشند که میزان استفاده از خدمت یا وظایف خاصی را نشان دهند و می تواند به تعیین نمودن مخارج یا زمان صرف شده برای انجام چنین وظایفی کمک نماید. «به روز نمودن الگوی حقوقگرچه کوشش بسیاری صرف طراحی الگوی حقوقی می گردد به منظور حفظ ارزش انگیزشی آن باید همواره تجدید نظر شده و به روز گردد. بسیاری از افراد خواستار یادگیری مهارت های جدید و استفاده از آن در هر فرصت ممکن می باشند، پس فهرست مهارت ها باید با همکاری مدیران به روز گردد. موضوع دیگر در فرایند تجدید نظر، تعریف مجدد اهمیت هر یک از مهارت ها می باشد. نیازها و اهداف هر بنگاهی مستمراً در حال تغییر است و غالباً نیازمند مهارت های جدیدی است که ممکن است ارزشمند تر از سابق گردیده باشند. «نتیجه گریبا وجود همه کوچک سازی ها و تجدید ساختارها که در هر بنگاهی استمرار دارد، بسیاری افراد شامل شاغلین، سرمایه گذاران و مدیران در مورد اثربخشی این فرایندها می اندیشند و علاقه مند به دانستن این موضوع هستند که آیا انتخاب درستی را انجام داده اند. شرکتهایی که ورشکسته شدند، ممکن بود در صورتیکه روش متفاوتی را برای کوچک سازی اختیار می کردند، همچنان فعال می ماندند. همچنین اهمیت دارد که به مدیران، سرمایه گذاران و پرسنل آینده آموخته شود که تجدید ساختار می تواند از طریق یک روش طبیعی صورت پذیرد (به نحویکه نیروهای توانمند تر پست های سازمانی را اشغال نمایند). همچنین تشویق پرسنل جهت یادگیری مهارت های جدید مورد نیاز بنگاه اقتصادی باید افزایش یابد که باعث صرفه جویی بیشتر در منابع گردیده و نیاز به استخدام پرسنل مازاد را مرتفع خواهد کرد. جنبه های مثبت زیادی وجود دارد که می تواند به یک مدیر برای تصمیم گیری جهت طرح ریزی بودجه خود یاری نماید و من امیدوارم این مقاله به گسترش دورنمای تدوین بهتر بودجه نیروی انسانی، کمک کرده باشد. «وب سایت آفتاب

استعفا

Resignation ...

زمان هایی که استعفا دادن بهتر است هر چند دلایل زیادی برای ترک خدمت وجود دارد، اما سه دلیلی که طبق آنها شما بهتر است همین امروز از شغل خود استعفا دهید عبارتند از: شغل خود را دوست ندارید. آیا براستی فارغ از میزان پرداخت و عنوان شغل از کارتان خرسند هستید؟ اگر پاسخ منفی است بدانید که زندگی برای ائتلاف آن به شما ارزانی نشده است. چیزی از آن یاد نمی گیرید. اگر شما بطور مستمر مهارت و دانش خود را افزایش نمی دهید از نظر کارفرما فرد مناسبی برای آن کار نیستید. هرگز ضربالمثل «توانا بود هر که دانا بود» را فراموش نکنید. مدیرتان شما را محدود می کند. اگر مافوق شما باعث عدم رشد توانایی شما شده است، دیگر وقت آن است که آنجا را ترک کنید. زیرا در آن سازمان راهی به بالا نخواهید یافت.

بهره وری کارکنان علمی و جالش مدیریت امروز

... productivity مهمترین نقش مدیران قرن بیست و یکم افزایش دادن بهره وری کارگران و کارکنان علمی استمحمد علی نژاد قبل از پرداختن به مفاهیم ظاهری بهره وری به سیر تاریخی آن نظری می افکنیم. از اوایل قرن نوزدهم تاکنون کارگران و کارکنان سازمانها اعم از دولتی و خصوصی سه درجه تعالی را طی کرده اند. ۱- کارگران بدی ۲- کارگران و کارکنان علمی ۳-

تکنولوژیست‌ها - مهمترین و موثرترین نقش مدیریت در قرن بیستم پنجاه برابر شدن بهره‌وری کارگران یدی در تولید صنعتی بوده است. - مهمترین نقش مدیران قرن بیست و یکم افزایش دادن بهره‌وری کارگران و کارکنان علمی است. - مهمترین نقش مدیریت امروز پرورش تکنولوژیست‌ها در سازمان است که کار یدی و فکری را عالمانه انجام دهند. در سراسر تاریخ مکتوب، پیشرفت‌های مداومی در آنچه امروزه بهره‌وری خوانده می‌شود وجود داشته است، خود اصطلاح و واژه بهره‌وری حدود پنجاه سال قدمت دارد، ولی این پیشرفت‌ها، در نتیجه استفاده از ابزارها، روش‌ها و تکنولوژی‌های جدید بوده است، و عمدتاً آنرا بهره‌وری کار و سرمایه می‌نامیدند، در طول تاریخ هم باور قطعی این بوده است که کارگران تنها از طریق تلاش بیشتر یا کار در ساعات طولانی‌تر می‌توانند تولید بیشتری داشته باشند، بهره‌وری هنوز هم از دید بعضی‌ها عاملی فرعی، بیگانه و خارج از موضوع تلقی می‌شود. در صورتیکه تنها ظرف یک دهه پس از عملی شدن تئوری تیلور و نگاه او به کار و چگونگی انجام آن بهره‌وری کارگر یدی با خیزش سالانه ۵/۳ درصد مرتباً افزایش یافته و از زمان وی تاکنون پنجاه برابر شده است. ۱- اصول بهره‌وری کار و کارگران یدی اصولی را که برای اولین بار تیلور مطرح نمود عبارتند از: ۱- بررسی وظیفه و کار ۲- تجزیه و تحلیل اجزاء تشکیل دهنده وظیفه یا کار ۳- ثبت حرکات و تلاش‌های جسمی و زمانی انجام کار ۴- حذف حرکات زاید بسیاری از رویه‌ها و روش‌های کاری که انجام می‌دهیم گاه‌آزاید بوده و هیچ ارزشی را ایجاد نمی‌کنند، تنها حرکات ضروری که در جهت تولید محصول نهایی یا خدمت باقی می‌مانند بایستی بصورتی تنظیم شوند که به آسانترین راه و ساده‌ترین روش، یعنی راه و روشی که کمترین فشار جسمانی و ذهنی را بر انجام دهنده وارد کند و حداقل زمان را نیاز داشته باشد انجام پذیرد، آنگاه این حرکات سنجیده و زمانبندی شده در قالب یک شغل تعریف و احصاء شود. خود تیلور هم روش خود را "تجزیه و تحلیل وظیفه" یا "مدیریت کار و وظیفه" نامید، دو دهه بعد نام جدید "مدیریت علمی" بر آن نهاده شد و پس از دو دهه دیگر در آمریکا، انگلیس و ژاپن به "مهندسی صنایع" و در آلمان به "عقلانی کردن" معروف گردید. آنچه امروزه سبب بهره‌وری کارها می‌شود "دانایی" یعنی روشی است که حرکات ساده بصورت ماهرانه و عالمانه ترکیب، ساماندهی و اجرا می‌شوند. در واقع بهره‌وری حقیقی است که براساس آن کارگران و کارکنان باید بیزان بازدهی کارشان و نه نیروی مصرف شده و ساعت کار دستمزد دریافت دارند. با این تعریف می‌بینیم که اصطلاحات "چرخه کیفیت"، "بهبودی مستمر" یا "کایزن" و "تحویل بهنگام" و "مدیریت کیفیت جامع" ادوارد دمنینگ همگی بر این اصول استوارند و تنها تئوری آماری به آن اضافه شده است. ۲- کارگران و کارکنان علمی امروزه در کشورهای پیشرفته، چالش اصلی، بهره‌ور ساختن کارگران "تکنسینها" و "کارکنان علمی" است، این گروه کارکنان حدود ۴۰٪ نیروی کار کشورهای توسعه یافته را در بر گرفته و در کشورهای در حال توسعه سریعاً در حال رشد می‌باشد، بهره‌وری و کامیابی سازمان‌های آینده به بهره‌وری کارگران و کارکنان علمی بستگی دارد. از نظر تاریخی و از منظر کار واقعی بر روی کارکنان علمی در سال ۲۰۰۶ تقریباً در همانجایی هستیم که از لحاظ بهره‌وری کارگران یدی در سال ۱۹۰۸ یعنی یک قرن پیش بودیم. عوامل عمده بهره‌وری کارگران و کارکنان علمی عبارتند از: ۱- تعریف مشخص کار ۲- کارکنان علمی باید خود مسئولیت بهره‌وریشان را بپذیرند و بتوانند خود را اداره کنند. ۳- نوآوری مستمر باید بخشی از کار، وظیفه و مسئولیت کارکنان علمی باشد. ۴- انجام کار بصورت علمی مستلزم آموزش مداوم کارکنان علمی و به همان نسبت تعلیم مستمر توسط کارکنان علمی است (استاد شاگردی). ۵- بهره‌وری کارکنان علمی فقط به بازدهی در کمیت بر نمی‌گردد، بلکه کیفیت کار هم به همان نسبت اهمیت دارد. ۶- کارکنان علمی "دارایی" سازمان هستند نه "هزینه" و همینگونه هم باید با آنها رفتار شود. دستاورد مدیریت کیفیت جامع همانگونه که اشاره شد بکارگیری تئوری آماری قرن بیستم در کارهای یدیست که کمیت را ماکزیم می‌کند، اما کیفیت در واقع هستی و جوهر "بازدهی" است. وقتی می‌خواهیم درباره پزشک متخصصی قضاوت کنیم، نمی‌پرسیم که چند عمل جراحی انجام داده است، بلکه می‌پرسیم چند عمل موفق انجام داده است. بنابراین بهره‌وری کارکنان علمی ابتدا باید "حصول کیفیت" را هدف بگیرد. کار و وظیفه چیست؟ در کارهای یدی سؤال کلیدی این بود که "کار چگونه باید انجام شود"، "در کارهای یدی وظایف معلوم و مشخص است، ولی در کارهای علمی سؤال کلیدی اینست که "کار چیست"؟ به عنوان مثال کشاورزی که با تراکتور در حال شخم زدن زمین است برای پاسخگویی به تلفن از تراکتور خود پائین نمی‌آید و حدود و ثغور کار و آنچه باید انجام شود مشخص است ولی در کارهای علمی وظیفه‌ای که باید انجام شود را نمی‌توان تحت برنامه در آورد. مثلاً زمانی که ارتباط مشترکین یک منطقه قطع می‌شود، تکنسین دستگاه و کار او تحت کنترل در می‌آید، در غیر اینصورت تصمیم عمدتاً با تکنسین است که وقت خود را صرف مراقبت از سیستم ارتباطی کند یا با تلفن حرف بزند، تلویزیون تماشا کند و یا خارج از سالن به انجام کارهای دیگر بپردازد. امروزه بسیاری از کارهایی که مهندسی و متخصصین انجام می‌دهند کار اصلی آنها نیست و می‌توان با واگذاری کارهای ساده و فرعی آنها به دیگران و تمرکز در کارهای اصلی و تخصصی از بهره‌وری بیشتری برخوردار شد، در یک تحقیق علمی در بیمارستانی در یک سؤال از پرستاران در مورد تعریف شغلشان دو دسته شده بودند، یک دسته کار خود را "مراقبت از بیماران"، و دسته دیگر "رضایت مدیریت بیمارستان" می‌دانستند ولی هر دو دسته نسبت به انجام کارهایی مثل پر کردن فرم‌ها، مرتب کردن گلها، پاسخ دادن به تلفنهای اقوام بیماران که می‌شد به افرادی غیر پرستار با حقوق کمتری سپرد گله داشتند و با سپردن اینگونه کارها مقدار زمانی که پرستاران کنار تخت بیماران بودند دو برابر و به تبع آن میزان رضایت بیماران هم به بیش از دو برابر افزایش یافت و رضایت مدیریت بیمارستان هم حاصل شد. ملاحظه می‌گردد که در کارهای علمی کمیت و کیفیت کار باید دقیقاً مشخص شود. در فعالیتهای تجاری (تولیدی یا خدماتی) کارگر یدی به چشم "هزینه" دیده می‌شود در حالیکه کارگران و کارکنان علمی باید به عنوان "دارایی سرمایه‌ای" در نظر گرفته شوند هزینه‌ها باید پیوسته تحت کنترل باشند و کاهش یابند در حالی که داراییها باید رشد و افزایش پیدا کند و سازمان پیوسته به "توسعه آنها" بپردازد. کارکنانیکه کارهای یدی انجام می‌دهند مالک عوامل تولید نیستند ولی کارکنان علمی مالک عوامل تولیدند و وسایل تولید آنها دانش آنهاست و سرمایه عظیمی است که قابل حمل است و سیار و دارای تحرک می‌باشند کارگران یدی پیش از آنکه سازمان به آنها نیاز داشته باشد به کار نیاز دارند ولی در مورد کارکنان علمی این حرف صدق نمی‌کند و حداقل این رابطه متقابل است و طرفین به یک اندازه نیازمند یکدیگرند. آنچه مسلم است وظیفه مدیریت حفظ داراییهای سازمانی است که در اختیار دارد مفهوم این مطلب در سیاستهای پرسنلی می‌گنجد: ۱- برای جذب و نگهداری نیروهای علمی با بالاترین بهره‌وری به چه چیزهایی نیاز است؟ ۲- برای افزایش بهره‌وری آنها مدیریت سازمان چه کارهایی باید انجام دهد؟ ۳- برای تبدیل بهره‌وری افزوده آنها به ظرفیت کاری سازمان چه چیزهایی لازم است؟ و چه روشهایی را باید در پیش گرفت؟ تعمق در پاسخ به این سؤالات و سؤالات دیگری که در ذهن کارکنان علمی است می‌تواند بهره‌وری سازمان را افزایش دهد. ۳- تکنولوژیست‌ها در مباحث قبل بهره‌وری کارگران یدی و کارگران و کارکنان علمی

مورد بررسی قرار گرفت، امروزه کار و تجربه چنان در هم آمیخته شده است که شمار کثیری از کارکنان علمی، هم کار علمی انجام می دهند و هم به کارهای یدی می پردازند و یا به عبارتی مهندسیین آچار بدستند که مدیر خود نیز می باشند، آنها را تکنولوژیست می نامند، سازمانهای امروزی را این گروه مهندسیین اداره می کنند که بالاترین حد از دانش و تجربه را در انجام کار اعمال می کنند. مهندسیینی که برای تغییر مسیر یک شریان ارتباطی آماده می شوند، قبل از دست بکارشدن ساعتها وقت مصروف تشخیص مسیر می کنند، این امر نیازمند دانش تخصصی به مراتب بالایی است، در حین عمل هم ممکن است مشکلات پیش بینی نشده ای بروز کند، که در آن حالت هم به بالاترین سطح دانش نظری و تخصصی نیاز خواهد بود، چنان که ملاحظه می شود تغییر مسیر خود یک کار یدی است که در آن بر سرعت انجام و دقت تأکید می شود، به دانش تخصصی بالایی نیاز دارد، در تصمیم گیری نباید منتظر اجازه مدیر باشد، اینجاست که تفاوت مفهوم بهره وری کارگران یدی با کارگران و کارکنان علمی و تکنولوژیستها مشخص می شود، حال آنکه در منظر عامه تفاوتی بر آن قائل نیستند. این گروه شامل تکنسینها، مهندسیین، متخصصین نصب و تعمیرات و حتی بسیاری از افراد شاغل در بخش پشتیبانی نیز می باشد. برای این گروههای حرفه ای نه تنها حیطه سازمانی بلکه "ملیت" نیز مطرح نمی باشد، فرار مغزها بهمین علت صورت می گیرد و کشورهای بلوک غرب هر ساله میلیاردها دلار از این بابت از ناحیه بلوک شرق منتفع می گردند، بدون آنکه از این بابت هزینه ای پرداخت نمایند. عامل برتری و مزیت رقابتی بلوک غرب، تربیت و یا مهاجری این گروه تکنولوژیستهاست، از دهه ۱۹۲۰ ابتدا آمریکا و سپس کشورهای اروپایی و اخیراً در ژاپن کالجهای کامیونیتی (عمومی) را برای تربیت تکنولوژیستها تأسیس نموده اند که هم دارای معلومات نظری لازم باشند و هم از مهارتهای یدی بصورت علمی استفاده نمایند. مزیت عظیم بهره وری اقتصاد کشورهای بلوک غرب و اخیراً بعضی از کشورهای بلوک شرق در ایجاد صنایع جدید و متنوع بر همین امر متکی است. در کشورهای جهان سوم که چند دهه عقبتر هم هستند افراد با معلومات، به کار با دست به چشم حقارت می نگرند. برای روشن شدن بیشتر موضوع نظر شما را به یک مثال معطوف می دارم، حدود هشتاد سال قبل این موضوع در شرکت تلفن آمریکا (AT&T) که انحصار نسبی تأمین خدمات تلفنی در آمریکا و بخشی از کانادا را در دست داشت اتفاق افتاد، وظیفه این شرکت نصب، راه اندازی، تعویض و تعمیر و نگهداری تلفن و ارتباطات تلفنی بود، در سال ۱۹۲۵ این وظیفه به "راضی نگهداشتن مشتریان" تغییر یافت، برای انجام این کار استانداردهایی به وجود آمد که مقرر می داشت کلیه سفارشات نصب و راه اندازی یک تلفن جدید یا تلفن اضافی حداکثر ظرف ۴۸ ساعت انجام شود و همچنین درخواستهای تعمیرات و رفع خرابی واصل شده حداکثر ظرف ۲۴ ساعت انجام شود. به تک تک کارکنان آموزشهای لازم داده شد بطوری که تنها یک نفر به تنهایی بتواند از عهده کلیه کارها اعم از نصب، تعویض، راه اندازی و تعمیر و نگهداری تلفن برآید، بنابراین کارکنان یدی باید یاد می گرفتند که سیستم تلفن چگونه کار می کند، طرز کار صفحه گزینه چگونه است، از الکترونیک سر در می آوردند که مشکلات را تشخیص و از عهده رفع آن برآیند، ضمناً مدیریت روش و زمان انجام کار را نیز شخصاً به عهده بگیرند. چند سال بعد که کیفیت هم مطرح شد، این شرکت "کیفیت" را "رضایت قطعی مشتریان" تعریف کرد یعنی خود سرویسگر می بایست یک هفته پس از انجام کار به مشتری سر بزند، و از او بپرسد که از کار او راضی است یا خیر. با این مثال مشخص شد که منظور از: ۱- کار و وظیفه چیست ۲- کارکنان امروز سازمانها، تکنولوژیستهایی هستند که مسئولیت کامل رضایت مشتریان (ارائه کار با کیفیت) را شخصاً بر عهده دارند. ۳- تکنولوژیستها پیوسته به یادگیری دانش و معلومات جدید (مطلع کردن، وارد بکار کردن و مسئولیت پذیر نمودن) نیاز دارند. ۴- به فرآیند انجام یک کار به عنوان یک زیرسیستم از سیستم ساختار سازمانی نگریسته شود و ساختار سازمانی خود یک سیستم کامل و مبتنی بر فرآیندهای کار سازمان باشد. ۵- باور کنیم که مردم بابت خریداری، نصب و راه اندازی یک سیستم جدید به ما پول نمی دهند بلکه بابت خدمتی که تجهیزات ما در محل های مشتریان انجام می دهند به ما پول می دهند. ۶- اجازه دهیم که تکنولوژیستهای ما با تجهیز به دانش و معلومات روز و مسئولیت پذیر بودن به "یک تصمیم گیرنده واقعی" در حیطه کار خود تبدیل شوند. ۷- کارکنان به میزان بازدهی کارشان و نه نیروی مصرف شده و ساعات کار دستمزد دریافت دارند. چگونه و از کجا آغاز کنیم بهره ور ساختن کارکنان، بخصوص کارکنان علمی مستلزم تغییر در اساس نحوه تلقی و نگرش آنهاست، این تغییر طرز تلقی، نه فقط خاص کارکنان است بلکه مستلزم دگرگونی نحوه تلقی کل سازمان می باشد. از آنجا که تغییر فرهنگ سازمانی به تمدن سازمانی کاری بسیار دشوار می باشد، ابتدا باید بصورت آزمایشی (پایلوت) در یک بخش کوچک سازمان انجام شود. گام اول یافتن ناحیه ای از سازمان با حداقل گروهی از کارکنان علمی است که پذیرا و حاضر به قبول دگرگونی باشند. پس از آنکه بهره وری این گروه کوچک به میزان قابل قبولی افزایش یافت، امکان تسری و بسط شیوه جدید به ناحیه ای بزرگتر و سپس به کل سازمان فراهم خواهد شد. تا آن زمان است که می آموزیم که مسایل و مشکلات اساسی در کجاها قرار دارند، در کجا می توان انتظار مقاومت داشت، و یا برای دستیابی به نتایج موردنظر، انجام چه تغییراتی در کار و وظیفه، در ساختار سازمانی، در معیارهای اندازه گیری و در طرز تلقی ها الزامی خواهد بود. بهره وری کارکنان علمی بزرگترین چالش مدیریت امروز است، در عین حالیکه رمز و ضرورت بقاء سازمانهای امروزیست و مدیریت این سازمانها به هیچ طریق دیگری نمی توانند به حفظ کبان سازمان خود امیدوار باشند. این موضوع برای مدیران، سرمایه گذاران و برای بازارهای سرمایه مشکلی اساسی خواهد بود، امروزه "دانایی" به جای "پول" حکمرانی می کند، و این کارگران و کارکنان علمی است که می توانند صاحب دانش و معلومات باشند، بنابراین "بازارهای آزاد" معنا و مفهومی نخواهد داشت، کارکنان علمی را نه می توان خرید و نه می توان فروخت و نه می توان به تملک درآورد، و گرچه دارایی سازمانند ولی ارزش بازاری ندارند. آنچه مسلم است کارگران و کارکنان علمی و بهره وری آنان در دهه های آینده موجب تغییرات بنیادین در ساختار و ماهیت اقتصادی سازمانها خواهند شد، اگر سازمانی از این امر مهم غافل بماند مرگ تدریجی خود را رقم زده است. منابع و مآخذ: ۱- رشد شتابان / پریس پریجت / دکتر رضایی نژاد ۲- راهنمای تهیه کسب و کار / مسعود شفیع ۳- تعالی سازمانی فراگیر / جان اس آکلند / محسن الوندی ۴- تیم های کاری با مدیریت خودمحور / گراهام ویلسون / مصطفی جعفری ۵- مهیار کاظمی ۵- مشتری مداری / اسماعیل محمدی ۶- مهندسی دوباره شرکتها / همر - شامپی / دکتر رضایی نژاد ۷- مدیریت آینده / پیتر دراگر / دکتر رضایی نژاد ۸- بستر سازی برای کار گروهی و کار تیمی / غلامحسین لک ۹- جامعه پس از سرمایه داری / پیتر دراگر / محمود طلوع ۱۰- مدیریت کیفیت فراگیر / دکتر رضایی نژاد * <http://www.ict.gov.ir/article-fa-۳۴.html>

نوآوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مقدمه: در عصر تغییرات سریع، نقش دولت، شهروندان و گروههای سازمانی سریعاً در حال تغییر است و بویژه سازمانهای عمومی و

خصوصی و سیستم‌های مدیریت یا به اختیار، یا به بدلیل فشار در حال تغییرند. همبای تحولات دولتی، شهروندان هم از یک نقش پذیرنده صرف به نقش چالشجو و مشارکتی، نقش فعالتری را در مدیریت بازی میکنند. چالشهایی که مدیریت و دولت ملل در حال توسعه با آن مواجه هستند، بسیار خطرناک‌تر از چالشهای ملل صنعتی هستند. برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، مرکز ثقل اجرا و تحقق اهداف توسعه ای در این ملل است. در ایران کلید طراحی و اجرای برنامه های توسعه و مدیریت مطلوب، توسعه و مدیریت منابع انسانی استراتژیک است. برای مواجه شدن با چالشهای جهانی سازی، مدیران باید مدیران اثربخش و با کیفیتی بالا باشند. ظرفیت سازی در مدیریت منابع انسانی؛ برای مواجهه با چالشهای جهانی سازی، ایجاد ظرفیت در حوزه های سازمان، مدیریت، دولت و مدیریت عمومی لازم است نوآوری را به عنوان یک ابزار استراتژیک در ظرفیت سازی در نظر می گیرند. ظرفیت سازی منابع انسانی: توسعه نهادی، سازمانی، مدیریتی، فناوری، فرهنگی، تواناییها، قابلیتها و مهارت‌های فردی و سیستم مدیریت عمومی که این قابلیتها دولت و مدیریت دولتی را قادر میکند که نه تنها با چالشهای جاری خود را مدیریت کنند، بلکه فراتر از آن هم عمل کنند (ظرفیت سازی یک موضوع ملی و محلی است) ظرفیت سازی از دید برنامه توسعه ملل متحد: فرایندی که طی آن افراد، گروهها، سازمانها و نهادها و انجمنها تواناییهایشان را افزایش میدهند تا طی آن: ۱. وظایف اصلی را انجام دهند، مسایل را حل کرده و اهداف را تعریف و محقق کنند. ۲. نیازهای توسعه خود را درک کرده و رفع کنند. ظرفیت سازی منابع انسانی منطقه ای: در همه بخشهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و مدیریتی باید بالاترین سطح و نوع مهارتها و پیشرفته ترین دانشها حاکم باشد. ظرفیت سازی منابع انسانی، در روابط بین الملل: مجموعه ای از دانشها و مهارت‌های است تا ظرفیتهای منابع انسانی استراتژیک متفاوت با ظرفیت سازی منابع انسانی منطقه ای نیاز اثربخش و لازم برای اداره تغییرات سریعی که جهانی سازی بر آنها تحمیل میکند را ایجاد کرده و بعنوان یک ملت در جامعه جهانی وظایف اثربخشی انجام دهند. دو قابلیت کارکردی حکومت داری الکترونیک و مدیریت منابع انسانی الکترونیک: ۱. سازمانهای دولتی اطلاعات خدمات عمومی (از اعلان نیازهای پرسنلی گرفته تا ارزیابی منابع انسانی) بمنظور آگاه ساختن آحاد جامعه از عملکردشان را، به اطلاع همه می رسانند. ۲. شهروندان با حذف یا کاهش اتلاف وقت، بطور کارا و اثربخش از دولت خدمات دریافت می دارند. نوآوریها در مدیریت و توسعه منابع انسانیز طریق نوآوری اقتصادات محیطی تحت کنترل قرار گرفته و پیشبینی میشود. بخاطر عدم قطعیت‌های محیطی، منطقه ای و بین المللی، نوآوری خلاقیت، به عنوان نیروی محرکه برای نوآوری بیشتر در جهت افزایش ظرفیت در حوزه مدیریت است. روشهای ظرفیت سازی استراتژیک منابع انسانی ۱. تکنولوژی اطلاعات: یک ابزار استراتژیک برای جمع آوری، پردازش، مدیریت داده ها و اطلاعات استراتژیک، بمنظور اتخاذ تصمیمات در جهت برنامه ریزی، کارمندیابی، ارتقا، ارزشیابی و توسعه منابع انسانی کلیدی در همه سطوح است. ۲. حکومت داری الکترونیک و مدیریت منابع انسانی الکترونیک: با حکومت داری الکترونیک دولتها و مدیران منابع انسانی میتوانند پرسنل استراتژیک کلیدی را در تمام کشور تشخیص داده و مستقر کرده و آموزش دهند و ظرفیت را برای سازمانهای مختلف نیازمند به چنین پرسنلی، فراهم کنند. ۳. پرسنل و پستهای استراتژیک: ابتدا شناسایی پستها و وظایف استراتژیک انجام شده و سپس آماده سازی و ارتقاء پرسنل خیره انجام میشود. ۴. انگیزش استراتژیک: میتوان از مواردی مثل "بکار گیری یک سیستم پاداش مطلوب" ایجاد یک سیستم جایابی و چرخشی درون سازمان" ارتقاء دانش و مهارتها بطور متناوب برای مجهز ساختن افراد با جدیدترین دانشها در عصر اطلاعات" بعنوان چند مورد از پویاترین سیستمهای انگیزشی نام برد. ۵. مدیریت و توسعه دانش استراتژیک: امروزه تحولات ملی و جهانی، نیازمند آکسب دانش و مهارتهایی است که برای توسعه مدیریت منابع انسانی استراتژیک بکار گرفته میشود. یک حوزه کلیدی توسعه دانش، یادگیری سازمانی است، که باید از راس هرم شروع شده و در سراسر سازمان توسعه یابد. ۶. تحول و نوآوری فرهنگی: اختلالات فرهنگی مشکلترین سد یادگیری، تغییر و تحول در سازمان است. باید فرهنگ یادگیری، تغییر و سازگاری، در سازمان جا بیفتد. مهمترین کار در تغییر فرهنگ سازمانی، تحصیل اخلاقیات (آموزش مهارت‌های رفتاری و روابط انسانی است) و مهمترین نقش در این فرایند بهمه رهبر منابع انسانی استراتژیک است. ۷. مدیریت کیفیت فراگیر: به معنی "تعهد به عملکرد کیفی، از اولین قدم و نظارت بر آن در تمام مسیر و در سراسر فرایند تا به انتها و ادامه فرایند بطور مجدد می باشد. یک ابزار اصلی ظرفیت سازی استراتژیک است. ۸. پرداخت در ازای عملکرد شایسته: پاداش به عملکرد شایسته باعث میشود شایستگی بعنوان یک انگیزنده قوی برای پیشرفت افراد مستعد در سازمان عمل کند (جذب افراد شایسته و تبدیل آنان به به افراد غیر مولد بخاطر بی توجهی به آنان یک حماقت مدیریتی است). با این سیستم بهترین استعدادهای مهاجر، جذب سازمان میشوند. ۹. مدیران اجرایی جهانی: در جریان جهانی شدن سازمانهای دولتی در حال تعامل با سازمانهای فراملیتی هستند، پس نیازمند کادری که جهانی بیندیشند هستند. ۱۰. شفافیت، مسیولیت پذیری، اعتماد و اخلاقیات: عوامل کلیدی در ایجاد و ارتقاء ظرفیت استراتژیک در سازمان است. ۱۱. مهاجرت و ترک جهانی نیروی کار: نیروی کار جهانی و سرمایه بسرعت در حال حرکت است، پس ما نیازمند یک استراتژی نوآورانه برای نگهداشت و بهره گیری از افراد مستعد در سازمانهای داخلی و ملی هستیم. ۱۲. انجام مشارکت مدیر-نیروی کار: یکی از مهمترین استراتژیها برای کاهش تعارض ایجاد مشارکت (بر مبنای اعتماد و همکاری و منافع دوسویه) بین مدیران و نیروی کار است. ۱۳. اصلاحات و سازماندهی مجدد: این دو مورد مرتبط بهم باید برای افزایش ظرفیت در مدیریت بدقت طراحی و در تمام حوزه های مدیریت منابع انسانی بکار گرفته شود. اصلاحات: بهبود اداری و سازمانی، ظرفیت نهادینه شده را مورد هدف قرار میدهند و فرایند و فرهنگ را در بر میگیرد. سازماندهی مجدد: تنظیمات و شکل گیری مجدد سازمانی را مورد هدف قرار میدهد و ماهیتی ساختاری دارد. ۱۴. الگو برداری: یک استراتژی نوآورانه است. الگو برداری نیازمند استانداردهای عملکرد است و برای تحقق اهداف الگوبرداری سنجش عملکرد اهمیت می یابد. برای ایجاد ظرفیت در مدیریت دولتی، بکارگیری بهتر این رویه ها برای موفقیت در عملکرد، یک رویکرد کلیدی است. ۱۵. خدمات شهری استراتژیک و ظرفیت بنگاههای عمومی: میزان مقتضی خدمات شهری چقدر میتواند باشد! چه سازمانها و نهادهایی میتوانند و باید با هم ترکیب شوند یا سازماندهی مجدد شوند، تا دوباره کاری و یا موازی کاریها حذف شوند. ۱۶. مدیریت بنگاههای دولتی استراتژیک: با وجود اینکه برخی کارها فقط از عهده دولت برمی آیند، اما ناکارآمدی و فقدان شفافیت، مشروعیتش را پایین آورده و زمینه را برای خصوصی سازی فراهم کرده است. مدیریت شایسته بنگاههای دولتی، نیاز فردایی است که خصوصی سازی بی مطالعه، شکست خواهد خورد. ۱۷. ظرفیت مدیریت قراردادها: باید پرسنل شایسته برای مدیریت و نظارت اثربخش بر قراردادهایی که به بخش خصوصی واگذار میشود، وجود داشته باشد. ۱۸. سرمایه انسانی: یکی از روشهای ظرفیت سازی، در نظر گرفتن منابع انسانی به عنوان سرمایه انسانی است. نوآوریهای استراتژیک، در توسعه سرمایه انسانی، مشتمل بر ساختارمندی مجدد مدیریت منابع انسانی در تمام سطوح سازمان است (مثلا، منابع انسانی متخصص، در بخشهای مختلف، باید بر وظایف اصلی، که منطبق با ضروریات سازمانی است تمرکز کرده و بقیه واحدها را توانمند سازند) ۱۹. تیم سازی و توسعه آنها: روحیه

تیمی باید در بین همه منابع انسانی سازمان گسترش داده شود و این امر را بعنوان یک نوآوری استراتژیک، در ارتقاء عملکرد سازمانها بکار گرفت. ۲۰. سیستم مدیریت شورایی: یک استراتژی، برای ارتقاء روحیه و حس تعلق سازمانی و اعتقاد سازی است که زمینه را برای مدیریت مشارکتی و بهره‌وری بالا فراهم کرده و بدین ترتیب می‌تواند به ظرفیت سازی استراتژیک در مدیریت دولتی کمک کند. ۲۱. توانمند سازی ظرفیت نقشها: دولت باید تمام سازمانهای جامعه را برای توسعه و رشد توانمند کند و ظرفیت سازی منابع انسانی را در بخشهای مختلف، انجام دهد. ۲۲. جهانی فکر کردن و محلی عمل کردن: طرز تفکر جهانی مستلزم دانش جهانی است و منابع انسانی استراتژیک، باید بر طبق آن آموزش داده شوند. نوآوریهای استراتژیک به این منظور مورد نیاز است که در تمام حوزه های مدیریت منابع انسانی، ظرفیت ایجاد نماید. البته این ظرفیت باید هم بصورت استراتژیک و هم عملیاتی، ایجاد و ارتقاء داده شود. نتیجه گیری: نوآوری در مدیریت منابع انسانی، بعنوان ابزار کلیدی برای ظرفیت سازی و ارتقاء آن در عصر جهانی سازی است یعنی آنچه که برای توسعه ی مدیریت دولتی مطلوب ضروری است، نیازی جدی برای نوآوری در مدیریت منابع انسانی است که به عنوان ظرفیت سازی برای مواجهه با چالشهای جهانی شدن عمل میکنند.^۳ این مقاله در کنفرانس ویژه در باب مدیریت منابع انسانی، در تهران، در اکتبر ۲۰۰۳ ارائه شده است.^۴

http://mrdm.mashhad.ir/articles.php?article_id=۲۳۲*

راهبردهای مدیریت منابع انسانی

نوشته: مایکل آرمسترانگ

مترجمان: دکتر خدایار ایلی - حسن موفقی - تلخیص: نیلوفر نصیری

اساس راهبرد منابع انسانی راهبرد منابع انسانی درباره تصمیماتی است که بر بکارگیری و بهسازی کارکنان و بر روابط موجود بین مدیریت و افراد تحت سرپرستی آنها تاثیر عمده و دیرپایی می گذارند. فلسفه وجودی راهبرد منابع انسانی حمایت از تحقق راهبرد کسب و کار است. چنین حمایتی باید هم انفعالی و هم آینده ساز باشد. یک رویکرد تکراری در شرایط آرومانی زمانی پذیرفته شده است که در آن مسئولان راهبرد منابع انسانی هم آینده ساز و هم انفعالی باشند. یعنی ضمن کمک به شکل گیری راهبرد کسب و کار تناسب راهبرد بین راهبرد کسب و کار و راهبرد مربوط به منابع انسانی را تضمین کنند. راهبرد کسب و کار و ماهیت آن کارشناسان راهبرد کسب و کار معتقدند که این راهبرد جهت سیر شرکت را برای نبل به مزیت رقابتی پایدار در محیط خود تعیین می کند. به عبارت دیگر راهبرد ابراز تمایلی است که سازمان به تخصیص درازمدت منابع مهم خود دارد چنان راهبردی ابراز رسیدگی به مسائل مهم یا عوامل موفقی در سطح شرکت و یا بخشی از آن است. کارشناسان متولی راهبرد بین راهبرد و اهداف کسب و کار، برنامه‌ها، پیش بینی‌های مالی، اهداف ارزش سهام دار یا سایر نتایج کلیدی تفاوت قائل می شوند. سطوح راهبرد کسب و کار دو سطح متفاوت راهبرد کسب و کار قابل تشخیص است. به طور کلی راهبرد در سطح کل شرکت احتمالا با ترکیب و عملکرد مجموعه کسب و کارهایی سر و کار داشته باشد که شرکت را تشکیل می دهد. راهبرد در سطح کل شرکت به ویژه با موارد زیر سر و کار دارد: - رسالت شرکت - انسجام مجموعه کسب و کار - ادغامها، خرید مالکیت شرکتها و خارج کردن سرمایه از شرکتها - آداب و رسوم نحوه اداره و کنترل کسب و کار شکل عناصر کلیدی راهبرد واحد کسب و کار رویکردهای راهبرد در شرکتها گوناگون گولد و کمپیل سه سبک اداره راهبرد را تعریف کرده اند. آن سه سبک مورد پذیرش شرکتها زیر قرار گرفته اند. ۱- شرکتها واجد برنامه ریزی راهبردی که معتقدند دفاتر ستادی شرکت آنها باید با ایجاد فرایندهای برنامه ریزی عالی و سهیم شد در جوهر تفکر راهبردی در تدوین راهبردهای واحد کسب و کار مشارکت کنند و آن را تحت تاثیر قرار دهند. ۲- شرکتها واحد کنترل راهبردی که ضمن پرداختن به برنامه ریزی واحد کسب و کار، به سازمان دهی واحدهای کسب و کار مستقل و سودآور و تفویض ابتکار عمل بیشتری به مدیریت واحد کسب و کار معتقدند. ۳- شرکتها واحد کنترل مالی. از این سبک در مواردی استفاده می شود که ستاد مرکزی وظیفه اصلی خود را تضمین هزینه‌ها، توافق در مورد مقاصد شرکت، نظارت بر عملکرد در اساسی مقاصد تعیین شده و اقدام در سامان دهی مجدد تیم‌هایی می داند که مدیریت عملکرد ضعیف دارند. تدوین راهبرد کسب و کار غالبا فرض بر این است که تدوین راهبرد، فرایندی تحلیلی، نظام مند و سخت است. اما لزوما چنین نیست. تبیین راهبردهای کسب و کار راهبردهای کسب و کار لزوما به صورت نوشته مطرح نمی شوند، اگرچه طرح آن به این صورت از نظر داشتن محلی مشخص برای مراجعه به منظور برنامه ریزی و کنترل دارای مزایایی است. شرکتها دارای مدیریت و کنترل راهبردی احتمالا بیشتر برنامه های راهبردی رسمی و درازمدتی آماده می کنند ولی در شرکتها مبتنی بر کنترل مالی به بودجه‌های یک ساله با متمم بودجه مورد نیاز اکتفا می شود. تلفیق راهبرد کسب و کار و راهبرد منابع انسانی برای فراهم ساختن توافق و هماهنگی بین کسب و کار و راهبرد منابع انسانی به نحوی که راهبرد منابع انسانی از تکمیل کسب و کار حمایت و در واقع به تعریف آن کمک کند، نوعی تلفیق راهبردی ضرورت دارد. هدف از این کار ایجاد تناسب راهبردی و وفای بین اهداف سیاستگذاری مدیریت منابع انسانی و کسب و کار است. مشکلات تلفیق ۱- تنوع فرایندها، سطوح و سبکهای راهبردی سطوح متفاوت تدوین راهبرد و سبکهای مورد انتخاب سازمانها احتمالا حصول یک دیدگاه منسجم از ماهیت راهبردی منابع انسانی متناسب با راهبردهای کلی کسب و کار و تعیین نوع همکاریهای منابع انسانی مورد نیاز در طول فرایند تدوین راهبرد کسب و کار را با مشکل مواجه می سازد به عبارت دیگر امر تمرکز بر راهبردهای منابع انسانی احتمالاً امری دشوار است. ۲- ماهیت تکاملی راهبرد کسب و کار احتمالا تعیین دقیق راهبردهای مناسب منابع انسانی را مشکل می سازد. ۳- فقدان راهبردهای مدون کسب و کار به مشکلات روشن ساختن مسائل کسب و کار راهبردی مورد بررسی راهبرای منابع انسانی می افزاید. ۴- ماهیت کیفی مسائل منابع انسانی راهبردهای کسب و کار درصددند و یا حداقل تمایل دارند تا به صورت نمودارهای رایج و داده‌های اولیه در ارتباط با ساختار مجموعه رشد، موقعیت رقابتی، سهم بازار، سودآوری و ... تبیین شوند. رویکردهای پرداختن به این مشکل ۱- درک نحوه شکل گیری راهبرد کسب و کار ۲- درک مسائل کلیدی کسب و کار بنابراین راهبرد کسب و کار دستورالعمل راهبرد منابع انسانی را در حیطه‌های زیر تعیین می کند: - تجهیز منابع - کسب و پرورش مهارتها - فرهنگ، ارزشها و نگرشها - تعهد - بهره‌وری - مدیریت عملکرد - پاداشها - روابط پرسنلی در حالی که همه این حیطه‌ها احتمالا در سطح واحد کسب و کار ظاهر می شوند، مسائل راهبردی متعددی نیز در سطح کل شرکت وجود خواهد داشت که احتمال دارد بر راهبرد نیروی انسانی عمیقاً تاثیر بگذارد. آن مسائل عبارتند از: - رسالت شرکت - ارزشها، فرهنگ و سبک شرکت - فلسفه سازمانی و رویکرد مدیریت بر افراد - مدیریت عالی به عنوان منبع مهم شرکت ۳- ایجاد روشهای پیوند کسب و کار با راهبرد منابع انسانی شکل - مدل تحول راهبردی و

مدیریت منابع انسانی بیانیه راهبرد منابع انسانی - بخش الف راهبرد انتخابی کسب و کار با مولفه‌های زیر سر و کار دارد: -

تصاحب دو کسب و کار جدید و تلفیق آنها با کسب و کارهای بخش الف - اجرای برنامه عمده سرمایه گذاری در تکنولوژی یک محصول جدید - توسعه مداوم راهبرد تولید سلولی بخش الف در جهت ساده سازی کسب و کار - انحلال یک کارگاه و انتقال امکانات آن به کارگاهی دیگر - ساماندهی مجدد یک واحد کسب و کار در پرتو راهبرد انتخاب شده کسب و کار، اهداف راهبردی منابع انسانی بخش الف عبارتند از: - تلفیق و ادغام ساختار سازمانی و تیم‌های مدیریت کسب و کار واحدهای ب و ج در بخش الف - افزایش سرمایه گذاری در تکنولوژی‌های جدید از طریق برنامه‌های هدفمند پرورش مهارت‌ها، افزایش بهره‌وری و اثربخشی کارکنان و کاهش ضایعات. - اداره و کنترل فرایند کوچک سازی، سازمان دهی مجدد کارکنان مبتنی بر مسائل انسانی و برخورد مسئولانه. - ایجاد آداب و رسوم فرهنگ روشن برای بخش مورد بحث بر اساس ارزشهای مرتبط با راهبرد کسب و کار. عناصر اصلی راهبرد منابع انسانی - تجدید ساختار سازمانی و آموزش مدیریت در جهت حمایت از: * تلفیق دو کسب و کار تصاحب شده * موقعیت یابی مجدد حمایت از محصول - طراحی شغلی با عملکرد بالا در کارگاه‌ها - استقرار سیستم‌های جدید مدیریت عملکرد و پرداخت عملکرد - اعمال مقررات نوین بازنشستگی زودرس برای مدیریت - اعمال برنامه‌ها جابجایی جذاب برای کارکنان منتخب - اعمال برنامه تعدیل برای سایر کارکنان - تاکید مجدد بر مدیریت کیفیت جامع تدوین راهبرد منابع انسانی خلاصه کلام تا این مرحله از بحث این است که راهبرد منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک نیروی تلفیق کننده مورد استفاده قرار گیرد و لایه‌های مختلف را به صورت یک نیروی کلی راهبردی یکپارچه درآورد. لازم‌های اصلی راهبرد منابع انسانی تحقق موارد زیر است: - راهبرد منابع انسانی از سوی راهبرد کسب و کار تبیین شده باشد. - تحلیلی و نوآور باشد. - روشن و عملی باشد. - انتخابی باشد و بر اولویت‌ها تمرکز یابد. - منعطف باشد. موضوعات مهم کسب و کار و منابع انسانی در سال ۱۹۸۹ شرکت کوپرزلیبراند، انجمن مشاوران مدیریت را در یک پژوهش پیمایشی در ارتباط با بررسی دیدگاه یکصد مدیر عالی درباره مسائل منابع انسانی و کسب و کار یاری داد. نتایج تحقیق نشان داد که ۸۴ درصد از پاسخ دهندگان منابع انسانی را به عنوان یکی از سه مساله مهم اول خود رتبه بندی کردند، در صورتی که ۹۳ درصد آنها آن را به عنوان یکی از پنج مساله عمده خود به حساب می‌آوردند. سه مساله مهم مورد اشاره عبارتند از: - کارمندیابی (۶۷درصد پاسخ‌ها) - مهارت‌ها (۴۲ درصد پاسخ‌ها) - بهره‌وری (۳۵ درصد پاسخ‌ها) متداول‌ترین مسائل مورد اشاره نیز شامل موارد زیر بود: - دسترسی به افراد (۴۲ درصد) - سال ۱۹۹۲ (۳۱ درصد) - حمایت از مشتری (۲۵ درصد) - رقابت پذیری (۲۵ درصد) علی‌رغم تاکید بر مسائل نیروی انسانی ذکر این نکته جالب است که یکی از مسائلی که کمتر به آن اشاره شد روابط صنعتی (۷درصد) بود. نظرات مدیران عالی درباره اقدامات مورد نیاز برای برخورد با این مسائل عبارتند از: - آموزش/ بازآموزی (۵۶ درصد) - پاداش/ انگیزه (۴۱ درصد) - استخدام افراد مسن‌تر (۲۷ درصد) - استفاده از تکنولوژی نوین (۲۵ درصد) - شرایط منعطف (۲۱ درصد) - ارتباطات (۲۰ درصد) بنابراین بیشتر بر خصایصی چون تجهیز منابع، آموزش و انگیزش از طریق پاداش، تاکید شده بود. راهبردهای منابع انسانی باید بر اطلاعات لازم در ارتباط با موارد زیر استوار باشد: - راهبرد و برنامه کسب و کار - محیط خارجی، با توجه خاص به تامین کارکنان (مسائل جمعیت شناختی) و دسترسی به مهارت‌ها - محیط داخلی، شامل مفاهیم ضمنی توسعه محصول و فن آوری جدید، الزام به انعطاف پذیری بیشتر و نیاز به مهارت‌های جدید و چند پیشگی. - مسائل مربوط به بهره‌وری، انگیزش، ارتباطات، تعهد، مشارکت، روابط پرسنلی و غیره راهبردهای جذب و نگهداری نقطه شروع تدوین راهبرد منابع انسانی هر سازمان، تعیین و شناسایی لازم‌های درازمدت منابع انسانی آن است. این لازم‌ها باید به صورتی همگانی و جامع مورد ارزیابی قرار گیرد تا مبانی لازم برای فرایندهای مفصل‌تر برنامه ریزی نیروی انسانی مهیا گردد. از یک سو هدف راهبردهای جذب و نگهداری منابع انسانی باید تضمین این نکته باشد که کمبودها و نارسایی‌های منابع انسانی، مانع تحقق اهداف شرکت نخواهد بود و از سوی دیگر می‌توان با خطر مازاد احتمالی نیروی انسانی در زمانی مناسب و با حداقل مشکلات فردی و کمترین وقفه در روابط پرسنلی به گونه‌ای مناسب برخورد کرد. راهبرد انگیزش هدف از راهبرد انگیزش باید افزایش سهم موثر اعضا در تحقق اهداف سازمان باشد این راهبرد به سیستم‌های مدیریت عملکرد و تشویق به ویژه به نوع و میزان انگیزه‌های مالی مورد نیاز معطوف خواهد بود. راهبرد بهسازی و آموزش منابع انسانی بر طبق خواسته‌های بیشتری که راهبرد کسب و کار در آینده بر دوش کارکنان خواهد نهاد راهبرد بهسازی منابع انسانی برای بهبود عملکرد ملیاتی خود در تمام سطوح با برنامه‌های دراز مدت مورد نیاز سازمان سر و کار دارد این راهبرد نوعی فرایندهای مستمر بهسازی را فراهم خواهد کرد که با برنامه‌های طراحی شده برای سازمان ارتباط تنگاتنگی دارد ای برنامه‌ها به عنوان یک مجموعه برای اجرای راهبردهای محصول، تکنولوژی و توسعه بازار سازمان طراحی شده‌اند. راهبرد توسعه سازمانی عبارتند از: - وجود مفاهیم ضمنی تحول و اقدامات لازم برای تضمین اینکه سازمان در صورت مواجهه با فشارهای ناشی از تحول با موفقیت به وظایف خود ادامه خواهد داد. - ضرورت بروز تحول در ساختار سازمان در برنامه‌های توسعه ارزش‌ها و فرهنگ آن دو تحولت مربوط به جو و فرهنگ سازمانی و سبک مدیریتی. - تلفیق مناسب فعالیت‌های متنوعی که احتمالاً از تحول ناشی خواهند شد. - تشکیل تیم - مدیریت تعارض - تلاش در برنامه ریزی و تنظیم اهداف برای افراد و تیم‌های کاری راهبرد پاداش راهبرد پاداش با مولفه‌های زیر سر و کار دارد: - ایجاد و توسعه فرهنگ مثبت و عملکرد-محور - درک و تایید ارزشهای سازمان به ویژه ارزشهایی که با برتری، نو آوری، عملکرد، کار تیمی و کیفیت بستگی دارد. - انتقال این پیام به کارکنان مستعد آتی سازمان که سازمان توقعات انگیزشی آنان را برآورده خواهد کرد. - حصول اطمینان از اینکه در راستای فرهنگ سازمان، نیازهای کسب و کار، نیازهای کارکنان و محیط اقتصادی، رقابتی و بازاری که سازمان در آن فعال است، آمیزه و سطوح مناسبی از پاداش ارائه خواهد شد. - تلفیق مقررات، سیستم‌ها و دستورالعمل‌های پاداش با راهبردهای مهم کسب و کار و منابع انسانی در جهت تامین امکان نو آوری، رشد، توسعه و جستجوی برتری - ایجاد تمایل قوی در جهت نیل به سطوح بالا و پایدار عملکرد، در کل سازمان، از طریق تشویق عملکردهای موفق و ارتقای سطوح شایستگی و مالا کمکه به فرایند توان افزایی و توانمند سازی کلیه کارکنان سازمان - مشخص کردن انواع رفتارهای منجر به پاداش کارکنان و نحوه پرداخت آن در جهت افزایش انگیزش و تعهد و بهبود عملکرد آنان. راهبرد روابط کارکنان راهبرد روابط کارکنان با افزایش منافع متقابل، بهبود روابط و تدوین و حفظ قوانین و مقررات حاکم بر مدیریت وب حث درباره مسائلی سر و کار دارد که شرکت و کارکنان آن را تحت تاثیر قرار می‌دهند. این راهبرد راهبردهای به رسمیت شناختن یا رد اتحادیه‌ها و یا هر گونه مذاکرات کارگر- کارفرما را بر عهده خواهد داشت. راهبرد روابط کارکنان راهبردهای مذاکرات و مشارکت کارکنان در امر شرکت و انتقال اطلاعات مربوط به عملکرد سازمان و برنامه‌های آتی آن به افراد را نیز پوشش می‌دهد. اجرای راهبرد منابع انسانی و ارزشیابی آن پنا به تجربه شخصی نگارنده

در ارتباط با راهبردهای منابع انسانی سه مشکل اساسی وجود دارد. نخست اینکه این راهبردها خود به عنوان هدف تلقی می‌شوند و در نتیجه تمام تلاشها به جای سوق یافتن در جهت اجرای آنها به ایجاد راهبرد معطوف می‌گردد. ثانیا این راهبردها در عباراتی ملایم و مورد توافق همگان تدوین می‌شوند. ثالثا بای ارزشیابی این راهبردها هیچ تلاش نظام مندی صورت نمی‌گیرد. اجتناب از این مشکلات به دو لازمه مهم بستگی دارد. اولاً تلاشهای مشخصی باید صورت گیرد تا از طریق جا دادن راهبرد منابع انسانی در بافت راهبرد کسب و کار امکان تزریق واقع‌گرایانه در آن راهبرد فراهم شود به نحوی که سه موظف راهبرد منابع انسانی از سهم راهبرد کسب و کار مشخص گردد و بتوان میزان پیشرفت در اعمال آن را بر اساس اهداف تعیین شده مورد ارزشیابی قرار داد. راهبردهای تامین الزام و تعهد نسبت به تحول راهبرد تامین تعهد و الزام نسبت به تحول باید مراحل زیر را در بر گیرد: * آمادگی: در این مرحله فرد یا افرادی که احتمالاً تحت تاثیر تحول پیشنهادی قرار خواهند گرفت شناسایی می‌شوند و در مورد تحول مورد نظر آگاهی می‌یابند. * پذیرش: در مرحله دوم اطلاعات بیشتری درباره هدف تحول، روش پیشنهادی برای اجرای تحول و تاثیر آن بر افراد ذینفع ارائه می‌شود هدف این مرحله کسب آگاهی در مفهوم و ماهیت تحول و جلب و انگیزش مثبت افراد است. در صورت احراز شرایط زیر احتمال نیل به این هدف بیشتر خواهد بود: - تحول، تحولی متناسب با رسالت و ارزشهای سازمان تلقی شود. - تحول تهدید آمیز تلقی نشود - تحول م تضمین احتمال برآورده شدن نیازهای افراد ذینفع باشد - دلیل قانع کننده‌ای برای تحول وجود داشته باشد. - افراد ذینفع در برنامه ریزی و اجرای برنامه تحول مشارکت داشته باشند. - از اینکه درجهت کاهش اثرات زیان آور تحول اقداماتی انجام خواهد شد آگاهی وجود داشته باشد. * تعهد تاریخیچه مسائل سازمانی سالیان سال فقط دو نوع سازمان یعنی کلیسا و قوای نظامی در ابعاد بزرگ وجود داشت. واژه پرسنل از فرهنگ واژگانی ارتش به وجود آمد که به معنی یکی از دو جز سپاه یعنی افار است. (جزء دیگر مواد یعنی منابع فیزیکی سپاه است) اما مفهوم وظیفه مدیریت پرسنلی در اوایل قرن بیستم پدیدار شد و بر سه موضوع به قرار زیر تمرکز داشت: ۱- مدیریت اداری/پرسنلی، یا تصدی اموری مانند پرداخت حقوق و سوابق پرسنلی ۲- فراهم ساختن تسهیلاتی برای افراد که به طور کلی خدمات رفاهی نامیده می‌شود. ۳- ایفای نقش به عنوان نقطه مرکزی در معامله و رفتار با کارکنان، به ویژه از طریق اتحادیه های تجاری آنها (یعنی روابط نیروی کار). جدول- برخی از رویکردهای تفکر درباره سازمانها رویکرد ویژگی‌ها ساختاری در ارتباط با روابط سلسله مراتبی، تقسیم وظایف و نقشها در جهت تحقق اهداف سازمانی است بوروکراسی (دیوانسالاری) در ارتباط با قدرت و اقتدار به عنوان ابزار تکمیل وظایف با کارایی لازم است. از پیش‌های جامعه شناسی استفاده می‌کند. روابط انسانی در ارتباط با تحقق اهداف مدیریتی از طریق رفع نیازهای اجتماعی گروه کاری است. روانشناسی سازمانی در ارتباط با نحوه تطبیق نیازهای سازمانی با نیازهای افراد به منظور تامین رضایت و تکامل فردی است. نظریه سیستم‌ها (یا اقتضایی) در ارتباط با چگونگی نحوه تطابق سازمانه در جهت پاسخگویی به تقاضاهای متفاوت بازار، تکنولوژی و افراد است. نظریه عمل در ارتباط با نحوه تاثیر گذاری افراد بر سازمانها از طریق مفهوم بخشیدن به اعمال خود آنها است. فرهنگ سازمانی در ارتباط با هنجارهای نوشته‌ای است که بر نحوه رفتار افراد در سازمانها اثر می‌گذارد این رویکرد از بینش‌های مردم شناسی استفاده می‌کند. سازمان چیست؟ مدیران سازمانها در پاسخ به سوال فوق عمدتاً به تعریف ساختار آن خواهند پرداخت. با اطمینان نسبی می‌توان گفت که چارت (تشکیلات) سازمانی با ترسیم ساختار سازمان بر اساس نقشها و خطوط گزارش دهی تشکیل می‌شود. - هر فرد باید دستورهای راز سرپرست بلافصل خود دریافت کند. - صرفاً باید یک زنجیره فرمان و از بالا به پایین سازمان وجود داشته باشد تا مقاصد ارتباط و هماهنگی سازمان را تحقق بخشد. - تعداد افراد گزارش دهنده به یک سرپرست باید محدود باشد تا امکان کنترل و هماهنگی موثر فراهم گردد. - وجود تمایز روشنی بین وظایف صف (مانند تولید یا عملیات) و وظایف ستاد (مانند کارگرنی) ضرورت خواهد داشت. - وظایف باید بر طبق حیطه‌های تخصصی مختلف متمایز باشند تا امکان تاکید بر دانش تخصصی افراد و تضمین انجام کارآمد وظایف فراهم آید. - به افراد باید برای انجام وظایف ویژه مسئولیت لازم محول و اختیار کافی برای انجام آن مسئولیتها تفویض گردد. رسالت و راهبرد بیانیه رسالت از اجزاء مهم سازمان است چون سایر اجزاء باید در جهت تحقق رسالت بیان شده مرتب و اداره شوند. از این رو بیانیه رسالت در تشخیص مطلوب بودن یا نبودن یک تحول سازمانی خاص مرجع مهمی می‌تواند باشد. برخی از دستوراتعمل‌های تدوین یک بیانیه رسالت عبارتند از: - سازمان به طور معمول باید در چه بازارهای خاص و در جهت تحقق کدام ارزشها فعال باشد. - از بیانیه ای استفاده کنید که منعکس کننده ماهیت خاص سازمان شما باشد و نه از یک بیانیه مبهم (مانند شرکتی پیشرو در بازارهای چین و چنان) که می‌تواند به همان اندازه درباره سایر سازمانها نیز صادق باشد. - بیانیه رسالت باید کوتاه، واضح و به خاطر سپردنی باشد. - حصول اطمینان از اینکه راهبرد سازمان (از جمله عوامل مهم موفقیت) و مجموعه‌ای از ارزشهای محوری قابل فهم و قابل انتقال به دیگران از بیانیه رسالت، حمایت می‌کند. ذی نفعان بیانیه‌های رسالت در عین سودمندی، با این خطر همراهند که بیش از حد بر اهداف و منافع گروه کوچکی از ذی نفعن مثلا کارکنان و مالکان تمرکز یابند. مفهوم ذی نفع مفهومی رسا و به معنای هر کسی است که می‌تواند در فعالیت‌های سازمان نفع مشروع و قانونی داشته باشد از دیدگاه ذی نفع حد و حدود یک سازمان عملاً وسیع تر از آن است که یک تشکیلات سازمانی استاندارد به آن دلالت دارد. تکنولوژی در بستر سازمانی تکنولوژی به معنای ماشین الات یا تجهیزاتی است که سازمان برای تبدیل درون داده‌ها به برون داده‌ها از آن بهره می‌گیرد، میزان تعیین کنندگی تکنولوژی در یک سازمان بر حسب ماهیت تکنولوژی‌های اصلی مورد استفاده در سازمان متفاوت است. ساختار ۱- ساختار وظیفه‌ای ۲- ساختار بخشی (واحدی) توجه: بخشها (واحدها) احتمالاً بر طبق طیف تولید یا منطقه جغرافیایی تعریف می‌شوند. شکل- ساختار اصلی سازمانی فرهنگ سازمانی فرهنگ سازمانی یک سازمان پاورها، نگرشها، فرضیات و انتظارات مشترکی را در بر می‌گیرد که در نبود یک قانون یا دستورالعمل صریح رفتارها را هدایت می‌کند و در اکثر سازمانها، اکثریت موقعیت‌های مدیریتی اینچنین است. فرهنگ سازمان خود را به شیوه‌های مختلف عرضه می‌کند: - هنجارها: مقررات نوشته (معمولاً حتی ناگفته) رفتار. - ارزشها: پاورها درباره آنچه که برای سازمان مهم و سودمند است. - سبک مدیریت: شیوه‌های اعمال (یا ترک) اقتدار مدیریتی. - ابزار و مصنوعات: طرح ساختمانهای تصویر ذهنی شرکت و غیره. سیستم پاداش سیستم پاداش بخش جدایی ناپذیری از هر سازمان است. سیستم‌های پاداش مقاصد گوناگونی را تحقق می‌بخشند و از آن جمله است: - تشویق افراد به قبول عضویت سازمان و ماندن در آن - تامین تعهد نسبت به سازمان و تلاش برای آن - تشویق رفتارهایی که احتمالاً به موفقیت سازمان منجر شود. - حمایت از انعطاف پذیری، خلاقیت و نوآوری • سیستم رسمی پاداش • پاداشهای درونی یک شغل • سیستم تشخیص و قدردانی: یعنی شناخت نوع رفتاری که مورد تایید همقطاران و موجب تشویق و ارتقا است. نوع تشخیص و قدردانی مورد استفاده می‌تواند بر حسب موقعیت و فرهنگ سازمان متفاوت باشد. مثالهایی از

آن عبارتند از:

- بازخورد مثبت مثلا از طریق ارزشیابی‌ها
- تبلیغات داخلی و خارجی (معرفی فرد در داخل و خارج سازمان).
- بزرگداشت یا اهدای هدایای نمادین (یک دسته گل یا یک مسافرت تفریحی تشویقی).
- ارسال یک پیام شخصی از سوی مدیرعامل و یا یکی از مدیران ارشد.
- معرف به عنوان کارمند نمونه ماه یا طرح‌های مشابه دیگر. انواع پادشاهی غیر رسمی که مدیران در اختیار خود دارند، عبارتند از:
- گماردن فرد در یک پروژه معتبر
- اعطای فرصت دستیاری یک فرد ارشد
- ایجاد رابطه مرید-مربی با یک همکار مجرب
- ترویج تلقی‌هایی دایر بر اینکه واحدهای سازمان محترم و موقعیت مناسبی برای کار کردن و پیشرفت است. نقش‌های فردی همه سازمانها از افرادی تشکیل می‌شوند که نقشهای آنها با هم در تعامل است. طرحی نقش‌های فردی افراد برای مدیر منابع انسانی جویای شیوه‌های تضمین اثربخشی سازمان امری مهم- ولی غالباً فراموش شده است. در وهله اول تعاریف نقش (شرح مشاغل) به نحوی نوشته شده باشن که بتوان آنها را صرف نظر از ارتباطشان با نقش یا سازمان خاص، بر اساس عوامل به اصطلاح عمومی ارزشیابی شغل ارزیابی کرد. تعریف اهداف نقش فرد برای مشاغل نسبتاً ساده و کوچک تا حدودی ممکن است سراسر باشد. اما با این فرض که کلیه عناصر یک سازمان در تعامل با یکدیگرند، تعریف رسمی نقش فرد، به هیچ وجه، تنها عامل تعیین کننده رفتار واقعی فرد در نقش سازمانی او نخواهد بود. سایر عوامل به ویژه سیستم پاداش و فرهنگ سازمانی نیز در نقش فرد تاثیر عمده‌ای خواهند داشت. فرایندهای مدیریت انواع معمول فرایندهای کلیدی موجود در اکثر سازمانها عبارتند از: - برنامه ریزی و بودجه بندی - پردازش سفارشیهای فروش - توسعه محصول جدید - توسعه سیستم‌های جدید - مدیریت روابط با مشتریان/ مراجعان مهم - مدیریت کیفیت فراگر - برنامه ریزی جانشینی و توسعه مدیریت نظر به اینکه این مراحل مهم معمولاً چند وظیفه‌ای و چند رشته‌ای هستند بچه‌های تیمی را می‌مانند که هیچ فرد خاصی مسئول سلامت و راحت آنان نیست. بنابراین لازم است که مدیر منابع انسانی کسب و کارمدار از وجود رویه‌هایی برای تعریف فرایندهای مهم سازمان اطمینان حاصل کند و فرایندهای مذکور را بر اساس معیارهای مهم زیر تجزیه و تحلیل نماید:
- زمان صرف شده
- منابع مورد استفاده
- کیفیت
- انعطاف پذیری برای رفع نیازهای آینده نتیجه گیری: مدیریت تحول عملاً کلیه سازمانها با چالشهای روز افزون عوامل موثر متعددی مانند بازار، تکنولوژی، محیط قانونگذاری، محیط اجتماعی، مسائل جمعیتی شناختی و رقبا مواجهند که واکنش موفقیت آمیز سازمان به آن چالشها مستلزم دگرگونی لازم خواهد بود. در ارتباط با مدیریت تحول سازمانی، اهم نکات مورد نظر عبارتند از: - تعیین مصداق تغییر آسان‌تر از تصمیم گیری درباره نحوه انجام تغییر است. - مقاومت افراد نه در برابر تغییر بلکه در برابر مدیریت غیر منطقی آن است. - ترس از ناتوانی در مبادرت به تحول بزرگترین مانع تحول است، ولی غالباً به صورت مخالفت‌های عقلایی بیان می‌شود. - تحول همواره با شکست یا موفقیت همراه است: شکست را باید انتظار داشت و از آن آموخت. - تغییر رفتار از طریق ایجاد تحول در ساختارها فرایندها و سیستم‌های پاداش در مقایسه با ایجاد تحول در فرهنگ سازمان آسان‌تر است. - موفقیت یک سازمان تا حد زیادی به مجموعه توان سازمان در مدیریت موفقیت آمیز تحول مستمر بستگی دارد. - تحول دردآور، اما حفظ وضعیت موجود دردآورتر است. کسب مزیت رقابتی در بازار نیروی کار راهبردهای منبع یابی سازمان را در امور مربوط به جذب نگهداری و بهسازی منابع انسانی مورد نیاز برای تحقق هدفهای خود راهنمایی می‌کند. هدف این راهبردها، توانمند سازی بنگاه در جهت تقویت قابلیت‌ها و نقاط قوت خود از طریق جذب افراد است. تجزیه و تحلیل عوامل درونی نخستین گام در تحلیل عوامل درونی یک پارچه ساختن راهبردهای کسب و کار و منبع یابی است. تحلیل بعدی تحلیل مفاهیم ضمنی منابع انسانی برنامه های کسب و کار است که به تحلیل‌های دیگری از ذخایر و جریانات پرسنلی منجر می‌شود. در تکمیل این کار می‌توان در مورد جرابی پیوستن و ماندن افراد در سازمان و یا ترک آن، مطالعاتی انجام داد. تلفیق راهبردهای کسب و کار و تجهیز منابع راهبرد کسب و کار سمت و سوی حرکت سازمان را نشان می‌دهد. این راهبرد باید بر حسب مولفه‌های زیر نیازهای منابع انسانی را آشکار سازد:
- تعداد افراد مورد نیاز در ارتباط با سطوح مختلف فعالیت‌های مورد پیش بینی
- مهارت‌های مورد نیاز در چارچوب پیشرفتها و راهبردهای فن شناختی و بازار/ محصول در جهت ارتقای کیفیت و کاهش هزینه‌ها
- تاثیر تجدید ساختار سازمانی به عنوان نتیجه سیاست‌های عقلانی کردن، تمرکز زدایی، کاهش لایه‌های سازمانی، ادغام‌ها، توسعه محصول یا بازار، یا معرفی تکنولوژی جدید، مثلا تکنولوژی تولید سولوی.
- برنامه‌هایی برای تغییر فرهنگ سازمان در زمینه‌هایی چون توان ارائه، استانداردهای عملکرد، کیفیت، خدمات مشتری، کار تیمی و انعطاف پذیری که نیاز به افرادی با طرز فکرها، اعتقادات و ویژگی‌های شخصی متفاوت را نشان می‌دهد. تجزیه و تحلیل ذخایر و جابجایی کارکنان این تحلیل نحوه ورود و خروج افراد از سازمان و چگونگی پیشرفت آنان در سطوح و رتبه‌های مختلف سازمانی را نشان می‌دهد. چنین تحلیلی ذخایر پرسنلی- یعنی تعداد افراد استخدام شده در هر شغل یا رتبه شغلی در طول مدت خدمت یا در گروه‌های شغلی و جریانات پرسنلی- یعنی ترک خدمت کرده‌ها، کار گماری‌ها و ارتقاءها را بر حسب شغل و رتبه و بر طبق مدت خدمت ثبت می‌کند. مطالعات پیمایشی درون سازمانی از مطالعات نگرش سنجی می‌توان به عنوان بررسی‌های فشار سنجی کارکنان موجود استفاده کرد چرا که شرکت پیوسته‌اند و چرا قصد ماندن یا ترک آن را دارند؟ برای تکمیل اطلاعات (غالباً غیر موث) و حاصل از مصاحبه‌های مربوط به علت‌های ترک سازمان می‌توان در مورد کارکنان قبلی شرکت مطالعات ویژه‌ای انجام داد و علل ترک خدمات آنان را مورد بررسی قرارداد ضمناً مطالعاتی نیز می‌توان درباره گروه‌های آسیب پذیر برای ترک سازمان نظیر افرادی که کار در سازمان را اخرا شروع کرده‌اند و یا واجدین مهارت‌های کلیدی، مخصوصاً در سطوح مدیریت انجام داد که از مهارت و تجربه مورد نیاز بازار خارجی برخوردارند و جایگزین کردن آنها مشکل است. تجزیه و تحلیل محیطی روندهای جمعیتی تا حدی دشواری به وجود می‌آورند، اما بسیاری از محدودیت‌های جایگزینی از عوامل زیر ناشی می‌شوند:
- سرمایه گذاری‌های ناکافی در آموزش (همانگونه که از بررسی سرمایه گذاری در آموزش حرفه‌یی، از نظر تعداد روزهای آموزش در سال و ارقام مربوط به هزینه‌های آموزشی موجود در بخش خصوصی بر می‌آید).
- کاهش جمعیت فارغ التحصیلان
- تغییر تقاضای نیروی کار از کارگران ساده و نیمه ماهر به سمت دانشگران
- بروز تغییر عمده در ترکیب سنی نیروی کار
- پیدایش یک نیروی کار پیوسته در حال دگرگونی که تنوع آن بیشتر می‌شود و به صورت بخشی در می‌آید. تجربه بین‌المللی و مسائل مربوط به سرمایه گذاری وسیع‌تر شرط اثربخشی راهبردهای تجهیز منابع انسانی، این است که به رقابت بین‌المللی در کسب منابع محدود از جمله منابع کار توجهی روز افزون داشته باشند. ضمناً کیفیت منابع کار و مدیریت عامل تشخیص رقابتی مهمی در بازارهای کالا و خدمات خواهند بود. تاکید روز افزونی نیز بر کیفیت بالا و محصولاتی با تکنولوژی مدرن نهاده خواهد شد که به نیروی کار کمتر ولی کیفی‌تری نیاز دارند. روند این تاکید در آینده نیز ادامه خواهد یافت. پی ریزی منابع انسانی مسائل مهم رشد و توسعه مستمر و پی ریزی منابع انسانی عبارت خواهد بود از: - بودجه خصوصی و دولتی آموزش و پرورش - توسعه یک زیربنای آموزش و پرورش در جهت

تقویت فعالیت توسعه قدرت تاثیر سرمشق ابتکار اخیر تحت عنوان سرمایه گذار در افراد نقطه عطفی را موجب شده که شرکتها باید به آن واکنش نشان دهند. هدف چنین ابتکاری این است که سازمانها را وارد کند تا ضمن جدی گرفتن آموزش اثربخشی هزینه سرمایه گذاریهای خود در منابع انسانی را ارزیابی کنند. این ابتکار به وسیله شوراهای آموزش و کسب و کار تقویت می شود و با پی گیری برخی از ابتکارات دولت/ شورای آموزش و سرمایه گذاری درصدد بهبود کمی و کیفی آموزش در انگلیس برآمده است. با این حال تاثیر این ابتکارات در بازار تا کنون بسیار ناچیز بوده است و تلاشهای افرادی شرکتها در ارتقای مهارتهای خود برای آینده بسیار حیاتی خواهد بود. تجزیه و تحلیل بازار کار تحلیل محیطی باید روندهای کلی اقتصادی، کسب و کار و جمعیت شناختی را مشخص کند. در مقابل آن تجزیه و تحلیل های مشخص تری از بازارهای کار می تواند صورت گیرد که شرکت مورد نظر در آن در حال فعالیت است. بازار بین المللی بازار بین المللی نیروی کار از دو بخش تشکیل شده است. اتباع انگلیسی که تمایل دارند در خارج کار کنند و اتباع سایر کشورهایی که تمایل به کار در انگلیس یا جای دیگری دارند. در ارتباط با عرضه و تقاضای نیروی کار در بازار کار منطقه ای مراحل زیر ضرورت دارد: - عرضه - تقاضا - مسائل بازار کار - روندهای شغلی بازار کار محلی در تجزیه و تحلیل بازار نیروی کار محلی، نخست باید با توجه به قابلیت حضور و تسهیلات ایاب و ذهاب موجود حد و حدودی را تعریف کرد که کارکنان می توانند از آنجا به محل کار خود رفت و آمد کنند. در این تعریف یک بررسی از ترتیبات رفت و آمد کارکنان موجود می تواند کارساز باشد. ضمناً تعیین امکانات حمل و نقل در دسترس نیز ضرورت خواهد داشت. ایجاد پایگاه اطلاعاتی منابع انسانی هدف پایگاه اطلاعاتی منابع انسانی ذخیره اطلاعات گرد آمده از تجزیه و تحلیل های درون و برون سازمانی است به نحوی که امکان پیش بینی های عرضه و تقاضا فراهم شود و فرصت ها و محدودیت های احتمالی تاثیر گذار بر راهبردهای تجهیز منابع مورد ارزیابی قرار گیرد. محتویات پایگاه اطلاعاتی پایگاه اطلاعاتی درون سازمانی عمدتاً از سوابق استخدام و پرسنلی تاریخی شغلی (از جمله ارزیابی های عملکرد) داده های مربوط به دوره های آموزشی ط شده و داده های مربوط به ضایعات نیروی کار (شاخص های جایجایی و ثبات پرسنلی)، بیماری و غیبت تشکیل می شود. این پایگاه ضمناً اطلاعات حاصل از مطالعاتی را در بر خواهد گرفت که شرح آنها قبلاً در این فصل آمده است. پایگاه اطلاعاتی برون سازمانی باید شامل اطلاعاتی درباره روندهای کلی نیروی انسانی و بازارهای کار باشد. مسئولیت های پایگاه اطلاعاتی مسئولیت های منبع یابی و برقراری و حفظ پیوند با سایر پایگاه های مربوط به کسب و کار منابع انسانی را باید به پایگاه اطلاعاتی محول کرد، در تفویض این مسئولیت برداشتن گام های زیر ضرورت خواهد داشت: ۱- نیازهای کاربر را تعریف کنید. ۲- یک بسته نرم افزاری با قابلیت تحلیل و دست کاری داده های منابع انسانی تعیین کنید. ۳- آمارهای نیروی انسانی را روزآمد و اصلاح کنید. ۴- مسئولیت مدیریت پایگاه اطلاعاتی را به فردی از افراد واحد پرسنلی واگذار کنید، تا ضمن مدیریت پایگاه داده ها را تأمین و تحلیل کند و امور مربوط به تحلیل های ورود و خروج پرسنل و پیش بینی های نیروی انسانی را انجام دهد. تدوین راهبردهای کلی منبع یابی پایگاه اطلاعاتی منابع انسانی باید اطلاعات لازم برای آماده سازی پیش بینی های عرضه و تقاضا و تصمیم گیری در مورد نحوه پاسخگویی به الزامات نیروی انسانی ناشی از راهبرد کسب و کار را فراهم کند. راهبرد کارمندیابی (جذب) این راهبرد باید موارد زیر را مد نظر داشته باشد: - عوامل احتمالی جذب افراد و یا دفع آنان از سازمان - اساس و مبنای رقابت سازمان با سایر کارفرمایان برای جذب کارکنان واجد کیفیت بالا. (منبع یابی رقابتی). - روشهای جایگزین برای پاسخگویی به الزامات منابع انسانی. - فنون انتخابی که به احتمال قوی به جذب بهترین کارکنان به سازمان منجر می شود. عوامل موثر بر تصمیم افراد در پیوستن به یک سازمان این عوامل عبارتند از: - فرصتهای شغلی- این عامل به ویژه در جذب افراد جوان بسیار مناسب است. - برنامه شغلی- آموزشی خاصی که شرکت به اجرای آن متعهد باشد. - فرصت بهره گیری از مهارتهای موجود. - دسترسی به آموزش و پرورش پیشرفته، چه در حین کار و چه در خارج از محیط کار - شغلی متضمن مسئولیت و پاداش که در آن عملکرد مورد توجه قرار می گیرد. - یک محیط کار جذاب - تلقی از رفتار با افراد به عنوان یک انسان و نه یک ماشین - سبک مدیریتی باز - امکان مشارکت سطح بالا - امکان عضویتی احترام آمیز در تیمی منسجم. - اعتقادی دایر بر اینکه ماموریت سازمان ارزشمند است و سازمان می داند به کجا می رود و به گونه ای موثر هدایت می شود. - اشتها کلی سازمان به نوآوری، داشتن محصولات کیفی، سطح بالای خدمات به مشتریان و ارباب رجوع، مسئولیت اجتماعی و فلسفه سازمانی مطلوب در مورد نحوه رفتار با افراد. - آشکار بودن نامی بزرگ و محترمانه در شناسنامه شرکت. روشهای مختلف پاسخگویی به الزامات منابع انسانی راهبردهای جذب باید منابع مختلف جذب نیرو را مد نظر داشته باشد. برخی از شرکتها بخش های خاصی از نیروی کار را مورد توجه قرار داده اند که احتمالاً در ارتباط با کسب و کار آنها مهم تلقی می شود. جالب است که اقدامات کارفرمایان برای مادران شاغل به دلیل تقاضای روز افزون دیگر چندان موثر نیست. علی رغم این حقیقت که در مقایسه با دهه گذشته تعداد دو برابر مادران پس از چند ماه مرخصی زایمان به کارشان بازمی گردند. ضمناً باید تدبیری نیز به حال تقاضای روز افزون افراد تحصیل کرد اندیشیده و افراد تحصیل کرده (چه مرد و چه زن) را مورد توجه قرار دهد اکثر دانشجویان جوانی یک مسر شغلی مشخص آموزش مناسب و کار جالب هستند. در این روشها شش رویکرد زیر را باید مورد توجه قرار داد: ۱- رویکرد سازمانی ۲- رویکرد انعطاف پذیری - انعطاف پذیری وظیفه ای که به کارکنان آموزش یا بازآموزی هایی می دهد تا بتوان آنان را به سرعت در فعالیت های مختلف دیگر به کار گرفت. - انعطاف پذیری از نظر تعداد که با استفاده از قراردادهای فرعی کارکنان موقت و پاره وقت به سازمان امکان می دهد تا تعداد کارکنان خود را در واکنش به تحولات کوتاه مدت تقاضای نیروی کار به سرعت افزایش یا کاهش دهد. - ساعات کاری منعطف که در آن می توان بر حسب حجم کار معمول، الگوی روزانه کار را تغییر داد یا امکان ساعات کار هفتگی بیشتری را در ایام اوج کاری در طول سال فراهم آورد. یک رویکرد مبتنی بر برنامه ریزی ایجاد یک سیستم ساعتی سالانه ای است که نیاز به نگهداری از کارکنان بیکار پنهانی را کاهش دهد یا بتوان در اوقات اوج کاری از کارکنان پاره وقت استفاده نمود. این هدف با برنامه ریزی ساعات کار افراد، بر اساس تعداد ساعات کاری مورد نیاز در طول سال تحقق می یابد و پیش بینی افزایش یا کاهش ساعات کار در یک دوره خاص را بر طبق سطوح فعالیت فصلی امکان خواهد داد. - انعطاف پذیری مالی، متضمن طراحی سیستم های پرداختی است که با انعطاف پذیری بیشتر سازمان در تدوین سیستم های پرداخت مانند پرداخت بر اساس مهارت یا پرداخت منعطف سر و کار دارد. ۳- رویکرد آموزش ۴- رویکرد مدیریت شغلی (کار راه) ۵- رویکرد برنامه ریزی بهره وری ۶- رویکرد کوچک سازی فنون انتخاب راهبرد کارمند یابی باید با معرفی یا گسترش فنون گزینش، مانند آزمون های روانسنجی، داده های زیستی و مراکز ارزیابی برای بهبود کیفیت افراد مورد استخدام اقدام کند. راهبردهای بهبود نرخ نگهداشت راهبرها بهبود نگهداشت کارکنان باید ده حیطه زیر را مورد توجه قرار دهند: ۱- پرداخت: برخی از مشکلات به دلیل وجود نظام های پرداخت

ناعادلانه و غیر رقابتی بروز می‌کند. اقدامات احتمالی لازم در این ارتباط عبارتند از: - بررسی سطوح پرداخت بر اساس مطالعات بازار - تضمین اینکه به افراد بر طبق ارزش آنها در بازار پرداخت می‌شود. - اعمال ارزشیابی شغلی یا بهبود طرح موجود ارزشیابی برای فراهم ساختن امکان رتبه بندی منصفانه - بررسی طرح‌های پرداخت عملکرد - محور برای حصول اطمینان از اعمال مطلوب آنها. ۲- پاداشها ۳- مشاغل ۴- عملکرد ۵- آموزش ۶- توسعه کارراه ۷- تعهد ۸- فقدان انسجام گروهی ۹- ناراضیاتی از مدیریت و سرپرستی ۱۰- کارمند یابی، گزینش و ارتقاء ۱۱- بازار گرمی بیش از حد راهبردهای آموزش راهبردهای آموزش با عوامل زیر سر و کار دارند: - فلسفه آموزش سازمان - مسائل راهبردی (دراز مدت) مهم‌تری که آموزش باید به آن بپردازد. - نیازهای آموزشی کوتاه مدتی که باید رفع شود - اولویتهایی که باید به رفع نیازهای درازمدت و کوتاه مدت داده شود. - منابعی که باید برای آموزش در دسترس قرار گیرد. - تخصیص مسئولیت لازم برای تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی. راهبرد توسعه مدیریت راهبرد توسعه مدیریت باید نحوه پرداختن سازمان به مولفه‌های زیر را تنظیم کند: - انجام ارزیابی‌هایی منظم و مبتنی بر ضابطه، از استعدادهای بالا بر اساس معیارهای ملی و بین‌المللی - انتخاب و پذیرش زبانی مشترک برای توسعه مدیریت بر اساس مدل‌های رهبری عالی و ابعاد شایستگی. - اعمال نوعی چرخش شغلی انتخابی و برنامه ریزی شده - بهره گیری از سیستم عملکرد مدیریت به عنوان اهرم اصلی توسعه قابلیت‌ها راهبرد کوچک سازی این راهبرد ترکیبی از تدارکات زیر خواهد بود: - مطلع ساختن کارکنان و مشورت با آنان در زمانی مناسب - ایجاد انگیزه‌های مالی و غیر مالی برای تشویق کارکنان به ترک داوطلبانه شرکت - ایجاد انگیزه‌های مالی برای کارکنان کلیدی برای ادامه همکاری با شرکت - انجام اقداماتی در جهت بازآموزی کارکنان یا انتقال آنان به مشاغل دیگر - انجام اقداماتی در جهت کمک به کارکنان مازاد برای پیدا کردن مشاغل جدید یا ارائه راه‌های منطقی صرف وجود حاصل از خرید خدمت یا خدمات مشاوره‌ای برای کارایی مجدد. تلفیق توسعه منابع انسانی و راهبرد کسب و کار تلفیق چه معنا است؟ صرف واگذاری راهبرد کسب و کار به یک واحد آموزشی و انتظار حمایت و جرای این راهبرد از آنها بمعنی تلفیق نیست. ضمناً این کار به معنای جداسازی اقدامات آموزش و توسعه از مدیریت تجهیز منابع و مدیریت عملکرد هم نخواهد بود. به اعتقاد ما مدیران توسعه منابع انسانی باید در توسعه راهبرد و اجرای آن سهیم باشند. بنابراین تلفیق موثر توسعه منابع انسانی با استراتژی کسب و کار شرکت متضمن سه خصیصه زیر خواهد بود. ۱- مدیران توسعه منابع انسانی قبل از نهایی شدن راهبرد کسب و کار با مدیران بازرگانی در یک گفتگوی دو جانبه مشارکت خواهند داشت. ۲- توسعه منابع انسانی صرفاً یک برنامه آموزشی راه حل سریع نیست و از جهات مختلف راهبرد کسب و کار را مورد حمایت قرار می‌دهد. ۳- فرایندهای منابع انسانی از یک معماری مشترک برخوردارند- بنابراین طرح ارزیابی به دنبال ارزیابی همان پدیده‌هایی است که برنامه توسعه درصدد پرورش آنان و نظام پرداخت به دنبال پاداش دادن به آنها است. درگیری/ مشارکت به چه معنا است؟ این عبارت مجموعه فرایندهای توسعه افراد در کاری است که باید با راهبرد کسب و کار مرتبط شود و با سایر فرایندهای مهم کسب و کار مانند مدیریت عرضه یا خرید تلفیق یابد. فرایندهای توسعه منابع انسانی عبارتند از: • آموزش و پرورش • مدیریت عملکرد • تجهیز منابع تلفیق خط مشی‌های توسعه منابع انسانی آیا مدیریت کسب و کار و توسعه منابع انسانی دو دنیای متفاوتند؟ ظاهراً یک عامل معارض با تلفیق توسعه منابع انسانی و راهبرد کسب و کار به گستره و پیچیدگی سازمان مربوط می‌شود. به زمینه‌های متفاوت مورد علاقه دو گروه توجه کنید: تعلق خاطر مدیران کسب و کار • راهبرد • سود و سرمایه • فرایندها و سیستم‌های کسب و کار • تصمیمات مربوط به کنار راه • تصمیمات مربوط به ارزیابی و پاداش تعلق خاطر مدیران توسعه منابع انسانی • برنامه‌های آموزشی • بودجه‌های آموزشی • دوره‌ها • آموزش • سمینارها • کارگاه‌های آموزشی • رویه‌های برنامه ریزی شغلی سوابق ارزیابی تدوین یک دستور کار جدید توسعه چشم انداز سازمانها باید دستور کار مشترکی تنظیم کنند که هر دو طرف به انجام آن گردن نهند در حال حاضر چنین دستور کاری در سطحی گسترده از سوی عوامل خارجی در محیط کسب و کار تنظیم شده است که تحول مرحله‌ای در نحوه اداره سازمانها را می‌طلبد. سازمانهای برخوردار از موقعیت جهانی به طور مداوم از تجارب گذشته خود و از افراد با گروه‌های خلاق درس می‌گیرند. ایده‌های خوب به سرعت مورد توجه قرار می‌گیرند. چنین شرکت‌هایی ابتکارات آموزش گله وار یرا که در آن صدها کارمند بدون آمادگی و کسب اطلاعات لازم از نیازهای آموزشی آنان در یک دوره مشترک شرکت داده می‌شوند رها کرده‌اند. در وضعیت بیمارگونه آموزش گله وار مدیران دلیل اهمیت دوره را توضیح نمی‌دهند، زیرا در این مورد چیزی نشنیده‌اند. بدتر اینکه این مدیران حتی از اینکه کارمند خود را برای شرکت در دوره از دست داده‌اند گله مندند. این شرکت‌های در سطح جهانی معتقدند که هر یادگیری مستلزم نقش فعال یادگیرنده در فرایند یادگیری است. آنها در امر یادگیری با رویکرد انفعالی که در آن یادگیری مستلزم هیچ تلاشی نباشد و به عنوان مثال فرد یادگیرنده بگوید به من آموزش داده شد مخالفتند. یادگیری و پذیرش باید به زبان مشترک همه کارکنان مبدل شود و نباید واژگانی خاص افراد شاغل در واحد آموزش یا پست‌های بالای مدیریتی تلقی گردد. نیل به چشم انداز برای ایجاد جوی جدید در نزدیک کردن مدیران بازرگانی مدیران منابع انسانی به یکدیگر کمک می‌کند، سه مرحله پیشنهاد می‌شود: ۱- با مدیریت ارشد درباره ماهیت نقطه قوت مورد نیاز به توافق برسید. ۲- امور آموزش مورد بازبینی قرار گیرد و ضمن ساده سازی به صورت کار مشترک با مدیران بخش تجاری درآید تا اطمینان حاصل شود که مربیان دوره‌های آموزشی به مسائل کسب و کار نیز می‌پردازند. ۳- به یادگیری شتاب بیشتری بدهید. در جهت کاهش رخوت ناشی از دوره‌های طولانی خارج از محیط کار، از رویکرد نوآورانه استفاده کنید. • از متناسب بودن دستور کار جدید توسعه منابع انسانی با راهبرد اطمینان حاصل کند • تعهد و تعلق خاطر مدیریت ارشد را نسبت به دستور کار جدید توسعه جلب کند • در سراسر سازمان تفاهم و زبان مشترکی به وجود آورد • قابلیت‌های موجود را در ارتباط با دستور کار جدید بیازماید و با مدیریت ارشد در بحث مربوط به راهبرد مشارکت نماید • با دخالت دادن توسعه منابع انسانی در مدیریت کسب و کار جو قطبی دو دنیای متفاوت را در هم شکنند. کسب و کار همان توسعه منابع انسانی است. مدیریت بهبود عملکرد مدیریت عملکرد فرایندی است مبتنی بر یک سری فعالیت‌ها و به نحوی بنا شده است که باید از طریق تضمین بهبود مستمر عملکرد افراد و گروه‌ها در جهت بهبود تمرکز راهبردی و اثربخشی سازمانی طراحی شود. مدیریت عملکرد باید چارچوبی فراهم کند که در آن امکان یکپارچه ساختن فعالیت‌های بهبود عملکرد زیر میسر گردد: - هدف گذاری [کلان] سازمان - ارزیابی عملکرد [افراد] - تعیین پتانسیل‌های [افراد] - آموزش و توسعه شغلی - برنامه ریزی جانشینی - پاداش‌های درونی و بیرونی نمودار فرایند مدیریت عملکرد ویژگی‌های مهم مدل مذکور عبارتند از: • بیابانه رسالت- هدف و جهت حرکت سازمان را توصیف می‌کند • راهبردها- رهنمودهای روشنی را درباره رفتار و عملکرد مستلزم تحقق رسالت سازمان به دست می‌دهند • اهداف- چارچوب نتایج مورد انتظار از عملکرد سازمان را دقیقاً بیان می‌کنند • ارزشها- متضمن

مقولاتی است که سازمان آنها را در انجام امور خود (مانند عملکرد، کار تیمی، نوآوری و پرورش افراد) مهم تلقی می‌کند.

عوامل مهم موفقیت - عوامل موثر در تحقق عملکرد موفقیت آمیز و استانداردهایی هستند که باید به آنها دست یافت.

شاخص‌های عملکرد - که در تلازم با عوامل مهم موفقیت ایجاد شده‌اند و امکان پیشرفت در جهت تحقق اهداف، اعمال ارزشهای مورد نظر و ارزیابی نتایج را فراهم می‌آورند.

• بررسی عملکرد - عملکرد ویژگی‌های کیفی و صلاحیت‌های فرد را در قبال اهداف، ارزشها، عوامل مهم موفقیت و دیگر شاخص‌های عملکردی مربوط، بررسی و نیازهای بالقوه و توسعه‌ای او را مشخص می‌کند.

• پرداخت مبتنی بر عملکرد - به روشنی پاداشها را با عملکرد مرتبط می‌سازد و می‌تواند در قالب پاداش شایستگی جوایز فردی و گروهی و پرداخت‌های گوناگون دیگر مرتبط با عملکرد گروهی و سازمانی (مانند طرح‌های مشارکت در سود سازمان) پرداخت گردد.

• طرح‌های بهبود عملکرد: برنامه‌هایی که با استفاده از روش‌های غیر مالی (مانند آموزش، توسعه شغلی، برنامه ریزی جانشینی و فرایندهای ارتقاء مربی‌گری و مشاوره) موجب بهبود انگیزش و تعهد فرد می‌شوند. اهداف دو سازمان که یک نظام مدیریت عملکرد قوی را پی‌ریزی کرده‌اند، نکات زیر را به نمایش می‌گذارند: الف: سازمان پاورجن • حصول اطمینان از اینکه فرهنگ سازمان به گونه‌ای است که در آن تلاش برای پیشرفت مستمر یک هنجار محسوب می‌شود. • ترغیب سازمان به دست یافتن به درک رونی از آنچه باید به وسیله افراد تحقق یابد و شیوه تحقق آن • تسهیل فرایند بهبود مستمر عملکرد فرد در چارچوب اهداف سازمانی و اقدامات رهبری • تفویض مسئولیت و پاسخگویی در قبال بهبود عملکرد به تک تک مدیران (به جای واگذاری آن به امور کارکنان). ب: سازمان سیباگیگی • تمرکز توجه بر آنچه که از لحاظ کسب و کار مهم است. • نظارت بر طرح‌های بهبود • تدوین اهداف آینده عناصر مدیریت عملکرد انواع مختلف سیستم مدیریت عملکرد از خیلی ساده گرفته تا بسیار پیچیده وجود دارد. عوامل اصلی مورد ارزیابی در سیستم مدیریت عملکرد عبارتند از: • تحقق اهداف • رعایت ارزشهای اصلی • خصوصیات فردی • توان بالقوه نمودار فرایند تدوین اهداف سازمان پاورجن برای کمک به مدیران در فرایند تدوین هدف، دستورالعمل‌ها و راهنمایی‌ها زیر را تنظیم کرد: - اهداف سازمان، بخش‌ها و واحدهای بنگاه را با اعضای تیم در میان بگذارد. - به منظور توافق بر اهداف و مقاصد کاری سال آینده با هر یک از اعضای تیم جلسه‌ای تشکیل دهید. - برای هر یک از اهداف اصلی مقاصد و اهداف مشخص تری تدوین کنید و این مقاصد باید در تعداد نسبتاً محدودی تدوین شود. - برای ترغیب کارکنان به تبادل اطلاعات و تلاش در جهت تحقق هدف مشترک هدفهای تیمی را مشخص کنید. - سرپرست و هریک از اعضای تیم باید نسخه‌ای از اهداف مورد توافق را نزد خود نگهدارند. این هدف در ارزیابی سالانه مورد بررسی قرار خواهد گرفت. - اطمینان حاصل کنید که پیشرفت کارکنان بر اساس هدف اصلی و با استفاده از اهداف فرعی به طور منظم مورد نظارت قرار می‌گیرد. درون داده‌های سیستم می‌تواند شامل همه و یا برخی از موارد زیر باشد: ۱- تعابیر پاسخگویی و یا حیطه‌های نتایج مهم، ۲- تعاریف عوامل مهم موفقیت و شاخص‌های اصلی عملکرد. ۳- تعاریف قابلیت‌های مورد نیاز پستهای خاص یا پستهای سطوح مختلف سلسله مراتب شغلی. ۴- اهداف یا الزامات آنها در قالب مقاصد مشخص، وظایف محوله، استانداردهای عملکرد یا ارزشهای سازمانی که باید مورد رعایت قرار گیرد. این اهداف باید بین مسئولیت‌های اساسی (مانند اهداف مستمر) و ادواری (معمولاً سالانه) تفاوت قائل شوند. هر دو دسته از اهداف باید به عنوان بخشی از سیستم عملکرد مورد توجه قرار گیرند. برون داده‌های یک سیستم مدیریت عملکرد می‌تواند یک یا چند مورد از موارد زیر را در بر گیرد • یک برنامه بهبود عملکرد شامل آموزش و هر وظیفه و تجربه بهسازی فوری مورد نیاز • یک برنامه بهسازی شغلی • یک ارزیابی و درجه بندی عملکرد که با پاداش مرتبط با عملکرد همراه باشد. مسائل متعددی در ارتباط با برون داده‌های سیستم مدیریت عملکرد وجود دارد. به عنوان مثال آیا عملکرد را باید درجه بندی، آیا توزیع اجباری ضرورت خواهد داشت؟ به طور مثال آیا باید تعداد حائزینی بالاترین سطح درجه بندی را محدود کرد؟ همه این مسائل باید در فرایند طراحی سیستم مورد توجه قرار گیرد • ارزیابی از پایین به بالا - سیستم‌های مدیریت عملکرد به گونه‌ای روز افزون مکانیزم‌های ارزیابی از پایین به بالا را به کار می‌گیرند. این مکانیزم‌ها به مدیران صف درباره نقاط قوت و ضعف آنان بازخورد می‌دهند. مراحل مهم و مهارت‌های راه اندازی مدیریت عملکرد در عین حال که در فصل حاضر بحث مفصل در روش شناسی مدیریت عملکرد مطرح نیست. تعیین شش مرحله کلاسیک برای راه اندازی یک سیستم حائز اهمیت است: ۱- طرح پروژه ۲- تعیین نیازها و معیارها ۳- طراحی و اجرای آزمایشی ۴- آموزش و آگاهی ۵- اجرا ۶- ارزشیابی و اصلاح در شرکت پاورجن مهارت‌های مورد نیاز مدیران در بهسازی و توسعه عملکرد کارکنان عبارتند از: * تدوین هدف: - شناسایی عوامل مهم موفقیت - تدوین اهداف اصلی و مقاصد ذریبط - اولویت بندی - تعیین مقاطع بررسی هدف * مهارت‌های ارزیابی عملکرد: - تلخیص: یکسان سازی دیدگاهی متعادل از عناصر مهم عملکرد فرد - ارزشیابی: ارائه راهنمایی و کمک از طریق بحث درباره نحوه توسعه نقاط قوت و رفع نقاط ضعف - برقراری ارتباط: بحث درباره مسائل و مشکلات عملکرد - قضاوت: ارزیابی عملکرد جاری و برنامه‌های نیازهای آموزش و بهسازی * مهارت‌های مربیگری: - توصیه یا فراهم ساختن تعلیمات لازم درباره رویکردهای مختلف - دادن بازخورد درباره عملکرد - تسهیل بهبود عملکرد * مهارت‌های حمایتی - شناسایی علائم نشان دهنده موارد ضرورت حمایت از افراد - مهارت‌های میان فردی - توجه و پرداختن به مسائل احساس و هیجانی - مشاوره درباره عملکرد * مهارت‌های برقراری ارتباط: - گوش دادن به افراد - استفاده از بحث برای رسیدن به توافق - در دسترس بودن * مهارت‌های انگیزش: - گفتگو و مرآورده درباره فرایند ارزیابی عملکرد - تعیین حیطه نتایج مهم اهداف عملکرد - ارائه منابع لازم، به هنگام تغییر وضعیت نمودار مهارت‌های محوری مدیریت عملکرد رویکرد جدید مدیریت پاداش هیات مدیره‌ها و مشاوران آنها بر اهمیت سیاست‌های پاداشی که در پیوستگی با اهداف راهبردی کسب و کار یک سازمان به منظور مجهز ساختن آن به مزیت رقابتی طراحی شده است و قوف دارند. مدیران از این واقعیت نیز آگاهند که از یک سیستم پاداش می‌توان به عنوان کمک موثری ددر اثربخشی سازمان بهره گرفت. نگارنده به عنوان مشاور متخصص در مسائل پاداش، غالباً با نوعی بازبینی جنبه خاصی از سیستم پاداش سازمانها سر و کار دارم و به ندرت از من خواسته شده است تا نظام پاداش را به عنوان یک کل مورد توجه قرار دهم شاید بر حسب معمول مسئولان سیاست در سازمانها خواهان انجام سریع کراها بوده و مایل باشند به جنبه‌هایی از نظام پاداش به عنوان مثال طرح پاداش غیر نقدی مدیریت میانی بردازند که معتقدند به گونه‌ای نسبتاً سریع قابل تغییر است. چه بسا این مهندسی مجدد و تدریجی فقط تاثیر محدودی خواهد داشت. اگر سازمانی مایل به تغییر رفتار افراد از طریق مکانیزم پاداش باشدع باید هم به اجزای تشکیل دهنده آن سیستم و هم به نحوه تناسب آن اجزا با اهداف کسب و کار و سیاست‌های پرسنلی توجه کند ضمناً توجه بر نظام قدرشناسی و نوع رفتار سازمان مورد قبول نیز ضرورت خواهد داشت. چرایی شکست سیاست‌های پاداش یکی از علل اصلی ناکامی سیاست‌های پاداش در برآوردن انتظارات آن است که این سیاست‌ها توان تغییر رفتار فرد یا برآمدن از عهده تقاضاهای روزافزون

راهبردها و اولویت‌های متحول کسب و کار را ندارند. دلایل شکست عمدتاً عبارتند از:

- راهبرد کسب و کار
- ارزشیابی شغل
- داده‌های پرداخت در بازار
- ارزش برای پول تدوین یک راهبرد پرداخت اگر سیاست‌هی پاداش به تحقق انتظاراتی که از آنها انتظار می‌رود قادر نبوده‌اند سازمان چه اقداماتی می‌تواند انجام دهد؟ نخستین اقدام سازمان تدوین راهبرد پرداختی خواهد بود که با رسالت، اهداف و مقاصد شرکت به گونه‌ای تنگاتنگ همسویی دارد. اجزای تشکیل دهنده سیاست پرداخت زمانی که در ارتباط با راهبرد پاداش تصمیم مناسبی در سطوح بالای سازمان اتخاذ شده باشد، گام دوم تسری آن راهبرد به بیابیه سیاست و پاداش سازمان خواهد بود. اگر بنا بر آن است که تاثیر نظام پرداخت و مزایا بر برداشت، احساس و رفتار کارکنان در الزامات واقعی شرکت بازتاب یابد، مرتبط شدن سیاست با راهبرد کسب و کار شرکت ضرورت خواهد یافت. انجام یک ارزیابی نیز از نوع نظام پاداش مورد نیاز در آینده لازم به نظر می‌رسد. سیاست‌های پاداش در عمل باید بتواند بین برخی از تاثیرات بعضی داخلی و بعضی خارجی تعادل و موازنه ایجاد کند. پرداخت مرتبط با عملکرد برای بسیاری از سازمانها تمایل به تغییر نظام پاداش و تصمیمی که چنان طرحی را در برگیرد، در تکامل یک راهبرد کلی گام نخست و مهمی بود، گامی که به نوبه خود به دیگر بخش‌های راهبرد امکان می‌داد تا در جایگاه مناسب خود قرار گیرند. با این حال بسیاری از طرح‌ها به علت طراحی، ارتباطات و کاربری ضعیفشان دچار شکست شده‌اند. موفقیت طرح پرداخت مرتبط با عملکرد به عملکرد اثر بخشی سنگی دارد پرداخت وقتی با عملکرد پیوند خورده باشد می‌تواند به انگیزش کمک کند و به عنوان نیروی کار عوامل کارآمدتری را جلب و حفظ نماید اما این نکته نیز که کارکنان به طور عام فرایند ارزیاب عملکرد را فرایندی معتبر و منصفانه تلقی کنند به همان اندازه حائز اهمیت است، این تلقی به ویژه زمانی مهم تر است که طرح پرداخت جریانی فاقد نیروی محرکه به نظر برسد. پرداخت را می‌توان به شیوه‌های بسیار متفاوت با عملکرد مرتبط ساخت. عوامل دخیل در این تنوع عبارتند از:
 - نوع پرداخت: نوع پرداخت می‌تواند اقلیمی بین وجه نق تا سهام را در برگیرد.
 - تناوب پرداخت: تناوب پرداخت را نیز باید در نظر داشت.
 - درباره روشهای مرتبط ساختن پرداخت با عملکرد تحت یک طرح خاص نیز باید تصمیم گرفت. در اینجا امکان اشاره به همه عوامل محتمل طرح وجود ندارد. لذا هر طرحی باید در پرتو اهداف سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد، با این حال شاید بتواند خصیصه‌های مختلف هر طرحی را بر اساس سه معیار زیر ارزشیابی کرد:
 - ۱- اثربخشی طرح در ارتقای این تلقی که پرداخت‌ها با عملکرد مرتبط است. ۲- طرح و برنامه تا چه میزان معرف رفتارهای غیر مرتبط است؟ ۳- برنامه تا چه میزان کارکنان را به همکاری با یکدیگر ترغیب می‌کند؟ رویکردهای نوین مدیریت پاداش برای بسیاری از سازمانهای علاقه‌مند به معرفی رویکردهای جدید و نوآورانه مدیریت پاداش، نخستین وظیفه، تلفیق مدیریت عملکرد و مدیریت پرداخت مرتبط با عملکرد، با راهبرد کسب و کار است. این فرایند تحول برای بعضی از سازمانها دشوار است، در حالی که برای برخی دیگر که پیشاپیش نظام پرداخت نسبتاً مطلوبی برای خود تدوین کرده اند فرایند تحول چندان دشوار نیست. پاداش و جبران انعطاف پذیر اساساً دو نوع رویکرد پاداش و جبران انعطاف پذیر وجود دارد: بسته پاداش کامل که کارفرما از طریق آن برای هزینه مالی بسته کلی قابل پرداخت به کارمند سقفی معین می‌کند. به این ترتیب کارکنان آزادانه می‌توانند بسته پاداش را بر حسب نیاز و مناسب با تمنیات خود بسازند. برای کارکنان پایین‌تر از سطوح اجرایی یک احتمال انتخاب آن است که به کسب مزایای اصلی نظیر بازنشستگی، بیمه عمر، مرخصی استعلاجی با حقوق و غیره روی بیاورند، اما برای دیگران می‌توان به درجاتی از انتخاب حول مزایای دیگری چون مشاوره مالی شخصی، حمایت‌های مراقبت از کودکان، سوخت رایگان برای مصارف خصوصی، مشاوره شغلی، و مزایایی از این قبیل امکان به وجو آورد. مزیت پرداخت نقدی به کارکنان آن است که ارزش چنین پرداختی در نظر دریافت کننده به طور کلی بالا-است، در حالی که کارکنان احتمالاً ارزش واقعی مزایای جنبی را کمتر از واقع برآورد کنند. پرداخت به ازای مهارت‌ها یک رویکرد دیگر پرداخت به افراد به ازای مهارت آنها است، مزیت بالقوه پرداخت مبتنی بر مهارت یا شایستگی آن است که می‌تواند فرهنگ پاداش موجود در سازمان را به نحوی تحت تاثیر قرار دهد که دیگر افراد صرفاً به خاطر بالا رفتن در یک سلسله مراتب شغلی مستحق دریافت حقوق و دستمزد بالاتر نباشند بلکه به ازای مهارت‌های کسب شده به خاطر فعالیت‌های خدسازی مستوجب دریافت بیشتر بشوند. منحنی‌های تصاعدی پرداخت منحنی‌های پرداخت به مدیران امکان می‌دهد تا موقعیت موجود فرد را از نظر پرداخت با موقعیتی که با ملحوظ داشتن مهارت‌های کسب شده و عملکرد شغلی باید در آن قرار گیرد مقایسه کنند. در چنین نظامی امکان انعطاف پذیری زیادی فراهم می‌شود تصمیماتی باید در عوامل زیر اتخاذ شود:
 - منحنی‌های گروه و وظیفه یا مهارت
 - شکل منحنی
 - منحنی‌های یک مجموعه
 - حقوق و دستمزد واقعی
 - داده‌های ضمن بازار روابط کارکنان: یک چارچوب جدید اصطلاح روابط کارکنان به طور سنتی با جنبه ای رسمی تر ارتباط بین سازمان و افراد تحت استخدام آن مترادف است این اصطلاح غالباً به گونه‌ای قابل تبادل با روابط صنعتی به کار می‌رود و در واقع با جریان ارتباط سازمان من حیث المجموع و به ویژه در مواردی ملازمت دارد که اتحادیه تجاری یا انجمن‌های کارکنان نماینده و معرف کارکنان به حساب می‌آیند. بنابراین مباحث مورد علاقه و متداول بخش‌های روابط کارکنان در سازمانها موارد زیر است:
 - مذاکره و گفتگو با اتحادیه‌های تجاری در مفاهیم و شرایط استخدام
 - تفسیر توافق‌های جمعی
 - نمایندگی سازمان در امور شکایات فردی یا جمعی مربوط به روابط استخدامی ارتباط بین روابط کارکنان و مدیریت منابع انسانی نظر به آنچه گذشت تمایل عمومی بر این بوده است که مفاهیم منابع انسانی و روابط کارکنان را به عنوان مفاهیم مخالف هم- و در واقع منفک از یکدیگر- قرار دهند. این تمایل بازتاب بحثی موازی بین دو مفهوم ماست که در ادبیات روابط صنعتی غالباً تحت عناوین جمع گرا و وحدت گرا مطرح می‌شود. روابط جمع گرا کارکنان و کارفرمایان را به مثابه دو نیروی جداگانه و با علاقی لزوماً در تعارض با یکدیگر می‌بیند. اما می‌توان آنها را از طریق برخی مکانیزم‌های نهادی و عقیدتی در ارتباطی مبتنی بر مذاکره با هم گرد آورد و امکان کارکرد کارخانه یا اداره خصی را فراهم ساخت. در این مدل روابط کارکنان درباره سیاست گذاری آن ارتباط مبتنی بر مذاکره با هم گرد آورد و امکان کارکرد کارخانه یا اداره خصی را فراهم ساخت. در این مدل روابط کارکنان درباره سیاست گذاری آن ارتباط مبتنی بر مذاکره و تداوم حالت نسبتاً بی ثباتی در مسیر راه است. مکتب فکری وحدت گرا از دنیای روابط کارکنان و کارفرما دیدگاه متفاوتی دارد، بجای دو موجودیت قانوناً جداگانه در واقع فقط یک علاقه وجود دارد و آن علاقه به سازمان بعنوان یک کل است. علاقه‌ای که در وهله نخست به وسیله مدیران ارشد سازمان هدایت و تصریح شده است. در این مدل مدیریت منابع انسانی درصدد ایجاد ارتباط و کسب تعهد برای اهداف و سیاست‌های سازمان است و در تلاش تضمین این نکته است که افراد شاغل در آن سازمان از مهارت‌ها، انگیزه و نگرش‌های لازم برای حصول آن اهداف برخوردارند. نیروهای تحول آفرین چهار عامل فشار اصل را مورد بررسی قرار می‌دهیم که بر روی هم الگوی روابط کارکنان را شکل می‌دهند. عوامل مذکور عبارتند از:
 - ۱- راهبرد شرکت
 - ۲- چارچوب قانونی
 - ۳- تاثیر اقتصادی
 - ۴- توسعه اروپایی (پیشرفتهای اروپا) راهبرد شرکت بجهت‌های روابط

صنعتی و روابط کارکنان معمولاً به جای تاکید بر سیاست‌ها و مشی‌های کارفرمایان بر مشی اتحادیه‌های تجاری تمرکز دارد. با این وصف راهبرد شرکت یک نقطه شروع منطقی به حساب می‌آید زیرا گذشته از هر چیز این راهبرد شرکت بود که شبکه توافق‌های مل به وسعت کل صنعت را فراهم کرد. در دهه اخیر مهمترین پشرفت حاصل در حیطه روابط صنعتی همان پدیده‌ای بوده است که ممکن است بتوان آن را درونی کردن روابط کارکنان نامید. خصیصه‌های مهم این تحولات به قرار زیر است: - تفویض مسؤلیت کسب سود به واحدهای عملیاتی، مراکز سود و واحدهای کسب و کار راهبردی - تعریف دوباره نقش مراکز ستادی به گونه‌ای که به جای مداخله در جزئیات امور و عملیات بیشتر بر مراقبت از عملکرد تعیین کننده مراکز سود و اتخاذ تصمیماتی دایر به تخصیص سرمایه بلند مدت توجه کنند. - رشد از طریق ایجاد تنوع بیشتر و ادغام‌های منتهی به مقاطع مختلف شرکت به نحوی که بتوان نوعی تعدد و گوناگونی بخش‌های صنعتی را پوشش داد و امر واگذاری تصمیمات و سنجش عملکرد به کسب و کارهای مکمل را تقویت نمود. تغییر در راهبرد چگونه تبیین شده است؟ تجلیات بسیار مشهود این پشرفت، کناره گیری سازمانها از- و دربرخی موارد مهر پایان زدن آنها بر ترتیبات روابط صنعتی چند کارفرمایی- چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی- بوده است. از جمله موارد پایان دادن به این توافقات موارد زیر بوده‌اند: - شرکتهای مهندسی - کاتالهای تلویزیونی مستقل - موسسات چاپ و توزیع روزنامه - کارخانه‌های ساخت سیمان - بندرگاه‌ها (متعاقب منسوخ شدن طرح نیروی کار داک) - بانکهای تسویه حساب نمونه‌هایی از شرکتهای عمده جدا شونده از توافق‌های ملی عبارتند از: خرده فروشی مواد غذایی، البسه و منسوجات نمونه فوق از بخش خصوصی استخراج شده است اما با توجه به محدودیت‌های نقدینگی ابتکار عمل مدیریت مالی و تحول ساختاری (مخصوصاً ظهور نمایندگی اجرائی)، در بخش دولتی هم نوعی پیشرفت تقریباً موازی را با ایجاد یک الگوی مشابه از تمرکز زدایی و محلی کردن امور می‌تواند مشاهده کرد. از جمله تجلیات این روند در بخش دولتی عبارتند از: • اعمال تنوع محلی بیشتر در پرداخت حکومتهای محلی • جدا شدن کامل برخی حکومتهای محلی از توافقتنامه‌های ملی • جدایی صنعت راه آهن از توافقتنامه‌های ملی بنابراین موثرترین خصیصه‌های این روند عبارتند از: • متناسب کردن مناسبات و شرایط با محیطها و اولویتهای محلی • جدا شدن از ترتیباتی که در تنظیم روابط استخدام موسسات به دست اندرکاران اتحادیه‌های تجاری ملی یا منطقه‌ای مجال مداخله می‌دهد. روابط با اتحادیه‌های تجاری این روند تعریف دوباره‌ای از روابط با اتحادیه‌های تجاری را نیز فراهم ساخته است. جالب است که این روند کناره گیری نشان نمی‌دهد که برای کنار گذاشتن برخی اتحادیه‌های تجاری قبلاً به رسمیت شناخته شده فشاری اعمال شده باشد. نمونه‌های نفی رسمیت اتحادیه‌های تجاری معدود و متداول‌ترین واکنشها حرکتی در زمینه‌های زیر بوده است: - کاستن از طیف موضوعات و مسائلی که به تصمیمات مشترک مربوط می‌شود. - عطف توجه به ایجاد ارتباط با نمایندگان کارکنان داخلی به جای کارشناسان اتحادیه تجاری خارجی (خارج از شرکت). - معکوس کردن رون کار اتحادیه‌یی شدن با سوق دادن آن به سمت کارکنان با سابقه - تضمین اینکه اتحادیه‌های تجاری در زمینه ارتباطات با نیروی کار از قدرت انحصاری برخوردار نیستند. - عقلانی کردن تعداد توافقتنامه‌ها و تعداد اتحادیه‌های طرف مذاکره. چارچوب قانونی وجه مشخصه دهه ۱۹۸۰ این بود که این چارچوب قانونی داوطلبانه را با چارچوب دیگری جایگزین نمود که چارچوب جدید با ترسیم مجدد نقشه عملیات قابل دفاع چارچوب دیگری جایگزین نمود که چارچوب جدید با ترسیم مجدد نقشه عملیات قابل دفاع و غیر قانونی روابط صنعتی، در چهار جنبه مهم زیر مستقیماً و به شدت به مداخله می پرداخت. ۱- کاستن از مصونیت‌های قانونی اتحادیه تجاری ۲- زیر سوال برد مبانی قانونی سازمان اتحادیه تجاری و مذاکرات جمعی ۳- افزایش حقوق قانونی اعضا در قبال حقوق قانونی اتحادیه‌های متبوع آنها. ۴- کاستن از حقوق مقرر کارکنان منفرد. اثرات اقتصادی نیروهای اقتصادی، صحنه روابط کارکنان را به دو شیوه تحت تاثیر قرار می‌دهد. نخستین اینکه به تعیین ساختار روابط کارکنان دولت کمک می‌کند و به سوالاتی از این قبیل پاسخ می‌دهد که چه بخشی از نیروی کار به اتحادیه تجاری تعلق خواهد یافت؟ ثانیاً در حیطه اقتصاد که در آن روابط استخدام به طور مشترک در برخی از اشکال آن تنظیم شده است، فشارهای اقتصادی است که شیوه و محتوای مقررات را مشخص می‌کند. فشارهای بازار اینکه با بازگشت به تاثیر عامل اقتصادی بر روش و محتوای روابط صنعتی می‌توانیم منبع فشار فعال یعنی بازار تولید بازار کار و نظام اقتصاد کلان را مورد توجه قرار دهیم. بنابراین مناب فشار مذکور را به ترتیب بررسی می‌کنیم: بازار تولید (محصول) بازار تولید عمده موجودیت خود در صحنه روابط کارکنان را با شیوه‌های مهم زیر مطرح کرده است: - فشار روز افزون برای اعمال روشهای انعطاف پذیرتر تولید و بهره برداری از نیروی کار با تاکیدی روبه رو شد بر چند مهارتی شدن و ایجاد مهارتها و صلاحیت‌های سازمان محور به جای ساختارهای مبنی بر اشتغال تعریف شده در خارج از سازمان. - تلقی برتری کیفیت به عنوان عامل تعیین کننده مزیت رقابتی و قائل شدن تاکیدی مشابه بر عملکرد- و بنابراین تاکید بر تمایز بین افراد از نظر شرایط استخدام. - ارتقای سطح هوشمندی فرایند و کارگر (به تعبیر چارلز هندی) با چالش ناشی از آن نسبت به سیستم های تصمیم گیری سلسله مراتبی تر و آمارانه همراه است. بازار کار اگر بازار تولید منبع فشاری برای منفک ساختن روابط کارکنان از دنیای خارج به حساب می‌آید، بازار کار در جهت خلاف آن عمل می‌کند با این حال تحت شرایط کساد جاری ضعف اساسی تامین نیروی انسانی انگلیس هنوز مشهود است: - کمبود کلی در سطوح مهارت آموزشی و حرفه‌ای کارکنان، در مقایسه با مهارتها و آموزشهای کسب شده در کشورهای رقیب مهمی چون آلمان و ژاپن وجود دارد. - کمبودهای عمده مداوم به ویژه کمبودهای مهارتی در بخش تکنولوژی پیشرفته صنعت به چشم می‌خورد. - نوعی کمبود ضمنی جمعیت شناختی از تازه واردان در بازار کار نیز در میان است که موقتا به خاطر کساد موجود مشهود نیست. سیاست اقتصاد کلان در گذشته واکنش نسبت به آنچه که در بالا به عنوان ترکیب ناپایدار توضیح داده شد، بروز تغییری در سیاست اقتصاد کلان بود. به احتمال زیاد این تغییر واکنشی نوعی کاستن از ارزش ارز بود که برای کاهش تب مشکلات خارجی رویاروی سازمانهای استخدام کننده معمول می‌شد. احتمالاً برخی سیاست‌های مربوط به درآمدها نیز با کاهش نرخ ارز همراه بوده است. ارتباطات کارکنان و اشتغال اثربخش چرا باید ارتباط برقرار کرد؟ سازمان به سیستم‌های ارتباطی کامل، منسجم و کارآمدی نیازمند است که از طریق آن اطلاعات ضرور به سمت بالا، پایین و در سطوح افقی سازمانی، بین مدیران و کارکنان، همچنین در خارج از سازمان با مشتریان، تامین کنندگان مواد اولیه و سهامداران کانالیزه و مبادله شود. به تیر ساده اساساً سازمانها مجموعه‌ای از گروه‌های مختلف مردم به حساب می‌آیند. این گروه‌ها ممکن است از بخش‌ها قسمتها یا سطوحی در یک سلسله مراتب تشکیل شوند. این گروه‌ها اگر به حال خود رها شوند هر یک از آنها به توسعه فرهنگ خود- مجموعه باورها، نگرش‌ها و ارزشهای خود- و درک و مفاهمه خود از ماهیت اهداف سازمان و بهترین راه حصول به آن اهداف تمایل نشان می‌دهند. پیوند ارتباطات با راهبرد و تحول توجه به این سه مساله [افراد، سازمان، اهداف کسب و کار] نوعی پیوند طبیعی با راهبرد کلی منابع انسانی کسب و کار به وجود خواهد آورد. راهبرد منابع انسانی درصدد

بهترین افراد تحت فشار اس. کیفیت فراگیر به مثابه موضوع اصلی پاسخ راهبردی به این چالش‌ها است. کیفیت فراگیر چنین تعریف شده است: شیوه نظام مند تضمین این نکته که کلیه فعالیت‌ها در یک سازمان در راستای تأمین نیازهای تعریف شده و الزامات خارجی طراحی می‌شود. کیفیت فراگیر (TQ) و استاندارد تضمینی کیفیت (BS۵۵۵۰) مفهوم کیفیت فراگیر رضایت مشتری تنها معیار سنجش واقعی کیفیت محصول و خدمات میزان جلب رضایت مشتری است. رضایت را می‌توان اینگونه تعریف کرد: رضایت مشتری وقتی حاصل می‌شود که کلیه خواسته‌ها، نیازها و انتظارات تصریح شده یا ضمنی مشتری مورد توجه قرار گیرد. بنابراین تولید کننده برای جلب رضایت مشتری، باید خواسته‌ها، نیازها و توقعات او را به روشنی درک کند و در مورد یکسری الزامات مورد نیاز با مشتری به توافق برسد. اهمیت مشتری داخلی کیفیت فراگیر به عبارت ساده مفهوم فراگیر الزامات همه کارکنان سازمان را در جمیع شرایط و رد رفع کلیه نیازهای مشتری در بر خواهد داشت. به این ترتیب فرهنگی در سازمان شکل خواهد گرفت که بر اساس آن فعالیت‌های سازمان در جهت بهبود مستمر با تلاش افراد در رفع نیازهای مشتری تلفیق خواهد شد. هزینه کیفیت فراگیر هزینه‌های کیفیت عامل مهمی در شناخت نواقص فرایندهای موجود است که شناخت آن نواقص، به سازمانها کمک می‌کند تا تلاش‌های خود را در زمینه‌های منجر به اصطلاحات قابل توجه صرف کنند. هزینه‌های کیفیت معمولاً تحت پنج عنوان زیر تعیین می‌شوند: ۱: هزینه پیشگیری: هزینه اقداماتی که به پیشگیری از نارسایی‌ها و ناکامی‌ها یا کاهش آنها منجر می‌شود. ۲: هزینه ارزیابی: هزینه ارزیابی کیفیت به دست آمده ۳: هزینه شکست درونی: هزینه‌های ناشی از ناکامی سازمان در حصول کیفیت مورد نظر قبل از انتقال مالکیت [محصول] به مشتری. ۴: هزینه شکست برونی: هزینه‌های متاثر از عوامل خارجی و ناشی از ناکامی سازمان در حصول کیفیت مورد نظر بعد از انتقال [محصول] به مشتری. ۵: هزینه از دست رفت: هزینه‌های ناشی از فوت فرصت فروش که با از دست دادن مشتریان به دلیل کیفیت پایین محصولات یا خدمات بر سازمان تحمیل می‌شود. علت مبادرت شرکتها به کیفیت فراگیر سازمان عمدتاً برای تداوم حیات خود به کیفیت فراگیر می‌پردازد. چالشها بر ماهیت فعالیت شرکتها و اینکه ضمن تداوم حیات در بازارهای امروز امکان رشد نیز پیدا کنند، تاثیر قابل توجهی نهاده است. شرکتها به تدریج در می‌یابند که ادامه حیات در محیط کسب و کار امروز نه تنها مستلزم پاسخ به نیازهای مشتری در زمینه‌های تولید و خدمات است بلکه انعطاف پذیری کافی و سازگاری سازمان برای پاسخگویی به نیازهای آتی در حال رشد را نیز می‌طلبد. چالشها چالش متعارض عامل وقت است. نیاز به تخصیص فرصتی قابل ملاحظه به ویژه در روزهای نخست اعمال کیفیت فراگیر، برای توافق در مورد اهداف و مقاصد، تعریف یک برنامه عملیاتی، آموزشی، انجام تجزیه و تحلیل و فرایند نظارت ضرورت حیاتی دارد. دومین چالش دریافت این واقعیت است که هزینه‌های اقدام به کیفیت فراگیر کوتاه مدت ولی عواید ناشی آن دراز مدت خواهد بود. سومین چالش مقاومت مدیریت میانی است که شرکتها در ارائه کیفیت فراگیر با آن مواجه می‌شوند. چالش دیگر این است که سازمان بعضاً در ارتباط با ابتکار کیفیت فراگیر و به منظور در میان نهادن برنامه‌های خود با کارکنان وقت و تلاش زیادی صرف می‌کند. ولی از دید کارکنان عملاً هیچ اتفاقی روی نمی‌دهد. احتمالاً بزرگترین چالشی که سازمانها در اجرای کیفیت فراگیر با آن مواجه‌اند، استمرار اجرا و یکپارچه سازی فعالیت‌های مربوط به آن است. موفقیت کیفیت فراگیر مستلزم مبدل شدن آن به بخش دائمی و اساسی کار روزانه خواهد بود. سهم و مشارکت امور منابع انسانی این واحد باید برای ایجاد و به کارگیری وسیله نفوذ در رفتار و طرز فکر کارکنان و هدایت تحول فرهنگی آنان از تخصص لازم برخوردار باشد. ابتکارات و اقدامات کیفیت فراگیر باید بر اساس تحقیق و تجزیه و تحلیل رفتارها، طرز فکرها، عقاید و صلاحیت‌های صورت گیرد که در حال حاضر وجود دارند و به طراحی و سازماندهی آموزشی و پرورش، ارتباطات، مشارکت و برنامه‌های مدیریت عملکرد منجر می‌شوند. همه این امور در قلمرو کاری واحد منابع انسانی است. سطح راهبردی اتخاذ تصمیم نسبت به اجرای یک برنامه کیفیت فراگیر در بدو امر ممکن است بر اساس فشارهای ناشی از بازار رقابت و ضرورت حفاظت از موضع سازمان، در میجی بزرگتر الزام آور شود اما این تصمیم بر فرایند داخلی سازمان آنگنان تاثیر عمیقی می‌گذارد که مقابله با آن مستلزم درک مولفه‌های زیر است: - فرهنگ و جو داخلی سازمان، مشتمل بر طرز تلقی‌ها و تفکر افراد نسبت به تحول - ساختارهای سلسله مراتبی سازمان و عناصر اصلی تشکیل دهنده آن - مهارتهای زیربنایی - رویکردهای جاری ارتباطات کارکنان، به ویژه اثربخشی آنها - آگاهی کامل از تاثیر و اثربخشی فرایندهای نیروی انسانی نظیر: کارمندیابی، نظام‌های پاداش، سیستم‌های ارزشیابی و آموزش و مسائل توسعه و پرورش منابع انسانی. سطح عملیاتی پس از اتخاذ تصمیم راهبردی در زمینه اجرای کیفیت فراگیر، سیاست‌ها و دستورالعمل‌های پرسنل از سطوح عملیاتی نیز تاثیر می‌پذیرند که خود مستلزم واکنش عملیاتی واحد منابع انسانی است این واکنش به دو شیوه: مستقیم و ضمنی صورت می‌گیرد. ۱- مشارکت مستقیم و باقوه کارشناس پرسنلی و منابع انسانی در فرایند کیفیت فراگیر از طریق فرایند آموزش و پرورش موجود در برنامه کیفیت فراگیر. ۲- طراحی سیاست‌ها و فرایندهایی در جهت حمایت از ابتکار کیفیت فراگیر ایجاد نظم در سازمان بهره‌گیری از برخی از مقررات انضباطی سیستم استاندارد تضمین کیفیت، در واحد منابع انسانی نقطه شروع مناسبی است. الزامات خاص این سیستم استاندارد و واکنش منابع انسانی شامل موارد زیر است: • مدیر ارشد باید با اقتدار لازم از طریق هماهنگی و نظارت بر نظام کیفیت و دقت در اینکه برای برآورده شدن الزامات سیستم استاندارد تضمین کیفیت اقدام موثر و دقیق صورت می‌گیرد، مسئولیت کیفیت را بپذیرد • ماهیت و حدود ساختار سازمانی، مسئولیت منابع، دستورالعمل‌ها و فرایندهایی باید مستند شود که بر کیفیت اثر می‌گذاردند • نظام کیفیت باید با توجه به سایر وظایف، برنامه ریزی و تدوین شود • کنترل لازم باید بر ثبت خدمات محصول خریداری شده داده‌های خرید و بازرسی و تایید محصول خریداری شده اعمال گردد • تدوین دستورالعمل‌های کاری مشتمل بر کلیه مشخصات مشتری در شکل ساده آن • دستورالعمل‌های کنترل مدون که در تمام اوقات نشان بدهد که چه وقت محصولی بازرسی و تایید شده، بازرسی نشده، یا بازرسی شده ولی پذیرفته نشده است • سوابق مسبوط در مورد برآورده شدن یا نشدن نیازهای مشتری از جمله داده‌هایی چون گزارش‌های حسابرسی و نظام‌های تضمین کیفیت. اطلاعات منابع انسانی: یک ابزار راهبردی من در ارتباط با کمی کردن- البته نوع خاصی از آن- به فردی و سپس گرا مبدل شده‌ام. با اینحال بر کمی کردن امور فکری و ذهنی یعنی کیفیت، خدمت، پیوندهای مشتری، نوآوری، ساختار سازمانی، درگیر کردن مردم و ... اصرار دارم. تام پیتز اطلاعات منابع انسانی- تصویر موجود همانگونه که هر مدیر پرسنلی به سئوه آمده‌ای نیز تایید خواهد کرد همواره انبوهی از داده‌ها درباره فردی در اختیار است که سازمان آنها را استخدام کرده یا در هر حال استخدام آنها است و یا به استخدام آنها می‌اندیشد. حتی بخش‌های پرسنلی فاقد نظام اطلاعات کامپیوتری پرسنلی نیز به یقین پرونده‌های پرسنلی متضمن فرم‌های تقاضا، مراجع کاریابی، توصیه نامه‌ها و دیگر اطلاعات قراردادی، همچنین ارزشیابی‌های عملکرد، پیشینه حقوق و دستمزد و پیشرفت شغلی، دوره‌های آموزشی طی شده، گزارش‌های بیمار، اختطارنامه‌ها و انبوهی از مکاتبات متفرقه را در اختیار خواهند داشت، به علاوه

نسخه‌هایی از برخی از این اطلاعات به احتمال قوی در پایگانی‌های سرپرستان بلافضل، در بخش امور پرداخت و بر حسب اندازه و ماهیت سازمان در اداره تعاون کارکنان، اداره روابط صنعتی، بخش بهداشت، اشتغال و غیره یافت خواهد شد. یک سازمان بزرگ معروف در انگلیس، با انتصاب یک کارمند جدید، از یک فرم، هفت نسخه تکمیل و هر یک را به بخش جداگانه‌ای ارسال می‌کند. تفاوت بین داده‌ها، اطلاعات و تفسیر - آیا ما یک سازمان جوان هستیم یا پیر؟ - با توجه به توزیع سنی موجود آیا باید یک نظام حقوق بازنشستگی سخاوتمندانه تری ارائه دهیم؟ - آیا اگر همه کارکنان مسن با فاصله‌های سه سال از یکدیگر بازنشسته شوند با مشکل جایگزینی مواجه خواهیم شد؟ اقلام تشکیل دهنده هزینه‌های استخدام * هزینه‌های مستقیم - حقوق پایه - پاداش‌ها، ماموریت و پرداخت‌های تشویقی - اضافه کاری - پاداش‌های غیر مادی کارفرما - سهم مشارکت کارفرما در حقوق بازنشستگی - مزایای کارمندان: - بیمه بهداشت و عمر - اتومبیل، هزینه‌های حمل و نقل سوخت، هزینه پارکینگ - لباس کار - غذاهای پارانهای، کوپن غذا - هزینه‌های جابجایی - هزینه‌های کارمندیابی - هزینه‌های آموزشی (بودجه آموزش، بیوتنه، مسافرتها و غیره) - بودجه واحد منابع انسانی (حقوق و دستمزد، تمهید وسایل مسافرت و غیره) - خدمات رفاهی، بهداشت شغلی - هزینه‌های واحد پرداخت حقوق * هزینه‌های غیر مستقیم هزینه‌های فرصت (ضایعات تولید، فروش، در آمد و غیره) - غیبت‌های ناشی از تعطیلات - غیبت در طول دوره بیماری - غیبت ناشی از دوره آموزشی - پستهای خالی مدل مفهومی اطلاعات منابع انسانی یک شیوه ساده برای تحلیل انواع اطلاعات منابع انسانی، استفاده از هرم معروف سه سطحی: راهبردی، تاکتیکی/ تسهیل کننده تصمیم گیری و عملیاتی/ مدیریتی است. این مدل برای تحلیل آن دسته از اطلاعات منابع انسانی سودمند است که معمولاً در ادارات پرسنلی تهیه و به کار گرفته می‌شوند و باید در سطح راهبردی مورد استفاده قرار گیرند. این اطلاعات برای درک و تشخیص قابلیت‌ها و محدودیت‌های بسته‌های نرم افزاری نظام‌های کامپیوتری صنایع انسانی نیز سودمند است. اطلاعات عملیاتی از جمله انواع اطلاعات مورد استفاده در سطح عملیاتی، به عنوان مثال عبارتند از: • سوابق فردی برای نشان دادن افزایش تدریجی حقوق و مزایای شخص • پیشینه شغل یا سوابق آموزشی • یادداشت‌های روزانه که استحقاق کارکنان را برای ارزیابی عملکرد یا افزایش حقوق نشان می‌دهد • فهرست‌هایی که استحقاق کارکنان را از نظر پاداش خدمات بلند مدت معین می‌کند • فهرست کارکنان واجد مهارت یا قابلیت‌هایی که برای یک پست خالی در نظر گرفته شده‌اند. اطلاعات تاکتیکی اطلاعات مورد نیاز مدیران منابع انسانی برای مقاصد تاکتیکی (مدیرانه) یا مویید تصمیم گیری چنانکه باید به طور عام تعریف یا تدوین نشده است. مدیران منابع انسانی آینده ساز به انواع اطلاعات نیاز بیشتری خواهند داشت. اطلاعات به ویژه داده‌های کیفی و مستلزم قضاوتی نظیر میزان مطلوبیت متقاضیان گزینش شده را صرفاً بعد از ملاحظه ارزیابی عملکرد گزارش ارتقاء مدت خدمت در سازمان و ... می‌توان جمع آوری کرد. معمولاً چنان اطلاعاتی به یک شیوه نظام مند جمع آوری یا تحلیل نمی‌شود. نمونه دیگری از اطلاعات پشتوانه تصمیم گیری اطلاعاتی است که برای مقاصد تعیین الگوی حقوق و دستمزد و یافتن پاسخ برخی سوالات شرطی مورد استفاده قرار می‌گیرد. اخیراً اینگونه مدلسازی مالی به گونه‌ای روز افزون برای هزینه بندی بسته های خرید خدمت کارکنان مورد استفاده قرار گرفته است. در این سطح نظامهای کامپیوتری در فراهم ساختن اطلاعات به تاریخ عملکرد بهتری پیدا می‌کنند و برای یک سیستم اطلاعات کامپیوتری ایجاد پیوند با یک بسته صفحه گستر استاندارد برای مقاصد مدلسازی کاری غیر متعارف به حساب نمی‌آید. برخی از نظام‌های کامپیوتری در بررسی‌های سالانه حقوق و دستمزد کمک‌هایی ارائه می‌دهند، هرچند این کمکها صرفاً در قالب تهیه تجهیزات کلا. روزآمد صورت می‌گیرد که به رغم سودمندی در مقاصد مدیریتی بعنوان پشتوانه تصمیم گیری کارایی ندارد. اطلاعات راهبردی اطلاعات راهبردی سطحی است که نه تنها تهیه کنندگان سیستم‌های کامپیوتری منابع انسانی بلکه دست اندرکاران منابع انسانی هم کمتر به آن می‌پردازند و درک محدودی از آن دارند. در حال حاضر اهمیت اطلاعات راهبردی منابع انسانی چنانکه باید شناخته نشده است و یا صرفاً در برنامه ریزی نیروی انسانی مهم تلقی می‌شود. این ادعا شاید نوعی انتقاد مستقیم از سیستم کامپیوتری تلقی شود اما مفهوم ضمنی بیان ویکتر این است هک داده های واقعی سخت نظام مند یا عینی مورد نیاز او وجود نداشته است تا بتواند راهبردی کارکنان و بنابراین راهبردی کسب و کار خود را ساماندهی کند. تعیین اطلاعات راهبردی منابع انسانی از نظر سهولت می‌توان اطلاعات راهبردی را به قرار زیر دسته بندی کرد: - تعیین راهبردی کسب و کار - تعیین راهبردی منابع انسانی - اعمال راهبردی منابع انسانی مدل تحول راهبردی و مدیریت منابع اسنان تدوین راهبردی کسب و کار متخصصان راهبردی کسب و کار به درس گرفتن از اشتباهات گذشته خود پرداخته‌اند و اکنون بر آنند تا به هنگام تدوین راهبردها و پیامدهای آن بر منابع انسانی سازمان را نیز ارزیابی کنند. مدیر منابع انسانی می‌تواند با فراهم ساختن بینشهایی در ارتباطات با سوالات زیر حتی نقش آینده سازتری را ایفا نماید: ۱. در حال حاضر از نظر تعداد مهارتها و قابلیت‌ها چه نوع افرادی در اختیار داریم؟ ۲. در حال حاضر عوامل پویای تاثیر گذار بر افراد سازمان از نظر نرخ های کارمند یابی ارتقا و جابجایی کدامند؟ ۳. ساختار فرهنگ و ارزشهای موجود سازمان کدامند؟ آیا از رسالت کسب و کار حمایت می‌کنند یا فاقد کارایی هستند؟ ۴. چه تحولاتی در خارج از سازمان در شرف وقوع است که می‌تواند موقعیت فعلی یا آتی کارکنان ما را تحت تاثیر قرار دهد؟ موجودی فعلی نیروی انسانی در ارتباط با موجودی فعلی منابع انسانی سازمان فعالیت ارزیابی از کمیته کیفیت و توان بلاقوه کارکنان موجود به چیزی فراتر از شمارش کمی تعداد افراد گروه های شغل گسترده نیاز دارد. پویایی‌های موجود ارزیابی منابع انسانی موجود صرفاً نیمی از تصویر واقعیت است درک نحوه تغییر آن منابع و شرایط استخدامی آنان نیز مهم است چه درصدی از کارکنان در موقعیت‌های مختلف زیر قرار دارند: - تامین نیرو از خارج - ارتقاء یافته - انتقال یافته - در حال ترک خدمات - در حال بازنشستگی ساختار، فرهنگ، ارزشها امروزه به برکت کتاب‌هایی که تا کنون انتشار یافته اهمیت فرهنگ و ارزشها در فرایند ارتقای توان رقابتی سازمان به خوبی شناخته شده است. به هر حال شیوه‌ای که ما در این باره به کار گرفته‌ایم توصیف مشخصی از فرهنگ است زیرا تهیه فهرست کلیه ارزشها هنجارها و آداب و رسوم نامشخص تشکیل دهنده واحد اجتماعی، یعنی سازمان بسیار دشوار است. * داده‌های حقیقی یا عینی - منطق ساختار موجود - تعداد سطوح مدیریتی - حیطه‌های کنترل اعم از کوچکترین، بزرگترین یا حیطه متوسط - ساختار جلسات رسمی و ارتباطات - تعداد گروه‌های کاری ویژه فراوظیفی - معیارهای روحیه کارمند چون جابجایی نیروی کار و غیبت * داده‌های ذهنی - الگوهای ارتباطات غیر رسمی - طرز تلقی های کارکنان حاصل از نگرش سنجی‌ها و مصاحبه های گروه مورد نظر (آزمایشی - طرز تلقی‌های کارکنان ترک خدمت کرده از طریق تحلیل مصاحبه های ترک خدمت آنها - انجام بررسی مشتری داخلی برای ارزیابی سطوح خدمات داخلی ارزیابی خارجی تعیین راهبردی کسب و کار به یک معنا کلا در زمره ارزیابی‌های خارجی است. موفق ترین متخصصان راهبردهای کسب و کار هنگام گسترش و متحول ساختن کسب و کار خود مسائل جمعیت شناختی را مطمئن نظر قرار داده‌اند. دست اندکاران

منابع انسانی بنا برست به ارزیابی نظام‌مند محیط خارجی مبادرت نکرده‌اند اگر چنین کرده بودند انفجار جمعیت به گونه‌ای غیر منتظره بروز نمی‌کرد. به هر حال برای پرورش و بار آوردن فارغ‌التحصیلان دانشگاهی ۱۵ سال فرصت اقدام لازم است. یک رویکرد سیستمی تحلیل عوامل خارجی در ارتباط با تاثیر آنها بر منابع انسانی سازمان تشکیل جلسات یورش فکری حتی الامکان با مشاوران خارجی و گروه نمونه ای از کارکنان از جمله فارغ‌التحصیلان جدید است. در این ارتباط چارچوب استیپ یا چارچوب تغییرات احتمالی می‌توان در حیطه های زیر را به کار گرفت • اجتماعی- حقوقی • فن شناختی • اقتصادی • محیطی • سیاسی به چه افرادی نیازمندیم؟ سازمانهای واجد فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی استوارتر در پاسخ به این سوال مشکل نخواهند داشت آنها برای برقراری بنیان بخش‌های مختلف و گروه بندیهای شغلی درست در دوره زمانی پنج تا ده سال و تحت سناریوهای رشد مختلف، از جمله رشد منفی پیشاپیش سیستم های طراحی شده‌ای خواهند داشت. چه ساختار و فرهنگی مورد نیاز است؟ مساله نوع فرهنگی که سازمان برای تحقق رسالت کسب و کار خود بدان نیاز دارد نیز یک مساله تفکر تحلیلی است. این تفکر تحلیلی با بهره گیری از مواد جمع آوری شده از بررسی‌های قبلی با دریافت اینکه آیا عناصر مختلف در پرتو راهبرد، باید یا نباید و اگر باید چگونه تغییر کنند و بالاخره با اندیشیدن درباره تاثیر احتمالی یک ساختار سازمانی تحول یافته بر فرهنگ صورت می‌گیرد. اعمال راهبرد منابع انسانی اعمال راهبرد دو جنبه دارد: ۱. تسری راهبرد به اهداف و سیاست‌های مشخص منابع انسانی ۲. تعیین عوامل مهم موفقیت و شاخص‌های اجرایی ملازم آنها برای نظارت بر موفقیت اهداف و سیاست‌ها در برآوردن و تحقق راهبرد منابع انسانی و تکمیل راهبرد کسب و کار جنبه نخست با اقدام فکری و تحلیلی دیگری سر و کار دارد که با تفکر مفاهیم ضمنی راهبرد و ماهیت سیاست‌های تحقق می‌یابد که باید مورد تغییر قرار گیرند. مهمتر اینکه سر و کار این جنبه بیشتر با تدوین برنامه کاری برای اعمال آن تغییرات است، تنها لازمه اطلاعاتی این فرایند احتمالا مرور و بازبینی فعالیت های مدیریت تحول پیشین، برای آموختن درسهایی از آن فعالیتها است. جنبه دوم یا تعیین عوامل مهم موفقیت و تنظیم سیستم هایی برای نظارت بر آن عوامل نیز به همان اندازه جنبه اول اهمیت دارد اما در معرض خطر مورد غفلت قرار گرفتن از سوی امور منابع انسانی است. معدود سازمانهایی هستند که در جهت تحقق اهداف مورد نظر خود آگاهانه اثرات سیاست‌های منابع انسانی خود را مورد توجه قرار می‌دهند. یک استثنا برای فقدان نظارت بر سیاست نبود فرصت برابر [برای] استخدام است. نقل قول باورها واقعیت همان چیزی است که ما آن را درست تلقی می‌کنیم آنچه را درست تلقی می‌کنیم چیزی است که به آن باور داریم آنچه را باور داریم ادراکات ما مبتنی است درک و دریافت ما به امور اشیایی بستگی دارد که در جستجوی آن هستیم آنچه در جستجوی آن هستیم بستگی به ماهیت چیزی دارد که درباره آن فکر می‌کنیم آنچه درباره آن فکر می‌کنیم بستگی به چیزی دارد که آن را درک و دریافت می‌کنیم آنچه درک و دریافت می‌کنیم باورهای ما را معین می‌کند باورهای ما معلوم می‌کند که چه چیزی را درست تلقی می‌کنیم آنچه را که درست تلقی می‌کنیم واقعیت ما است پیوستار- سیستم‌های کامپیوتری اطلاعات منابع انسانی سیستم اطلاعات کامپیوتری استاندارد- مدیریت و تهیه اطلاعات مورد نیاز در تصمیم گیری کاربرد واژه پرداز می‌مدیریت کارمندیابی برنامه ریزی جانشینی برنامه ریزی نیروی انسانی ارزشیابی شغل مدیریت آموزش مدلسازی حقوق و دستمزد/ صفحه گستر زمان و حضور گزارش نویسی سیستم اطلاعات مجری سطح اداری اداری و تاکتیکی اداری و تاکتیکی اداری و راهبردی اداری و تاکتیکی اداری و تاکتیکی اداری و تاکتیکی تاکتیکی، احتمالا- راهبردی تاکتیکی و راهبردی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی: برنامه‌های تحول در دهه گذشته ابتکارات سیاستگذاری اعمال شده از سوی بخش دولتی، جو مدیریتی به شدت متحولی را به وجود آورده است. در بخش دولتی خصوصی سازی بسیاری از خدمات ایجاد تراست‌های خود گران خدمات بهداشت ملی، انتقال واحدهای کاری پراکنده حکومت به نمایندگی‌های اجرایی تحت ابتکارات گامهای بعدی مطرح شدن عرضه رقابتی الزامی در حکومت‌های محلی، تدوین منشور شهروندان و دیگر تحولات به تدریج یک بازیگری جدی در عملیات مدیریت بر افراد- مدیریت منابع انسانی- را موجب شده است. بستر (زمینه) مفاهیم ضمنی سیاست اخیر دولت ابتکارات همراه با موضوعات سیاسی اساسی تصویب و اعمال شده است. نظارت بر بخشی از چارچوب حمل و نقل منتفی گردیده است. خدمات آموزش و خدمات بهداشت ملی در حال اصلاح است. بازارهای داخلی ایجاد شده است. وظایف اجرایی ادارات دولتی در قالب نمایندگی‌ها مجدداً گروه بندی می‌شود. پدیده رقابت به زمینه پیش بینی خدمات قدرتهای محلی کشاننده شده است. هشت شیوه عملکرد که در طی آن تاثیر این تحولات به روشنی در مدیریت منابع انسانی محسوس بوده است. آن هشت شیوه عبارتند از: ۱- اعمال رویکرد مدیریتی بیشتر به طور عام ۲- تعدیل سیستم ها و فرایندها ۳- ایجاد روابط جدید ۴- تعیین چارچوبهای جدید دستمزد و پاداش ۵- محدود کردن نیروی کار و ساختار دهی مجدد متعاقب آن در سازمان ۶- تاکید بر تامین کیفیت خدمت و توجهی فزاینده به مشتریان ۷- اعمال صریح و روشن مدیریت تحول ۸- ایجاد تغییرات فرهنگی در سازمان اعمال رویکرد مدیریتی بیشتری ایجاد شراهای آموزش کسب و کار مدیریت محلی ابتکارات مدارس دانشکده‌های پلی تکنیک از کنترل قدرت محلی، ایجاد اتحادیه خدمات بهداشت ملی و تخصصی بودجه‌ها به مشاغل و حرف کوچک و ایجاد نمایندگی‌های اجرایی مستقل همه و همه نیروهای محرکه تحول در این حیطه‌ها بوده‌اند. فرایند انتقال صرف نظر از محل وقوع آن بدون زحمت اتفاق نیفتاده است. در حکومت‌های محلی کارشناسان ارشد در پرتو عصر بروز تحولات بی سابقه در دولت محلی به تدریج واقعیت‌های مربوط به نقش‌های جدید خود را کشف می‌کنند. کارشناسان عمده آموزشی در پرتو توان جدید مدارس و دانشگاه‌ها برای تامین یا عدم تامین خدمات از حکومت مرکزی به ساختار دهی ادارات و بازاندیشی درباره پیش بینی خدمات و وظایف خود می‌پردازند. در بخش‌های دیگر شوراهای محلی گروه‌های کارکنان به تدریج واقعیت‌های مربوط به مشتریان و موکلان و نقشهای طرف‌های قرارداد خود را کشف می‌کنند. تاکید مجدد بر مسائل مدیریت، دقیقه در بخش دولتی و در توجه روز افزون به مولفه‌های زیر مشهود است. - نقش مدیر اجرایی ارشد - اعطای اختیار به مدیر اجرایی ارشد - رهبری در سازمانهای بخش دولتی - ایجاد تیم‌ها ارشد کارآمد - ایجاد یا ارتقای نقش مدیریت مالی - تغییر جهت دادن از اداره امور به اعمال مدیریت، از الزام و تحمیل فرایندها و قوانین معین شده به اعمال-دقت و شعور به خرج دادن - تلفیق کامل فعالیت‌های عملیاتی با رسالت‌ها و اهداف سازمان - تفویض مسئولیت مدیریت منابع انسانی از سطح مرکزی به سوی صف - ارزشیابی سیستمها و فرایندهای عملیاتی از نظر کارآیی، اثربخشی و ارزش دادن به پول، - پیگیری مستمر کیفیت کو استانداردهای بالا و توجه به مشتری - مدیریت فعال تعدیلات فرهنگی مربوط به دگرگون ساختن سازمانها از یک نوع ماهیت و موجودیت به ماهیت و موجودیتی متفاوت تعدیل سیستمها و فرایندها تحول عمده و احتمالا مهمترین تحول در سیستمها و فرایندها منبعث از سیاستهای اخیر دولت توجهی است که به جای درون دادها، بر برون دادها- عملکرد- معطوف می‌گردد. نوعی تغییر جهت از خدمات منحصرآ تولید محور به سمت خدماتی بوده و هنوز هست که نیازهای مشتری را ملحوظ می‌دارد. معرفی منشور

شهروندان تأکید بیشتری را به توجه بر برون داده‌های بخش دولتی و کیفیت خدماتی نهاده است که بخش دولتی برای عامه مردم فراهم می‌کند. نقش امور منابع انسانی به عنوان پیامد این تغییر چه به صورت متمرکز و چه از منظر عملکرد مدیران صف آن است که به کارکنانی که عادت به برآوردن نیازهای سازمانهای بزرگ دیوانسالار نوعی احساس مسئولیت شخصی را نسبت به کارایی و الزام به جو پیشرفت القا نماید و در سطوح مدیریتی بالاتر امور منابع انسانی نقش ترغیب کارکنان ارشد برای انجام ارزیابی‌های دقیق را نیز بر عهده دارد. این ارزیابی‌ها نه فقط از شیوه انجام امور در شرایط موجود بلکه از علت انجام آنها و از نحوه تأثیر گذاری شیوه معمول بر گیرندگان و مخاطبان نیز به عمل می‌آید. چارچوبهای نوین نظام اجرت و پاداش معیارهای اجرت و پاداش کارکنان در بخش دولتی نیز در حالی دگرگونی است • شیوه‌های نوین کار به وجود می‌آیند • نوعی تأکید و تمرکز کسب و کار پیرامون مقاصد و اهداف به روشنی بیان شده مطرح می‌شود • کیفیت برون داد به عنوان شخص اولیه عملکرد ایجاد می‌گردد. • تحولات بعدی در سیستم‌ها و فرایندها شکل می‌گیرد. کاهش نیروی کار و باز ساختار دهی سازمانی دلالت‌های ضمنی راهبری کاهش تعداد نیروهای کار و تجدید ساختار سازمانهای کوچک از نظر مدیریت منابع انسانی عبارتند از • مشاوره و جایابی و جایگزینی کارکنان در خارج از سازمان • برنامه ریزی و مذاکره با سازمانهای ذیربط و دیگر ارگانهای مالی مناسب برای کارکنان باز نشسته پیش از موعد یا اخراجی‌های مازاد بر نیاز • تأمین دوره‌های آموزشی پیش از بازنشستگی برای کارکنان • شکل دهی مجدد سازمانهای کوچکتر • ایجاد حفظ انگیزه و روحیه کارکنان ابقا شده در پستهای خود تأکید بر تأمین کیفیت خدمات و توجه بیشتر بر مشتری اینک با نفوذ کلی و عبارت صریح مورد نظر منشور شهروند با تأکید بیشتری مواجه شده است. تصریحات مذکور عبارتند از: - الزام و تعهد آشکار نسبت به کیفیت استانداردهای ارائه خدمات - معیارهای روشن و مورد توافق برای اندازه گیری کیفیت - حضور عینی روز افزون افراد درگیر در خدمات دولتی در کلیه سطوح - الزام و تعهد روشن بخش دولتی نسبت به ایجاد جو پیشرفت مستمر - وجود قصد آشکار بر بذل سعی افراد شاغل در بخش دولتی نسبت به هدایت فعالیت‌ها و ارائه خدمات به همشهریان مدیریت تحول صریح گروهی معتقدند که توجه و تأکید موجود بر مدیریت تحول حالتی از امپراتور و لباسهای امدادی اندک فراتر از اقدامات همیشگی مدیران خوب است. برای مدیریت تحول صریح پنج خصیصه ضرور زیر را می‌توان برشمرد: ۱- وجود درک و شناخت لازم در میان گروه مدیریت ارشد از ماهیت و خصیصه‌های تحولات جاری ۲- تعیین اینکه سازمان رد همه ابعاد خود چگونه می‌خواهد بر آن تحولات از جمله فرهنگ سازمانی در حال تحول و مشخص کردن اقدامات لازم رسیدگی کند. ۳- انتقال چشم انداز، مسیر راهبردی کار به همه کارکنان ۴- اجرای برنامه‌های کاری ۵- تشخیص اینکه تحول مورد لزوم در صدد دگرگون ساختن سازمان از موضع الف به موضع ب نیست بلکه در صدد تغییر آن از الف به موضعی انعطاف پذیر و حالت سازمان یادگیرنده است. تغییر جهت فرهنگ سازمانی موضوع فرهنگ سازمانی در بخش دولتی مساله آفرین است از یک سو آن را می‌توان موضوعی غیر قطعی، غیر ملموس، نه چندان مد روز و ساخته رفتار گرایان تلقی کرد که با واقعیهایی برآوردن هدفهای خزانه داری، تنظیم نخستین بار یک طرح کسب و کار تسلط بر مفاهیم صنعتی یک بازار داخلی یا مسئولیت پذیری برای مقادیر معتنابه بودجه دولتی حرف اندکی برای گفتن دارد. همانند مدیریت تحول درباره میزان پذیرش فرهنگهای سازمانی نسبت به تحول نیز بیش از یک دیدگاه وجود دارد. برخی معتقدند که تحول فرهنگی واقعی برای جایگزین شدن یک دهه یا بیشتر زمان می‌برد. به هر حال تحول فرهنگ یک سازمان هر مدت زمان که طول بکشد وظیفه‌ای است که مدیران ارشد بخش دولتی باید به آن پردازند. هدف سازمانی و شیوه‌ای قالبی که در بخش‌های دولتی و خصوصی نیروی محرکه مدیریت سازمانها در بخش دولتی اساسا و از نظر محتوایی با نیروی محرکه مدیریت بخش خصوصی متفاوت است. در بخش اخیر (خصوصی) غالباً تمایل کلی به فراهم ساختن یک عایدی مطلوب بر سرمایه سرمایه گذاری شده یا عایدی یکسان برای مالک/ مالکان یا سهامداران است. بدون آن هیچ چیز دیگه نه کیفیت خدمت یا تولیدات، نه برتری مدیریت، نه نوآوری در طراحی یا ابتکار در تحقیق رواج و رونق ندارد. کل کسب و کار بدون سود آوری و قابلیت سوددهی در معرض تهدید است. برای سازمانهای بخش دولتی قضیه متفاوت است. ویژگی‌های قالبی و کلیشه‌ای سازمانهای بخش خصوصی آنها را با خصوصی‌هایی از این دست معرفی کرده است: - در اهداف خود ضرورتا غیر سیاسی هستند - اقتدار آنها در ویژگی سودآوری آنها است. - و با بروز تغییراتی در بازار به تغییر واداشته می‌شوند. رفتار کلیشه‌ای سازمانهای بخش دولتی در گذشته تا حدودی تصویر آینه معکوسی از بخش خصوصی بوده است به عنوان سازمانهایی با هدف سیاسی تلقی می‌شوند و قدرت آنها در گروه تمايلاتشان برای رسیدن به نتایجی نه سودمدار، بلکه اجتماعی است. آنان معمولا تولید کنندگان خدمات انحصاری بوده و مشتریان ناگزیر گرفتار آنها هستند و در نتیجه سازمانهایی با ثبات و کمتر در معرض تغییر تلقی می‌شوند. محو شدن مرزهای بخش دولتی و خصوصی: موردی مستلزم تفکر جدی ضرورت تفکر جدید در مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی چهار برابر شده است: ۱- تحولی که صورت گرفته است- آشتی بین بخش خصوصی و بخش دولتی- یک تحول مرحله ای است و بر تعداد کثیری از فرایندهای مدیریت تأثیر خواهد نهاد. ۲- این تحول در حال روی دادن یک واقعیت است. ۳- بسیاری از جنبه‌های تحول از مرزهای سیاسی حزبی فراتر می‌روند و بنابراین احتمال حذف آنها از دستور کار سیاسی تحت هر حکومت متفاوت دیگر ضعیف است ۴- در بخش دولتی تحول سودمند فی نفسه یک تحول مطلوب است. دستور کار برای تحول در دستور کار مدیریت در این حیطه چهار وظیفه سطح بالا وجود دارد و آن چهار وظیفه با یکدیگر فرایند تشکیل می‌دهند. این وظایف عبارتند از: ۱- درک و دریافت شرایط متحول و تنظیم واکنش سازمان نسبت به آن و تدوین یک چشم انداز. ۲- در میان نهادن چشم انداز با دیگران اعم از خود سازمان، سهامداران و مشتریان ۳- گوش دادن به سازمان، کشف نظرات افراد و کشف موانعی که از حصول به آن چشم انداز جلوگیری می‌کنند. ۴- اقدام برای رفع موانع بخشش افراد و تضمین انطباق و سازگاری بین چشم انداز و آنچه که عملا در سازمان روی می‌دهد. شکل چهار وظیفه سطح بالا در برنامه مدیریت درک شرایط متحول و تنظیم واکنش سازمان نسبت به آن و تدوین یک چشم انداز این کار از وظایف مدیریت اجرایی و گروه مدیریت ارشد از جمله رئیس امور منابع انسانی است وظیفه آنها بررسی مستمر محیط خارجی است تا ضمن تفسیر آنچه که تأثیر آن محیط بر بستر عملیاتی سازمان تلقی می‌شود، سازمان را در تنظیم خود بر اساس آن تأثیر کمک کنند. این کار از نظر کارکنان ارشد سازمانهای بخش دولتی به معنای تفسیر تأثیر سیاست سیزده سال گذشته حکومت و تأکید مناسب مجدد بر مقاصد اهداف یا رسالت سازمان است فرایند کار با تعیین و تبیین ارزشهای سازمانی مناسب برای شرایط متحول نیز سر و کار دارد. اینها ممکن است الزامات مربوط به مشتریان، کارکنان، جامعه، اعتلای عمل فرایندهای کار اثر بخش و نوآوری و فرایند پیشرفت مستمری را مجسم کنند. انتقال چشم انداز به سازمان، ذی‌نفعان و مشتریان کارکنان و استفاده کنندگان از خدمات دولتی، همچنین هیاتهای مای نبت به تعیین صریح این نکته مخیرند که

سازمانهای بخش دولتی به چه چیزی باید دست یابند. مفهوم مشتری داخلی و مشتری خارجی مفاهیمی معتبرند و انتقال منظور و مقصود سازمانی برای هر دو گروه جزو لاینفک نقش گروه مدیریت ارشد در سازمانهای بخش دولتی به حساب می‌آید. میزان مشارکت کارکنان در چارچوب بندی رسالت سازمان خودشان متفاوت است بخشی سازمانها قبل از تدوین یک بیانیه رسالت در سطحی گسترده به مشاوره با کارکنان خود مبادرت می‌کنند. برخی به آزمون عمق سنجی دیدگاه‌های کارکنان می‌پردازند. با این حال صرف نظر از اینکه سازمان چگونه به این حالت برسد، انتقال بیانیه رسالت و بیانیه رزشهای سازمانی مضمون این نکته است که سازمان می‌خواهد در آینده چگونه باشد و چه چیزی را مهم تلقی می‌کند. گوش سپردن به سازمان، به ذینفعان و به مشتریان مدیریت سنتی، عملکرد کارکنان را در فواصل منظم و بر اساس شاخص‌های مشخص ارزشیابی می‌کند مدیریت جدید در سازمان یادگیرنده به طور مستمر با گردآوری اطلاعات داخلی و خارجی با اقدام بر اساس آن اطلاعات به خواسته‌های سازمان‌ذی‌نفعان و مشتریان گوش می‌سپارد. ابزار مورد استفاده در این گوش سپردن بر حسب ماهیت اطلاعات مورد جستجو متفاوت خواهد بود. مطالعات نگرش سنجی کارکنان می‌تواند فرهنگ سازمان مسائل انگیزشی و رویحه همچنین اثربخشی فرایندهای کرای خاص را مورد سنجش قرار دهد. بهترینهای گروه‌ها گروه‌های میان رشته‌ای و غیر سلسله مراتبی می‌توانند موجودیت‌های خاصی را مورد رسیدگی قرار دهد. اقدام از میان برداشتن موانع، توانمند ساختن افراد تضمین سازگاری و تطابق بین چشم انداز سازمان و آن چه عمل در سازمان روی می‌دهد. با توجه به چارچوب تحولی که رئوس آن مطرح شد، امور مدیریت منابع انسانی، در صورت الزام به اجرای سهم مناسبی در آینده احتمالاً خود از سه طریق زیر نیاز به تحول خواهد داشت: ۱- امور مدیریت منابع انسانی باید به اهمیت نقش خود در تسهیل انتقال و تحول واقف باشد. دریای تحول توصیف شده در بخش پیشین نه تنها تحولات در فرایندهای کار، بلکه تحولات اساسی در فرهنگ سازمانی را الزام آور خواهد ساخت. از آنجا که گروه‌های مدیریت ارشد ضمن توافق بر رسالتها و ارزشهای سازمانی راه خود را از طریق مذاکره مدیریت ارشد ضمن توافق بر رسالتها و ارزشهای سازمانی یک شبه پیش نخواهد آمد. ۲- امور مدیریت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف خود باید سازمانها را در حصول به منبع انسانی - کارکنان - مورد نیاز خود کمک کند. ۳- دستیابی به وظایف چهارگانه مدیریت سطحی بالای توصیف شده در آغاز این بخش: درک و دریافت، در میان نهادن با دیگران، گوش دادن و اقدام - برای مدیریت شفاف تحول، تحول فرهنگی و کاربرد موفقیت آمیز هر سیستم و فرایند جدید یا همه سیستم‌ها و فرایندها، یک پیش نیاز لازم و غیر قابل اجتناب است. بنابراین امور منابع انسانی نمی‌تواند کار خود را به فهرست مدودی از عملیات پرسنلی رسمی منحصر کند به عبارت دیگر امور منابع کارکنان بخش ضروری و جزء غیر قابل اجتناب مدیریت راهبردی سازمان است و باید به مرکز سازمان انتقال یابد. ابتکار مدیریت مایل برای قست اعظم بخش خصوصی و صد البته در دولت مرکزی نیز چارچوب مدیریت مالی مطلوبی را برقرار می‌کند. با اینحال چنانچه فرضیات اساسی تحول در جریان ادامه گسترش خود منحصر به حجم و ارزش آن مربوط شود، این مخاطره وجود خواهد داشت که ارزش واقعی از دست برود و بنابراین بخش دولتی در جهتی کاملاً مغایر با مسیر بخش خصوصی حرکت کند، بخشی که به گونه‌ای روز افزون بر ارزش و کیفیت خدمات مشتری تاکید دارد. منشور شهروندان ابتکاری است که برای تامین موازنه و عطف توجه به حمایت از مشتری و کیفیت در بخش دولتی طراحی شده است. آنچه آن را آغاز می‌خوانیم اغلب یک پایان است و برای رسیدن به یک پایان باید از جایی شروع کرد پایان جایی است که ما از آنجا شروع می‌کنیم.

دانشگاههای سازمانی؛ کارکنان توانمند

نسترن سیمار اصل و مرجان فیاضی

چکیده در مقاله حاضر به بررسی دانشگاههای سازمانی به عنوان مفهومی که سرمنشا آن را می‌توان در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ جستجو کرد، اشاره شده است. بر اساس نظرات بسیاری از صاحبان نظران، دانشگاه سازمانی به عنوان یک برنامه آموزشی درون سازمانی می‌تواند به عنوان مکملی برای آموزشهای سنتی و برون سازمانی که کارکنان دریافت می‌کنند، قلمداد شود. از جمله نخستین دانشگاههای سازمانی می‌توان به دانشگاه دیسنی، موسسه توسعه مدیریت جنرال الکتریک و دانشگاه مک دونالد اشاره کرد. در این مقاله، ابتدا پدیده دانشگاه سازمانی تشریح شده است. سپس به ابعاد گوناگون دانشگاههای سازمانی، عوامل موثر بر رشد دانشگاههای سازمانی، ارتباط راهبردی کسب و کار و مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش، فناوری و یادگیری الکترونیک و دانشگاههای سازمانی امروز پرداخته شده است. مقدمه مدتها از زمانی که سازمانها، در کسب و کار میحث آموزش و پرورش کارکنان را مد نظر قرار داده اند، می‌گذرد. در سال ۲۰۰۲ چنین برآورد شده است که شرکتهای آمریکایی مبلغی معادل ۸/۵۶ میلیارد دلار را به منظور حفظ و ارتقای دانش مهارت و توانمندیهای کارکنان و همچنین حفظ مدیران خود صرف کرده اند. توسعه بسیار سریع دانشگاههای سازمانی در چند دهه اخیر، در واقع پاسخی قانع کننده به نیازهای آموزشی سازمان است. ایده دانشگاههای سازمانی، ایده نوینی نیست. هر چند سرمنشا دانشگاههای سازمانی را می‌توان در اواخر دهه پنجاه و اوایل دهه شصت جستجو کرد. در طی این دوران، دانشگاههای دیسنی، موسسه توسعه مدیریت کوروتن ویل جنرال الکتریک، دانشگاه مک دونالد و بسیاری دیگر تاسیس شد. در طی پانزده سال اخیر، تعداد این قبیل دانشگاهها از چهارصد به دو هزار واحد رسیده است و انتظار می‌رود تا پایان این دهه به سه هزار و هفتصد واحد برسد. این سازمانها در طیف وسیعی از صنایع از جمله صنعت مشاوره، صنایع با فناوری بالا، صنایع ایجاد سرگرمی، صنایع نظامی و خدمات مالی ایجاد شده اند. نکته قابل توجه آن است که فعالیتهای این قبیل دانشگاهها بشدت با فرایند برنامه‌ریزی راهبردی سازمان، مرتبط است. بر این اساس، بتدریج نفوذ مدیران منابع انسانی در تصمیم گیریهای سازمانی در حال گسترش است؛ به طوری که جایگاه جدید مدیران منابع انسانی را می‌توان تحت عنوان "مدیر ارشد یادگیری" (Chief learning Officer) قلمداد کرد. با پیشرفتهای سریع یادگیری الکترونیک و فناوریهای توسعه الکترونیک منابع انسانی، دانشگاههای سازمانی در حال تبدیل شدن به عامل حرکتی برای مفهوم سازی، پیاده سازی و ارزشیابی فرصتهای یادگیری محیط کار هستند. به هر ترتیب، از آنجا که در میانه مرحله تحولات صورت گرفته در زمینه شکل و هدف دانشگاههای سازمانی هستیم، شکل نهایی آنها چندان مشخص نیست.

Your browser may not support display of this image

دانشگاه سازمانی چیست؟ مفهوم دانشگاه های سازمانی در حال تحول و دگرگونی است و تاکنون هیچ مفهوم جهانی واحدی از آن ارائه نشده است. برخی از این تعاریف به شرح زیر هستند: "دانشگاه سازمانی یک چتر راهبردی برای توسعه و آموزش کارکنان، مشتریان و تامین کنندگان سازمان به منظور تامین راهبردهای سازمانی کسب و کار است. (Meister, ۱۹۹۸)" مفهوم

دانشگاه سازمانی، در برگزیده فرایندی است که طی آن کلیه کارکنان (و گاهی مشتریان و تامین کنندگان سازمان) به منظور بهبود عملکرد شغلی و افزایش تسائیرات سازمانی در تجربیات یادگیری یکدیگر شرکت می کنند ("American Productivity and Quality Center, ۲۰۰۰). دو تعریفی که در ادامه می آید، بر نقش حساس دانشگاه های سازمانی در مدیریت دانش و راهبری و پشتیبانی از سیستم یادگیری سازمان، تاکید می کنند. "دانشگاه سازمانی، یک واحد آموزشی است و به عنوان ابزاری راهبردی برای یاری رساندن به سازمانها در دستیابی به ماموریت خود از طریق هدایت فعالیتهایی تلقی می شود که دانش، خرد، یادگیری فردی و سازمانی را تقویت می کنند ("Allen, ۲۰۰۲)". دانشگاه سازمانی یک واحد آموزشی سازمانی در درون سازمان است که از طریق ایجاد یکپارچگی راهبردی میان یادگیری و کار سازمانی بر افزایش مهارتها و دانش کارکنان تاکید می کند. در دانشگاه های سازمانی، اعم از اینکه در مکانهای فیزیکی یا به صورت مجازی برگزار شود، تاکید از ایجاد کلاس های درسی به توسعه فرایندهای یادگیری که طی آن شبکه سازی دانش سازمانی در اولویت است، انتقال یافته است ("National Alliance of Business, ۲۰۰۲). همه تعاریف ارائه شده به نوعی بیانگر گسترده گی دانشگاه های سازمانی امروز و نشاندهنده تفاوت های آنها از نظر هدف و کانون تمرکز است. افزون بر اینها، آخرین تعریف، این نکته اساسی را یادآور می شود که در دوران کنونی که شاهد تحولات بسیار در مفهوم این دانشگاه ها هستیم، چالش کلیدی، همسان سازی ماموریت و ساختار دانشگاه های سازمانی با اهداف راهبردی سازمان است. ابعاد متفاوت دانشگاه های سازمانی یک موضوع بحث برانگیز در رابطه با این دانشگاه ها آن است که آیا دانشگاه سازمانی تنها عنوان جدیدی برای واحد آموزش منابع انسانی هست یا خیر. ادبیات موجود در رابطه با این موضوع، بیانگر آن است که چنین ادعایی صحیح نیست. در واقع، ابعاد متفاوتی برای دانشگاه های سازمانی شناسایی شده است. البته اینها کاملا منحصر به فرد نیست. آشکار است که هر چند ویژگیهای مشابه بسیاری میان این دانشگاه ها وجود دارد، تفاوت هایی هم در میان آنها مشاهده می شود. در جدول شماره ۱ برخی ابعاد دانشگاه های سازمانی آورده شده است. همچنین، در جدول شماره ۲ ویژگی های متفاوت بخشهای سنتی آموزش و توسعه منابع انسانی و دانشگاه های سازمانی بیان شده است. عوامل موثر بر رشد دانشگاه های سازمانی همانگونه که پیش از این اشاره شد، امروزه مفهوم سازی، توسعه و پیاده سازی دانشگاه های سازمانی به طور چشمگیری تحت تاثیر سه روند عمده است: ۱- شناسایی مدیریت منابع انسانی به عنوان یک بازیگر ابزاری در راهبرد سازمان؛ ۲- ظهور مفاهیم مدیریت دانش و انسجام و هماهنگی آنها با رویه های سازمانی؛ ۳- در دسترس بودن و همچنین توسعه مستمر فناوریهای نوینی که از رویکردهای یادگیری الکترونیک در توسعه منابع انسانی حمایت می کنند. این سه روند، در مجموع، کمک شایان توجهی به رشد دانشگاه های سازمانی کرده و تاثیر بسزانی بر نقش آنها در سازمان گذاشته اند. راهبرد کسب و کار و مدیریت منابع انسانی در سالهای اخیر، سازمانها این نکته را دریافته اند که ضرورتی آشکار برای گنجانیدن منابع انسانی در فرایند برنامه ریزی راهبردی وجود دارد. به بیان دیگر، مفهوم مدیریت راهبردی (استراتژیک) منابع انسانی به مفهومی فراگیر تبدیل شده است. رویکرد مدیریت راهبردی منابع انسانی، رابطه میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی سازمان را مد نظر قرار می دهد. (Armstrong, ۲۰۰۱) عوامل بسیاری در این زمینه دخیل هستند. از جمله آنکه سازمانها دریافته اند که:

Your browser may not support display of this image

کارکنان و یادگیری مستمر آنها عاملی اساسی در دستیابی به اهداف سازمانی هستند. راهبردهای سازمانی باید با تاکید بر روشهای ارزیابی و سنجش مانند نرخ بازگشت سرمایه و سایر ابزارهای ارزیابی منابع انسانی، آموزش و توسعه کارکنان را با هدفهای کسب و کار پیوند زند. بهبود مستمر در کلیه سطوح سازمانی مستلزم ایجاد فرصتهای یادگیری مبتنی بر کار است که سازمان را به سازمان یادگیرنده تبدیل می کند. شراکت با سایر سازمانها، مستلزم یادگیری با آنها و از آنهاست که در نهایت منجر به دستیابی هر سازمان به هدفهای خود می شود. گسترش وسیع سیستم های برنامه ریزی منابع سازمانی، فرصتهای چشمگیری را تحت عنوان "مدیریت الکترونیک منابع انسانی" برای برقراری ارتباط میان کارکنان سازمان، بهبودهای فرایند های مرتبط با فعالیتهای منابع انسانی و مدیریت یادگیری سازمانی ایجاد کرده است. گسترش و حفظ فرهنگ سازمانی بویژه در سازمانهای جهانی امروز مستلزم اندیشیدن به شیوههای هماهنگی و ارائه اطلاعات و ارزشهای سازمان است. کیفیت، هدفی راهبردی است و مستلزم مشارکت کارکنان تمام سطوح، مشتریان و تامین کنندگان در تغییرات سازمانی است. ایجاد و توسعه معیارهای استاندارد برای کیفیت مانند شش سیگما، ایزو ۹۰۰۰ و... مستلزم توسعه یادگیری و آموزش در سراسر سازمان است. استانداردهای ملی و بین المللی تعالی مانند جایزه مالکم بالدريج (تسهیم بهترین رویه های سازمانی را تسهیل می کند. استخدام با کارایی بالا و حفظ بهترین کارکنان در سازمان دارای اهمیت چشمگیری شده است. یادگیری، دیگر صرفا به نفع کارکنان نیست بلکه به یک لازمه رقابتی تبدیل شده است. کلیه عوامل یادشده اشاره به نیاز سازمان به یادگیری مستمر کارکنان و نقش راهبردی منابع انسانی دارد. بر این اساس، دانشگاه های سازمانی به ابزاری برای آغاز هماهنگی، پیاده سازی و ارزیابی یادگیری سازمانی برای برآورده کردن اهداف سازمانی تبدیل شده است. فناوری و یادگیری الکترونیک انجمن آموزش و توسعه آمریکا در سال ۲۰۰۲ این تعریف را از یادگیری الکترونیک ارائه داده است: "طیف وسیعی از فرایندهایی همچون یادگیری مبتنی بر وب، یادگیری مبتنی بر رایانه، کلاس های درسی مجازی و همکاریهای دیجیتال است که دربرگیرنده ارائه محتوا از طریق اینترنت، اینترنت نوارهای سمعی و بصری، ماهواره و سی دی رام است." کاهش هزینه های کاربرد فناوری، خریداری و کاربرد مشارکتی فناوری توسط شرکتهای ارائه آموزشهای کارا به کارکنان در مکانها و زمانهای مختلف ازجمله دلایل محبوبیت کاربرد فناوری در دانشگاههای سازمانی است. با توجه به اینکه، یادگیری الکترونیک، ابزاری اثربخش برای ارائه آموزشهای گسترده در دانشگاه های سازمانی است، هر سازمان باید با توجه به شرایط و امکانات و تجربیات خود، امکانات یادگیری الکترونیک را برای دانشگاه های سازمانی خود ایجاد کند. به علت وجود تمایل روزافزون سازمانها به، در نظر گرفتن دانشگاه های سازمانی به عنوان مراکز سوددهی سازمانی یا حتی توجیه آنها از طریق نرخ مثبت بازگشت سرمایه آنها، یادگیری الکترونیک از اهمیت بیشتری برخوردار شده است. از جمله دلایل محبوبیت کاربرد فناوری در آموزش را می توان به شرح زیر عنوان کرد: ۱- کاهش هزینه های کاربرد فناوری؛ ۲- خریداری و کاربرد مشارکتی فناوری توسط شرکتهای ۳- کاهش هزینه های آموزش؛ ۴- کمک به ایجاد ویژگیهای محیط های یادگیری و آموزش؛ ۵- ارائه آموزشهای کارا و موثر به کارکنان در مکانها و زمانهای متفاوت. با آنکه دانشگاه های سازمانی در حال ظهور هستند هیچ مفهوم، ساختار و یا ماموریت واحدی برای آنها متصور نیست. لازم به ذکر است که تنوع و گوناگونی بسیاری در فعالیتهای دانشگاههای سازمانی وجود دارد. به عنوان مثال در مرکز تعالی عملکرد بوز آلن و همیلتون، تاکید بر یکپارچه

کردن فرصت‌های یادگیری سازمانی با راهبرد کسب و کار است. این امر از طریق تاکید بر توسعه فردی و ایجاد پیوند میان گزینه های کارراهه های شغلی و ارتقای قابلیت‌های کلیدی افراد میسر می‌شود. در این سازمان، یادگیری الکترونیکی از طریق ترکیب اجزای ثابت و مبتنی بر وب دانشگاه‌های سازمانی مجازی، پیاده سازی می‌شود. نتیجه گیری بر اساس آنچه بدان اشاره شد، دانشگاه‌های سازمانی به ابزاری راهبردی برای سازمانها در جهت نیل به مزیت راهبردی از طریق سرمایه گذاری برای آموزشهای درون سازمانی کارکنان تبدیل شده اند. این ابزار راهبردی با بهره گرفتن از فناوری و بویژه فناوری اطلاعات و همچنین در برگرفتن مفاهیم مدیریت دانش از اهمیتی روزافزون برخوردار است. باید توجه داشت که دانشگاه‌های سازمانی از بخش سنتی مدیریت منابع انسانی سازمان متمایز بوده و دارای تفاوت‌های چشمگیری با آن است. در مجموع، در این مقاله، سعی بر آن بوده است تا از طریق ارائه مطالبی پیرامون دانشگاه‌های سازمانی، افق نوینی در مقوله آموزش کارکنان گشوده شود. منابع:

Allen, M. (۲۰۰۲). The corporate university handbook. New York: Amacom. ۲- American Productivity & Quality Center (APQC). (۲۰۰۰). The corporate university: Measuring the impact of learning. Consortium Learning Forum best-practice report. Houston, TX: American Productivity & Quality Center. ۳-Armstrong, M. (۲۰۰۰). Strategic human resource management: A guide to action. (۲nd Ed.). London: Kogan Page ۴- Barley, K. (۲۰۰۲). Corporate university structures that reflect organizational cultures. The corporate university handbook. New York: Amacom. ۵-Fulmer, R. (۲۰۰۲). Best practices in corporate universities. The corporate university handbook. New York: Amacom. ۶- Meister, J (۱۹۹۸). Corporate universities: lessons in building a world-class workforce (۲nd Ed.). New York: McGraw-Hill. ۷- National Alliance of Business. (۲۰۰۲). Corporate universities. Retrieved September ۳, ۲۰۰۳, from www.nab.com

* تدبیر

سازماندهی سرمایه های فکری

کارکنان، مبنا و ریشه اصلی بهبود کیفیت نیروی انسانی و سرمایه در کنار اطلاعات به عنوان عوامل اساسی تولید در سازمانها مطرح می‌شوند. تعامل و هماهنگی این عوامل در راستای اهداف سازمان می‌تواند منجر به ارتقای بهره وری و کیفیت و عملکرد سازمانها شود. امروز با ظهور اقتصاد اطلاعاتی و ورود اقتصاد دانایی محور و شبکه ای، نقش منابع انسانی به عنوان یک عنصر رقابتی و راهبردی مطرح می‌شود. ارائه محصولات و خدمات متفاوت و متمایز، کاهش هزینه ها، خلاقیت و نوآوری و افزایش رقابت پذیری از مزایای وجود منابع انسانی ماهر، باتجربه، خلاق و بانشاط است. در این شرایط، مدیریت منابع انسانی، دارای نقشی متمایز و متحول و همراستا با تحولات کسب و کار و ارتقای جایگاه منابع انسانی و گستردگی آن در سازمان است. با این نگرش، مدیریت منابع انسانی، یک سیستم جامع و یکپارچه است که کلیه ابعاد سازمان را دربرمی گیرد و در کلیه سطوح و بخشهای سازمان جاری شده و نقش تعیین کننده ای پیدا می‌کند. زیرا با حفظ حرمت و ارزش کارکنان و ارج نهادن به تلاش و ارتقای توانایی و انگیزه آنها سازمانهایی خلاق و یادگیرنده و منعطف ایجاد می‌شود و این امر موضوعی است که در اقتصاد اطلاعاتی و جهانی امروز، از ضروریات است. مطلب بالا نظریات و دیدگاه آقای مهندس مسعود همایونفر رئیس مؤسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی بود که در مراسم افتتاحیه کنفرانس دوم توسعه منابع انسانی مطرح شد. ریاست شورای سیاستگذاری این کنفرانس را که از سوی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و با همکاری مؤسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی برگزار شد، آقای مهندس نصرالله محمدحسین فلاح، مدیرعامل سازمان مدیریت صنعتی برعهده داشتند. برخی از محورهای مهم دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی که در سالن اجلاس سران و با حضور مدیران عامل سازمانها و کارشناسان مسایل مربوط به مدیریت منابع انسانی همراه بود به قرار زیر است: - بررسی استراتژی ها، رویکردها و مدل‌های نوین توسعه منابع انسانی - نقش توسعه منابع انسانی در تحول سازمانها و خلق مزیت‌های رقابتی - نقش توسعه منابع انسانی در ارتقای مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانها - حسابداری و حسابرسی سرمایه انسانی در سازمانها و - مطالعه موانع و تنگناهای توسعه منابع انسانی در کشور آقای مهندس عباس غفاری دبیر کنفرانس طی سخنانی در مراسم افتتاحیه نقطه نظریات خود را پیرامون موضوع توسعه منابع انسانی چنین بیان کرد: با ورود به هزاره سوم میلادی آن چیزی که بیش از همه رخ می‌نماید توسعه دانش و روند سازمانها به سوی دانش محوری است. هم اکنون کشورهای توسعه یافته از تولید دانش کسب ثروت می‌کنند و در حال واگذاری فعالیتهای سخت افزاری به کشورهای درحال توسعه می‌باشند. در این میان توسعه منابع انسانی یکی از مهمترین مزیت‌های رقابتی این دوره تلقی می‌شود که موجب خلق ایده های جدید کسب و کار و کارآفرینی و نهایتاً توسعه پایدار می‌گردد. براساس آمارهای منتشره نقش اول ثروت آفرینی در کشورهای توسعه یافته را سرمایه های انسانی با ۶۷ درصد به خود اختصاص می‌دهند. در حالی که سهم سرمایه های انسانی در کشور ما با وجود استعدادهای سرشار تنها ۳۴ درصد می‌باشد. شایان ذکر است که جمع سهم های منابع طبیعی و فیزیکی در این کشورها تنها ۲۳ درصد می‌باشد. در این میان مدیران و رهبران سازمانها در افزایش این سهم تاثیر شگرفی را می‌توانند ایفا نمایند. در دهه های گذشته وقتی صاحبان سرمایه می‌خواستند به ثروت خود اشاره کنند صرفاً دارایی های مشهود مانند مالکیت بر اموال منقول و غیرمنقول را ذکر می‌کردند لیکن شرایط به سرعت دگرگون گشته است به گونه ای که در سال ۱۹۸۲ میلادی سازمانهای برتر دنیا مالک ۶۲ درصد دارایی مشهود و ۳۸ درصد دارایی نامشهود بودند و در سال ۲۰۰۰ این نسبت جای خود را به ۱۵ درصد دارایی مشهود و ۸۵ درصد دارایی نامشهود سپرده است، لازم به ذکر است که نقش منابع انسانی در تولید دارایی نامشهود عامل اصلی می‌باشد. ستون اصلی حرکت به سمت کسب و کار دانش محور و اقتصاد دانایی که از نتایج بارز و مستقیم اقتصاد شبکه ای و اطلاعاتی است، نیروی انسانی عنوان می‌شود و در این بین علاوه بر وجود پتانسیل و ظرفیت های بالقوه سرمایه های انسانی در کشور، مهمترین چالش در ارتباط با منابع انسانی، به کارگیری، توانمندسازی و توسعه منابع انسانی در راستای عملکرد بهتر است که با ارتقای ساختار مدیریتی و اجرایی سازمانها می‌تواند به توسعه پایدار و رونق اقتصادی منجر شود. بسیاری از دانشمندان و متخصصان حوزه مدیریت بر این باورند که کارکنان مبنا و ریشه اصلی بهبود کیفیت و بهره وری هستند و باید نیروی انسانی را مبنای اصلی فرایند افزایش کارایی و بهره وری و نوعی سرمایه به حساب آورد و حتی برای مدیرانی که این سرمایه ارزشمند را رهبری می‌کنند، نقشهای جدیدی قائل می‌شوند.

مدیران منابع انسانی در حیطه مرگ و زندگی سازمانها فعالیت می کنند و نقشهای جدید آنان بیانگر رشد روزافزون منابع انسانی است. مدیران منابع انسانی باید در تدوین استراتژی های سازمان سهیم بوده و نقش محوری در آن داشته باشند و باید به سود و هزینه های شرکت توجه نمایند. معماری اجتماعی یعنی ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب یک موضوع مهم سازمانی است که مسئول و متصدی اصلی آن مدیر منابع انسانی است. سازماندهی سرمایه های فکری یکی دیگر از نقشهای اساسی و سرنوشت ساز مدیران منابع انسانی تلقی می شود. به علاوه فرایند توسعه و تحول سازمانی مهمترین وظیفه مدیران منابع انسانی است که طی آن زمینه مشارکت همگانی در فرایند تصمیم گیری و تصمیم سازی سازمان فراهم می شود. اهمیت موضوع منابع انسانی و مدیریت آن به حدی است که امروزه در اکثر شرکتهای بزرگ فردی با تخصص توسعه و مدیریت منابع انسانی در ترکیب هیئت مدیره حضور دارد. آقای مهندس غفاری افزود: مهمترین تحولات و چالشهای پیش روی توسعه منابع انسانی در کشور عبارتند از: توازن بین کار و زندگی، مشارکت بیشتر برای مشارکتگرایی فرستهای آموزشی و یادگیری، امنیت شغلی و استخدام پذیر نظام های حقوق و پاداش بر مبنای عملکرد، پرورش مدیران آگاه و توانمند و جذب و حفظ مدیران شایسته، توجه به فناوری اطلاعات و روندهای نو در آموزش مدیریتی، از سخنرانان دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی آقای دکتر فریدون آذروش بود که تفکرات جدید و روند آموزش مدیریت در کشورمان و برخی کشورهای جهان چون آمریکا، ژاپن، چین و قاره اروپا را مورد بررسی قرار داد. در بخشی از مقاله ایشان چنین آمده است: در کشور ما خصوصاً در بیست سال اخیر به آموزش مدیریت توجه زیادی شده و در این زمینه سرمایه گذاری های گسترده ای نیز صورت گرفته است. می توان گفت اکنون همه مراکز آموزش مدیریت، دولتی و غیردولتی - دانشگاهی و غیردانشگاهی با نزدیک به ظرفیت کامل خود به اجرای برنامه های آموزش برای سطوح مختلف مدیریت مشغولند. علی رغم برخی نارسائیهها، برنامه های آموزش مدیریت طیف نسبتاً گسترده ای از موضوع های مختلف را پوشش می دهد. اشتیاق به کسب دانش و تغییر مرتبه اجتماعی از این راه که خصیصه ای ریشه دار در فرهنگ ملی ما است به خوبی خود را در آموزشهای مدیریت نشان می دهد. برنامه های «مدرک دار» اعم از رسمی و غیررسمی «معادل» همه جا داوطلبان زیادتری را به خود جذب می کند. با این حال دوره های کوتاه مدت مهارت آفرینی نیز مشتریان کافی دارد. صنعت آموزش مدیریت کشور تا آنجا که نگارنده به یاد دارد تا این حد از رونق و بازار گسترده برخوردار نبوده است. دولت که مشتری اصلی این برنامه ها است در زمینه تامین منابع مالی در حد هزینه های جاری کوتاهی نکرده است. با این وصف، اگر در شرایط کنونی بخواهیم چالشی اساسی در آموزش مدیریت ایران را تعریف و توجه سیاستگذاران را به آن جلب کنیم چالش مذکور انتخاب راه درست و ایجاد ظرفیتهای علمی لازم برای پیمودن آن راه است. مسئله کمبود منابع علمی هم اکنون نیز در گوشه و کنار با شدت خود را نشان می دهد. در سالهای اخیر کوششهایی گسترده برای پرورش پژوهشگر و مدرس مدیریت در داخل کشور به عمل آمده است. از جمعیت نزدیک به پانصد نفر اعضای هیأت های علمی دانشکده های مدیریت و مهندسی صنایع دولتی که مدرک تحصیلی دکتری دارند بیش از یکصد و هشتاد نفر یعنی قریب چهل درصد در بیست سال اخیر و در مراکز داخلی پرورش یافته اند. دانشگاه آزاد اسلامی نیز از زمان تأسیس قسمتی از کوشش های خود را مصروف به پرورش هیأت علمی برای برنامه های آموزش مدیریت خود کرده است. علی رغم این کوششها مشکل ظرفیت در ابعاد کمی و کیفی، همچنان باقی است. در بسیاری از شاخه های مهم مدیریت کشور کمبودهای مدرس و پژوهشگر به صورت حاد وجود دارد. به همین دلیل و البته دلایل دیگر در سالهای اخیر نگاهها متوجه منابع خارج از کشور شده است. در گوشه و کنار کشور، دوره های آموزشی که غالباً منتهی به مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و یا دکتری است، با مشارکت دانشگاههای خارج افتتاح می شود. اما به نظر نمی رسد که چنین اقداماتی با طرح و نقشه ای منسجم صورت گیرد. اعتراضهای اخیر وزارت علوم به تأسیس های غیرمجاز دوره های خارجی گواهی بر نارسائی های سیاستهای گسترش آموزش مدیریت در کشور است. با این وصف، مشکل کمبود نسبی ظرفیت وقتی آشکارتر می شود که دوباره بهینه بودن مسیر کنونی برنامه ها نیز تاحدی ابهام وجود داشته باشد. به واقع اگر در درستی راه کنونی دچار تردید باشیم افزایش ظرفیت ممکن است تاثیر زیادی در تحقق هدفهای توسعه مدیریت کشور نداشته باشد. نقشهای نوین مدیران منابع انسانی آقای بهزاد ابوالعلائی عضو هیأت امانت بنیان توسعه صنعت پارس، نقشهای جدید مدیران منابع انسانی را در رابطه با توسعه نیروهای انسانی سازمانها این گونه بیان کرد: مدیریت منابع انسانی از مهمترین فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی در همه سازمانهاست. این فرایند که قبل از استخدام کارکنان در سازمان آغاز می شود و تا پس از انفعال کارکنان از سازمان هم ادامه می یابد می تواند موجب ایجاد و تقویت مزیت های رقابتی قابل اتکایی برای سازمانها شود. تجارب متعدد و دلگرم کننده ای در مورد نقش تعیین کننده و موثر این حوزه در توفیقات سازمانها در دست است، اما از سوی دیگر و در نقطه مقابل در تعداد بیشتری از سازمانها، حوزه (HUMAN RESOURCE)، هنوز نتوانسته است به جایگاه شایسته ای دست یابد و مشارکت موثری در سرنوشت استراتژیک سازمان و تحقق اهداف بلندمدت ذینفعان داشته باشد. سازمانهای کسب و کار امروزه به شدت درگیر رقابت هستند. موفقیت در این رقابت فراینده و فسرساننده مستلزم وجود استراتژی های برتر و همچنین سازمان مناسب برای اجرا و پیاده سازی این استراتژی هاست. منظور از سازمان چیزی بیش از ساختار است چرا که تغییر ساختار از طریق تحولات تکنولوژیکی، مهندسی فرایندها یا هر روش و رویکرد دیگری، موفقیت را تضمین نمی کند. اطلاعات موجود حاکی از آن است که ۹۰ درصد برنامه های استراتژیک با موفقیت به اجرا در نمی آیند و ۷۰ درصد برنامه های بزرگ تحول سازمانها یا به شکست منجر می شوند و یا به نتایج مورد انتظار دست پیدا نمی کنند. منظور از سازمان مجموعه ای از ظرفیتهای و قابلیت های است که به شرکتهای و نگاههای کسب و کار امکان می دهند با موفقیت به اجرای برنامه های خود مبادرت کنند. تعدادی از مهمترین و متمایزکننده ترین قابلیت های که سازمانها برای تضمین موفقیت خود باید واجد آنها باشند عبارتند از: ۱- سرعت: سرعت در درک روندهای محیطی و سرعت در پیش بینی تحولات ۲- نوآوری: دستیابی به وجوه متمایز و نوآورانه در فرایندها یا فرآورده ها، خلق راههای جدید برای انجام کارها و... ۳- کارایی: افزایش کارایی و کاهش هزینه ها از طریق بهره وری، بهبود در فرایندها و... ۴- مدیریت دانش: ظرفیت یادگیری از موفقیتها و شکستها، خلق و تعمیم ایده ها. ۵- مشارکت: هم در سطح تیم های کاری (مرکز از افراد) و هم در سطح کل سازمان حوزه مدیریت منابع انسانی هر سازمان مهمترین نقش و سهم را در ساختن و ارتقاء دادن این قابلیتها و ظرفیتهای برعهده دارد. برای مثال چنانچه نوآوری (INNOVATION) یک قابلیت اساسی و مورد نیاز سازمان باشد. حوزه (فرایند) مدیریت منابع انسانی می تواند از طریق تدابیر و اقدامات زیر به ایجاد، حفظ و تقویت این قابلیت و ظرفیت سازمان بپردازد: استخدام کردن افراد نوآور طراحی و استقرار سیستم پاداش مناسب برای تشویق ریسک پذیری سنجیدگی تبلیغ و ترویج دائمی اهمیت نوآوری به کارکنان آموزش مدیران برای فراهم آوردن و تقویت کردن فضای مناسب نوآورانه یا اجرای ایده ها و نوآوری ها. حوزه منابع انسانی سرچشمه زنجیره ارزش آفرینی در

سازمانهاست. این زنجیره ارزش از کارکنان آغاز می شود، به مشتریان اتصال می یابد و به حوزه سهامداران و سرمایه گذاران نیز تسری می یابد. در این زنجیره ارزش آفرینی، حوزه منابع انسانی باید بتواند استراتژی را به نتیجه، مأموریت سازمان را به اقدام و چشم انداز سازمان را به هدفی ارزشمند و شایسته فداکاری و وفاداری از نگاه کارکنان تبدیل کند. شایستگی های منابع انسانی تغییراتی بنیادی در فعالیتها، رویه ها و کسب و کار مدیریت منابع انسانی در طول پنج سال گذشته، سبب شده اند که موضوع شایستگی های منابع انسانی مورد توجه سازمانها و انجمن های مدیریت منابع انسانی قرار گیرد. دیوید ال ریچ معتقد است که مدیران منابع انسانی در نتیجه این تغییر و تحولات باید باورهای سنتی شان را کنار گذاشته و نقشها و شایستگی های جدیدی را، که برای سازمانشان تمایز ایجاد می کنند، بیازینند. در واقع، حرفه ای های منابع انسانی به یک چارچوب برای درک تغییرات کسب و کار و تاثیرشان بر قابلیت های سازمانی نیاز دارند. این مطلب را آقای دکتر سید ذبیح الله هاشمی، مدرس دانشگاه و مدیر مرکز مطالعات منابع انسانی ایران خودرو در بخش دیگری از این کنفرانس عنوان کردند. دکتر هاشمی در ادامه سخنان خود می افزاید، از آنجایی که فعالیت های منابع انسانی تاثیر مستقیمی بر توانایی رقابتی یک سازمان دارند، ضروری است مدیران منابع انسانی بر اساس مدل شایستگی ها به صورت مستمر بهبود یابند. شایستگی های منابع انسانی را می توان آموزش داد، یاد گرفت، اندازه گیری، پیگیری و نظارت کرد. ارزیابی مدیران منابع انسانی بر اساس مدل شایستگی فراهم کننده یک تحلیل جامع از توانایی های موجود و نیازهای توسعه ای شان است. در واقع، بر اساس پروفایل شایستگی می توان حرفه ای های منابع انسانی را با عملکرد عالی از حرفه ای های با عملکرد ضعیف متمایز ساخت. مدیران منابع انسانی از طریق مدل شایستگی می توانند روندهای جدید کسب و کار خود را درک نموده، مهارتها، دانش و توانایی های موجود و مورد نیازشان را شناسایی کرده، نتایج عملکردشان را با نتایج یک پایگاه داده جهانی مقایسه نمایند، یک طرح بهبود برای افزایش شایستگی هایشان تدوین کرده و این فرصت را داشته باشند که نقش قابل ملاحظه ای را در تحقق نتایج کلیدی عملکرد سازمان ایفا نمایند. در ادامه بحث، پیش از تبیین شایستگی های جدید حرفه منابع انسانی ضروری است در آغاز مروری بر چالشها، واقعیتها و ارزشهای جدید حرفه منابع انسانی در سازمانها شود. حرفه ای های منابع انسانی ایران به منظور ارزش افزایی باید این چالشها را درک و مدیریت کنند. در رویارویی با چالشهای محیط جدید منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی موجود دارای هم نقاط قوت و هم نقاط ضعف است. سازمانهایی که در زمینه فعالیت های مناسب منابع انسانی به خوبی سرمایه گذاری می کنند در حوزه های تسایح کارکنان، مشتریان، سرمایه گذاران و سازمان بازدهی های قابل ملاحظه ای را به دست می آورند. حرفه ای های منابع انسانی که خواهان ایجاد ارزش برای مشتریان، کارکنان و سرمایه گذاران و سازمان می باشند، باید درباره نقشهایشان تفکری دوباره داشته باشند. این واقعیت، که بایستی حرفه ای های منابع انسانی را به چالش بکشاند، نشان دهنده یک فرصت فوق العاده نیز است که می تواند به ساختاردهی مجدد اساسی حرفه منابع انسانی و نقش آن در سازمانها منجر شود. حرفه ای ها و واحدهای منابع انسانی دارای سه نقش اصلی: مدیریت منابع انسانی، شریک کسب و کار و شریک استراتژیک هستند، که از طریق آنها به توانایی سازمان برای تامین تقاضاهای کسب و کار کمک کرده و به طور موثر ارزش افزایی می کنند. به طور کلی، این چالشها، ارزشها و نقشها که آینده منابع انسانی را روشن می کنند، بر شایستگی و استانداردهای حرفه ای متخصصان و دست اندرکاران منابع انسانی نیز تمرکز دارند. در ادبیات منابع انسانی مباحثاتی درباره حرفه بودن مدیریت منابع انسانی وجود دارد. به اعتقاد لوسی مدیریت منابع انسانی، یک حرفه است. با این وجود، ال ریچ و همکاران بر این باورند که منابع انسانی باید حرفه ای تر شود. آنها ادعا می کنند که راه حرفه گرایی منابع انسانی از طریق تعریف و کسب شایستگی ها است. حسابداری منابع انسانی چالشهای استقرار کاربرد حسابداری منابع انسانی در بنگاه عنوان سخنرانی آقای دکتر غلامرضا خاکی عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد واحد شمال بود که در بخش دیگری از این کنفرانس برگزار شد. با هم به بخشی از این سخنرانی توجه می کنیم: مدیران تمامی واحدهای اقتصادی و نهادهای اجتماعی برای ارتقای سطح عملکرد سازمان، در جستجوی آن هستند تا با صرف هزینه های مالی توان «بالقوه» منابع انسانی سازمان را «بالفعل» سازند و از طریق توسعه منابع انسانی موجب رشد بهره وری سازمانی شوند. لذا مدیران برای تصمیم گیری در زمینه برنامه های توسعه منابع انسانی به اطلاعات ذیل نیازمندند: - ارزش اقتصادی چنین دارایی های انسانی چقدر است؟ - چه میزان از هزینه های انجام شده برای پرورش و آموزش افراد متخصص ارزش به حساب دارایی بردن دارد؟ - چه مقدار از منابع مالی صرف شده را باید هزینه های از دست رفته تلقی کرد؟ مدیران متوجه شدند سیستم های معمول حسابداری نمی توانند چنین اطلاعاتی را در اختیار آنان برای تصمیم گیری قرار دهند، لذا ضرورت نگاهی جدید به منابع انسانی در چارچوب مفاهیم حسابداری آشکار شد و سیستم «حسابداری منابع انسانی» (HUMAN RESOURCES ACCOUNTING) پایه گذاری شد. در واقع تلاشی آغاز گردید تا به مدیران اطلاعات لازم را در رابطه با تصمیم گیری پیرامون منابع انسانی ارائه کنند تا آنها پیش از پذیرش هرگونه تعهد اطلاعات لازم را به دست آورند. پرفسور بوجی در این مورد می گوید: استفاده کنندگان از صورتهای مالی باید اطلاعات مربوط به دریافت یا تحویل منابع آتی را زودتر و در زمان ایجاد تعهد و نه در زمان اجرای آن دریافت و شناسایی کنند. در رابطه با حسابداری منابع انسانی (حما) مدیران نیروی انسانی در سازمانها موظفند هر از چند گاهی با ارزشیابی برنامه های خود و همچنین ممیزی منابع انسانی میزان اثربخشی واحد خود را مشخص کنند. هدف از این ممیزی عبارت است از تشخیص میزان اثربخشی هزینه های مستقیم و غیرمستقیم منابع انسانی برای سازمان در مقایسه با درصد نیل به اهداف سازمانی. هدفهای حسابداری منابع انسانی هدف اصلی حسابداری منابع انسانی بیشتر جلب توجه مدیرانی است که در مورد نگهداری نیروی انسانی از خود بی تفاوتی نشان می دهند، مدیرانی که به ایجاد رضایت شغلی و انگیزه های مثبت در کارکنان بی توجهند و به امنیت شغلی، ایجاد امید و حس وفاداری، ایجاد فرصت برای پیشرفت و رفع مشکلات منابع انسانی نمی اندیشند و موجبات اخراج و یا استعفای کارکنان را فراهم می آورند. حما در حقیقت شناخت بی سابقه یک اصل از اصول مدیریتی را در مورد ارزش مادی منابع انسانی در سازمان میسازد. اصلی که در گذشته مدیران هیچگونه تفکری در مورد آن نداشتند و به آن کاملاً بی توجه بودند، ولی امروزه با توجه به دستاوردهای حسابداری منابع انسانی توجه مدیران به مسائل نگهداری و استفاده بهینه از منابع انسانی بیش از پیش جلب توجه شده است. رویکرد مبتنی بر دانش توسعه انسانی با سه شاخص سلامت و امید به زندگی، تعلیم و تربیت و نرخ باسوادی و رفاه و تامین اجتماعی و قدرت خرید قابل سنجش و اندازه گیری است. این جمله ای است که آقای دکتر ناصر میرسپاسی رئیس انجمن علوم مدیریت ایران و عضو هیأت علمی و مدیر گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی در مقاله خود در این کنفرانس ایراد کردند. دکتر میرسپاسی در ادامه این بحث می افزاید: تعبیری که از توسعه منابع انسانی می شود در عین حال که با شاخص دوم توسعه انسانی یعنی تعلیم و تربیت و نرخ باسوادی ارتباط مستقیم دارد ولی تأکید بر توانمندسازی افراد از لحاظ دانش و مهارت می شود که در این مقوله مورد تأکید در توسعه منابع انسانی است. پتانسیل ناشی از این پدیده دارایی

نامری یا سرمایه انسانی تلقی می شود. بدین معنی که انسانهای فرهیخته و هوشمند توانایی ایجاد ارزش، حتی بیش از آنچه که برای ایجاد رفاه آنها شود را دارا هستند و برای جامعه در این میزان ارزش افزوده ایجاد می کنند. تردید نیست که منابع انسانی از دارایی های ارزشمند سازمانها بویژه سازمانهای کسب و کار به حساب می آیند. ولی همانگونه که در مقدمه مقاله اشاره شد این پرسش عمده مطرح است که این دارایی نامری را چگونه می توان به طور کمی سنجش و ارزیابی نمود. در این زمینه روشهای متفاوت سازمانی، گروهی و انفرادی زیادی مطرح شده است که خود نیاز به بحث جداگانه دارد. در اینجا به سه روش که در متون مدیریت منابع انسانی از آن زیاده صحبت شده است به اختصار اشاره می شود. ۱- یکی از روشهایی که می توان بر مبنای آن ارزش منابع انسانی به عنوان دارایی نامری یا نامشهود سازمانهای کسب و کار تعیین نمود، مقایسه ارزش دفتری شرکتها و ارزش بازار آنهاست. به طور مثال اشاره شده است ارزش بازار شرکت مایکروسافت چند برابر ارزش دفتری آن است که علت آن وجود منابع انسانی خلاق و نوآور است و یا ادعا شده است زمانی که شرکت IBM شرکت لوتوس را ۳/۵ بیلیون دلار خریداری نمود، ارزش دفتری لوتوس ۵ بیلیون دلار بود. با این روش ضمن اینکه می توان ارزش دارایی های نامری را مشخص نمود ولی به طور دقیق ارزیابی فردی یا گروهی امکان پذیر نیست. ۲- روش مدیریت عملکرد که با این روش می توان ارزش نتیجه کار فردی مدیران و کارکنان و نیز نتیجه کار گروههای کاری در واحدهای سازمانی و مجموع سازمان را مشخص کرد. ۳- حسابداری منابع انسانی شاید دقیق ترین روش تعیین ارزش ریالی و اقتصادی منابع انسانی به حساب آید که متاسفانه تاکنون نتوانسته جایگاه قانونی و فرهنگی برای خود ایجاد نماید. *تدبیر

بررسی سیستم ها در رویه جذب و گزینش کارکنان

بررسی سیستم ها در رویه جذب و گزینش کارکنان مقدمه مهمان طور که می دانید برای سلامت سیستم اداری و ساختار دولتی در هر نظام حکومتی، حضور کارکنان کوشا و با مسئولیت در عرصه فعالیت های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و... امری کاملاً بدیهی است که در اکثر کشورهای جهان توسط سیستم جذب و استخدام، این امر به طور دقیق به انتخاب و گزینش کارکنان شایسته مبادرت می ورزد. طبیعی است که پذیرش کارکنان در هر حکومتی با توجه به سیاست های حاکم بر آن و با معیارها و روش های خاصی صورت می گیرد. مسئولین اجرایی با توجه به نگرش خود به حساسیت مشاغل و نوع خدمات ارائه شده به جامعه معمولاً تعاریف روشنی از شغل مورد نظر ارائه می دهند تا متصدی مناسبی نیز برای آن شناسایی و انتخاب شود. در این مجموعه با درج مقالاتی در زمینه تحلیل شغلی که به نوعی اولین مرحله جذب و گزینش محسوب می شود، سعی شده است به شناسایی مشاغل و نوع دانش، مهارت، توانایی و سایر شایستگی های متصدیان آن تأکید گردد. همچنین مقالاتی که به ضرورت گزینش قبل از استخدام، با استناد به برآوردهای صورت گرفته در جنبه های مختلف پرداخته و به عملکرد نمونه هایی از شرکتها و مؤسسات دولتی و غیردولتی در اجرای قوانین گزینش بخصوص با توجه به بازتاب آن در هر سازمان اشاره نموده است. بخش پایانی که تأکید نظام های دولتی به اصل شایسته سالاری است که هر حکومت و نظامی بر مبنای فرهنگ، ساختار اقتصادی، معیارهای ارزشی و نیاز خود، به تدوین اصول و ملاک هایی اقدام می کند تا با جذب شایسته ترین افراد در دستیابی به اهداف خود مؤثر و کارا تر باشند. «تحلیل شغلی» استفاده از مقالات مربوط به تحلیل شغلی، شناخت ماهیت مشاغل از بُعد تخصصی است که از وظایف دستگاه ها می باشد و کاربرد آن در فرایند گزینش آشنایی با میزان حساسیت مشاغل و تعیین معیارهای ارزشی مربوط به شغل است که در نهایت منجر به انتخاب افراد مناسب از بُعد تخصصی و تعهدی می گردد. تحلیل شغلی، روند جمع آوری اطلاعات درباره موقعیت مورد نظر شغلی است که مستلزمات اصلی شغلی را شناسایی می کند و آنها را با مهارت ها، معلومات و توانایی های مورد نیاز برای انجام موفقیت آمیز کارکرد آن شغل می دهد. هدف تحلیل شغلی، شناسایی تجربیات، معلومات و دیگر عوامل شایستگی متقاضیانی است که بهترین پتانسیل اجرایی آن شغل را در اختیار دارند. این تحلیل برای شناسایی اسناد و دیگر عناصر حیاتی برای ارزیابی متقاضی، روند گزینش و رجوع به معرف ها، همچون شیوه های سنجش و مستلزمات مصاحبه ها نیز به کار برده می شود. دو عنصر کلیدی تحلیل شغلی عبارتند از: ۱- شناسایی مستلزمات اصلی شغلی که مهم ترین آن وظایف و مسؤولیت های موقعیت مورد تصدی است. مستلزمات اصلی شغلی، هدف عمده و منبع اولیه توصیف شغل مورد نظر می باشند. ۲- شناسایی میزان دانش، مهارت ها، توانایی ها و تعیین سطح کیفی آنها برای ایفای مستلزمات اصلی شغل ضروری است. در تحلیل شغلی دانش، مهارت و توانایی های بررسی می شوند که قابل سنجش و استناد باشند و تفاوت های معناداری بین متقاضیان ایجاد نمایند. معمولاً داشتن مهارت، دانش و توانایی با تجربه و معلومات مشخص می شود. هدف از سنجش این مهارت ها و معلومات، شناسایی متقاضیانی است که به صورت بالقوه برای اجرای شغل مورد تصدی در بهترین شرایط هستند. بهترین کاربرد این سنجش، زمانی است که تمایزهای معناداری بین متقاضیان واجد شرایط ایجاد کند. مستندات سنجش دانش، مهارت و توانایی ها ممکن است توصیف شغلی، استانداردهای شایستگی اداره و مدیریت پرسنلی و همچنین استانداردهای رتبه بندی شغلی باشند. اولین نکته ای که باید در نظر گرفته شود، هدف اصلی در تحلیل شغلی است. تحلیل شغلی، به منظور تعیین معیاری برای ارزشیابی عملکرد گزینش، طراحی برنامه های توسعه و آموزش، ارزیابی شغلی و دستمزدها، کمک به برنامه ریزی شغل و اهداف بازسازی سازمانی به کار برده می شود. تحلیل شغلی در رویه های منصفانه استخدامی نیز دارای اهمیت است. به منظور نشان دادن ارتباط شغلی در گزینش، معیار مورد استفاده باید به صورت مستقیم یا تلویحی با عملکرد شغلی مرتبط باشد. از این رو هدف تحلیل شغلی، مشخص خواهد ساخت که چه اطلاعاتی حائز اهمیت است و چه خصایصی (همچون آموزش، گزینش، ارزیابی شغلی) برای قضاوت عادلانه بیشتر کاربرد دارند. ماهیت اطلاعات کسب شده از تحلیل شغلی، موارد ذیل را در بر می گیرد: ● ماهیت فعالیت های کاری، شامل رویه ها یا روندهای کاری، طرز برخورد انسانی، ضرورت های جسمانی شغل، مسؤولیت و پاسخگویی فردی؛ ● وسایل و تجهیزات مورد استفاده؛ ● ماهیت ورودی ها و خروجی های کار، برای مثال مواد خام و کالاهای تکمیل شده؛ ● عملکرد کاری شامل استانداردهای بهره وری و خصایص کیفی تولید؛ ● شرایط شغلی همچون جو سازمانی، شرایط اجتماعی، دستمزدها و عوامل محرک؛ ● خصوصیات فردی برای تصدی شغل مورد نظر شامل دانش و مهارت لازم، شایستگی، خصوصیات جسمی و روانی. بنابراین در تحلیل یک شغل تلاش می شود جوانب مختلف آن ارزیابی شود. همانطور که پیش از این اشاره شد ارزیابی مؤثر، نیازمند ابزارهای معتبر و موثق است. برای اطمینان خاطر، شیوه های متعددی برای کسب داده های کمی و کیفی به کار برده می شوند. شیوه های جمع آوری این اطلاعات عبارتند از: ● مصاحبه های شغلی یا نظارت بر کارکنان در محل کارشان با استفاده از رهیافت های ساختارمند یا بدون ساختار؛ ● مصاحبه فردی

با کارکنان در خارج از محل کارشان • مصاحبه گروهی از کارکنان • مصاحبه با ناظران و متخصصان فنی • بهره‌گیری از پرسش‌نامه‌های ساختارمند یا بارز • درخواست از کارکنان برای تکمیل گزارش‌های روزانه کارشان. تمرکز بر شغل مورد نظر عاملی که باید مورد تأکید قرار گیرد این است که تحلیل شغلی نوعاً بر خود شغل متمرکز می‌شود. با این وجود متصدی شغل مورد نظر نباید نادیده گرفته شود. تمرکز کامل بر خود کار نشان می‌دهد که بعد از تحلیل شغلی، شغل به گونه‌ای ترسیم می‌شود که بهره‌وری بهینه تضمین می‌شود و متصدی شغل به ندرت برای ایفای شغل ضرورت می‌یابد. با این وجود این ریاضت‌مکانیکی، دو عامل را نادیده می‌گیرد • اول آنکه متصدی ایده آل ممکن است برای جایگزینی وجود نداشته باشد • دوم اینکه تفاوت‌های فردی میان اشخاص، تطابق شغل با نیازهای فردی متصدی را ضرورت می‌بخشد. کاربرد تحلیل شغلی تحلیل شغلی برای سه هدف مهم در روند استخدامی کاربرد دارد • اولاً، اطلاعاتی برای توصیف شغلی تهیه می‌نماید. توصیف‌های شغلی معمولاً مشتمل بر خلاصه‌ای از سرشت آن شغل و فهرستی از وظایف و مسؤولیت‌های آن می‌باشد • ثانیاً، تحلیل شغلی به تهیه مجموعه خصایص شغل مورد نظر کمک می‌کند. خصایص شغلی، مجموعه مشخصات اساسی برای اجرای موفقیت‌آمیز آن شغل است. این خصایص شامل میزان تحصیلات، تجربیات مرتبط، سطح مهارت یا خصوصیات جسمانی می‌باشند. توصیف‌های شغلی، عموماً به منظور به کارگیری نیروی انسانی استفاده می‌شوند. تحلیل‌های شغلی با اشاعه و ترویج اطلاعات صحیح، تعداد متقاضیان مناسب را نیز افزایش می‌دهند • ثالثاً، هدف دیگر کاربرد تحلیل شغلی، توسعه معیار انتخاب، شاخصه‌ها و ابزارهای سنجش است. با انجام تحلیل شغلی، وظایف متصدی شغل استخراج می‌شود و به صورت فهرست در می‌آیند. پس از آن مدیر قسمت و کارشناس کارگزینی و ناظر اصلی شخص مورد نظر برای استخدام، ستون مهارت‌ها و معلومات را تکمیل می‌نمایند. بدین صورت تصویر شفافی از کل کار ارائه می‌شود. بر اساس این اطلاعات، مدیریت و کارکنان در موضع بهتری برای ساختار دهی به مصاحبه شغلی هستند و همین امر باعث تصمیم‌گیری کارآمدی برای گزینش می‌شود؛ به عبارت دیگر، با این روش مناسب‌ترین فرد به استخدام در می‌آید. «ضرورت گزینش قبل از استخدام» چند مقاله که هر یک با توجه به اهمیت جایگاه گزینش به حذف افراد نالایق و نامناسب قبل از ورود به کار تأکید دارد. توصیه‌هایی به کارفرمایان که با توجه به اعتبار و صداقت کارمندان مانع از به‌رز رفتن هزینه‌های هنگفت مادی و معنوی در محیط کار گردند. گزینش قبل از استخدام؛ کشف یک سبب فاسدبیشتر افرادی که شما استخدام می‌کنید سرمایه بلندمدتی برای سازمان شما محسوب شده و باعث سود فراوان و مزیت‌های بیشتری می‌شوند، ولی عده‌ای نیز ممکن است باعث دردسر برای سازمان، شرکت، همکاران، خود، مراجعان، سهامداران و جامعه گردند. متأسفانه در تمامی کشورها از افرادی که به استخدام شرکتها در می‌آیند تعدادی بطور بالقوه صلاحیت لازم را ندارند؛ این گروه، از افراد نالایق تا بی‌مدیریت و بی‌احتیاط را در بر می‌گیرد. کارفرمایان سرمایه‌گذارهای سنگینی جهت حفظ و نگهداری ثروت و دارایی‌هایشان انجام می‌دهند ولی اغلب به اندازه کافی درخصوص کارمندانی که انتخاب کرده‌اند، بررسی لازم را انجام نداده و آنها را مورد آزمون قرار نمی‌دهند. در انگلستان ۳۵٪ از تمامی مردان و ۸٪ از تمامی زنان تا زمان رسیدن به سن ۳۵ سالگی به جرات کمی‌تری محکوم می‌شوند که این شامل جرایم رانندگی نمی‌شود. این در حالی است که تحقیقی که اخیراً مؤسسه Halifax Building Society انجام داده است، آشکار می‌سازد که ۷۰٪ درصد مردمی که مورد سوال قرار گرفته بودند اظهار داشتند اگر تصور می‌کردند که می‌توانند کلاهبرداری کنند و یا از زیر کاری در رفته و فرار کنند، این کار را انجام می‌دادند. مهم این است که مشخص شود آیا کسی از این گروه باعث تهدیدی برای سازمان شما شده است یا خیر؟ بیشتر مردم فرض می‌کنند که یک محکومیت کفیری (مهم نیست که تا چه اندازه شدید یا خفیف باشد) می‌بایست فرد را از استخدام در یک موسسه یا شرکت بازدارد و این ممکن است که یک دعوای حقوقی هم نباشد. حقیقت این است که درصد خاصی از جنایت‌هایی که به صورت زیرکانه انجام می‌شود و موفق نیز هست، ممکن است هرگز به محکومیت منجر نشود ولی با یک بررسی و آزمایش زیرکانه می‌توان آن را آشکار ساخت. در خصوص فساد نیز ۷۰٪ کسانی که مورد سوال واقع شده‌اند اظهار داشته‌اند که اگر فکر می‌کردند که می‌توانند از تقلب و فریبکاری فرار کنند، این کار را انجام می‌دادند و تعداد زیادی از این گروه هرگز فرصت نیافته‌اند و مهارت این کار را ندارند تا یک عملیات کلاهبرداری موفق را طراحی کنند و حتی اگر فرصت داشته باشند نمی‌توانند این کار را به انجام برسانند. آزمون و آزمایش یک فرایند دائمی است و بهره‌گیری درست از آن باعث محدود شدن فرصتها و رفتارهای جنایی توسط فرد خواهد شد. تأیید صداقت افراد، قبل از تصدی یک موقعیت شغلی ضروری است. ما امیدواریم که این مقاله جهت ارزیابی روند استخدامی و بهبود این فرایند برای شناسایی و بیرون کشیدن سبب فاسد از میان دیگر سببها (فرد ناشایست و شناسایی او) به شما کمک کند زیرا یک سبب فاسد می‌تواند کلیه سببها را فاسد کند. این طبیعت انسان است که بهترین موقعیت ممکن را برای خود بخواهد. تحویل یک فرم درخواست کار که در آن کاستی‌های ما برجسته و نمایان می‌گردد و در خصوص ویژگیها و صلاحیت‌های ما چیزی را نشان نمی‌دهد، هیچ سودی برای ما نخواهد داشت. شواهد نشان می‌دهد که ۷۰٪ سوابق شغلی ارائه شده بطور آگاهانه و عمدی فریبکارانه هستند. چنین افرادی که قصد فریب دارند، ارائه سابقه شغلی جعلی را بعنوان ابزاری جهت معرفی آنها به مصاحبه می‌دانند، اما زمانیکه این روند آغاز می‌شود آنها مجبور خواهند شد برای استخدام به فریب کاری خود ادامه دهند که این خود اولین قدم انحراف از اطمینان محسوب می‌شود. اخیراً یک شرکت سهامی عام با مسئولیت محدود در انگلستان (plc) به مؤسسه ماگزیما دستور داده بود تا در مورد سوءظن‌هایی که به مدیر بخش (Board director) در خصوص افترا زدن به کارمندان، لاف زدن و تهدید کارمندان و انحراف در شغل داشته است، تحقیق و تفحص نماید. در نهایت ثابت شد که از تمامی این فساد و گسیختگی‌ها در زمان بکارگیری مدیر مربوطه که در آن زمان یک شخص غیر مسئول و فاقد صلاحیت در تصدی امر مدیریت بوده است، می‌توانست جلوگیری بعمل آید. این کار به همان اندازه که عملکرد وی بعد از تصدی پست مدیریت خسارت وارد کرده است، اعتبار شرکت را نیز زیر سوال برده است. آیا شرکت وی را بصورت جدی مورد آزمون قرار داده بود تا از این طریق از خسارات و زیانهای بعدی جلوگیری بعمل آورد؟ گزینش اولیه و دقیق مدیر، پیشینه وی را آشکار می‌ساخت و موجب جلوگیری از عواقب منفی بعدی می‌شد و همچنین اعتبار شرکت را حفظ می‌نمود. جهت کاهش چنین خطراتی برای کارفرمایان، می‌بایست اعتبار، صداقت و همچنین وجدان کاری کارکنان جدید، با گزینش قبل از استخدام، مورد تحقیق و بررسی قرار گیرد. عدم انجام این کار بسیار مضر و خطرناک خواهد بود. با توجه به اینکه استخدام و عدم استخدام یک فرد با مکانیزم گزینش چیزی بین ۵۰۰۰ تا یک میلیون پوند هزینه در بردارد، ولی در نهایت این کار باعث صرفه‌جویی و پس انداز خواهد شد. چراکه در صورت یک کلاهبرداری توسط کارمند متقلب هزینه‌ها چند برابر خواهد شد. در سالهای اخیر مواردی با تاریخچه کامل و بصورت مستند ذکر گردیده است که نشان دهنده ضرورت گزینش قبل از استخدام می‌باشد. در مورد

قضیه بانک" با رینگ "که مستند می باشد زمانیکه درخواست کار آقای نیکولاس لیسون توسط انجمن امنیت و آبنندگان (SECURITIES AND FUTURES ASSOCIATION) رد شد، مدیر وقت می دانست که وی فرد صادق و درستگای نمی باشد. این بر این پایه استوار بود که او تعمداً به دادگاه منطقه که بر علیه او بخطر بدهی وصول نشدنی او رای صادر کرده بود، دروغ گفته بود. عکس العمل بانک این بود که درخواست را پس گرفته و یک ماه بعد او را به سنگاپور منتقل نماید. در سال ۱۹۹۲ لیسون از شرکت SIMEX درخواست نمود تا بعنوان شریک تجاری پذیرفته شود ولی یکبار دیگر لیسون سابقه خودش را در خصوص بدهی و وصول نشدنی و محکومیتش در این خصوص کتمان نمود و آشکار نساخت و سابقه و تاریخچه خود در انجمن SFA را نیز رو نکرد. اگر بانک به چنین هشدارهایی در مارس ۱۹۹۲ توجه می نمود و بطور موثر عمل می کرد ممکن بود که ۴۸۰۰۰۰۰۰۰ پوند پس انداز داشته و هنوز به فعالیت خود ادامه می داد. در این مورد و دیگر موارد اگر در خصوص صداقت فرد تحقیق کافی صورت می گرفت باعث بدبختی و فلاکت نمی شد و مشکلات بعدی پیش نمی آمد. تعدادی علائم هشدار دهنده برای کارفرمایان وجود دارد تا زمانی که قصد بکارگیری نیروی جدید را دارند به آن توجه نمایند. این کارها شامل موارد زیر می شود؛ بررسی و اطمینان از نداشتن بدهی غیر قابل وصول توسط متقاضی و اینکه وی از نظر شغلی و تربیتی متظاهر نباشد و هم چنین ابهامی در پیشینه شغلی وی، به نحوی که منجر به پنهان کردن ضعفهای شغلی گردد و یا اطلاعات غیر واقع در فرم درخواست شغل، وجود نداشته باشد. در خلال فرایند استخدامی و زمانی که فهرست منتخب افراد مصاحبه شده آماده گردید، اطمینان حاصل کنید که از تمامی آنها خواسته شده تا کپی مدارک تحصیلی و گواهینامه های کاری را بهمراه خود بیاورند. این کار باعث می شود تا متقاضیانی که ممکن است در اثبات صلاحیت هایشان تقلب کرده باشند از استخدام بازدارد. انجام مصاحبه هم چنین فرصت خوبی است تا متقاضیان بتوانند تاریخچه شغلی خود را مرور کرده که این شامل ایفای نقشهای مختلف و ارتباط با همکاران و همقطاران سابق وی می شود. بطور معمول سازمانها تنها سوابق شغلی متقاضیان را در هنگام استخدام بررسی می کنند و بر روند کاری و پیشرفت آنها بعد از استخدام نظارت نمی کنند. در مورد نیکولاس لیسون اگر Barings یک مرور سالیانه در مورد شخص مورد نظر و همچنین تقلبهایی که وی انجام می داد، داشت یا سابقه او در خصوص بدهی وصول نشدنی، مستی و خشونت را مورد بررسی قرار می داد، این امر موجب به صدا درآمدن زنگ خطر برای آنها می شد. بعد از بکارگیری نیروی جدید، مدیران ارشد باید به نظارت خود ادامه داده تا مطمئن شوند که سازمان با یک حادثه غیر مترقبه و ناخوشایند مواجه نشده است. این ممکن است در هر جایی و در بسیاری از سازمانهای غیر محتمل نیز اتفاق بیفتد. در می ۱۹۹۵ جرم "آنتونی ویلیامز" در خصوص دزدی ۵ میلیون پوندی از حساب بانکی پلیس متروپل کشف گردید. آقای ویلیامز یک کارمند بود که مدت طولانی در اداره پلیس کار می کرد و در بانک تا مقام مدیر مالی با اختیار دخالت در پرداخت چکهای با ارزش بالا پیش رفت. علائم بیشتری نیز وجود دارند که در خصوص مشکلات بالقوه نیروی کار به کارفرمایان هشدار می دهد. مدیران ارشد می بایست برای یافتن سبب های فاسد [افراد نالایی] و شناسایی کارمندانی که با هزینه معمولی درآمد زیادی دارند و جهت پاسخ به برخی سؤالات خاص رغبتی از خود نشان نمی دهند و نیز غیبتهای غیر موجه در محیط کار دارند و بیش از اندازه مرمز هستند یا سابقه بدی در خصوص حفظ اسناد مهم دارند و در این زمینه مشکل زا هستند و همچنین در مورد کارمندانی که بعد از ساعات اداری به سوابق و سیستمهای کامپیوتری اداره دسترسی دارند، از طریق فرایند نظارت اقدام لازم بعمل آورند. اینها علائم هشدار دهنده ای هستند که مدیران ارشد می بایست از آنها آگاهی داشته باشند. ممکن است مزینهای نظارت شغلی و قبل از استخدام آشکار باشد ولی بعضی از مدیران نیازمند متقاعد شدن در این خصوص هستند. از اینرو لازم است تا سازمانها این توانایی را داشته باشند تا بهترین متقاضی را انتخاب کرده و قادر باشند تا کسانی را برگزینند که بیشترین رفتارهای مثبت را داشته و بیشترین اطلاع را از سابقه شخصیتی و شغلی شان در دست داشته باشند. اهداف برنامه گزینش قبل از استخدام می بایست شامل موارد ذیل باشد: - بکارگیری بهترین نیروها- تأیید و تصدیق پیشینه شغلی و بجلوگیری از انتخاب کاندیداهای ناشایست پذیرفتن خواسته های قانونی و اجرای قواعد و مقررات - توجه به اجرای برنامه های مشابه برای سایر اقشار مانند مشتریان، عرضه کنندگان، دلان و کارگزارانی که اطمینان و اعتماد به آنها ضروری می باشد. به همین ترتیب ضروری است تا مدیر سریعاً هشدارهای لازم را در مواقعی که کارمندان کلیدی در حال برنامه ریزی جهت خرابکاری هستند بدست آورد و از اولین هشدار و علامت پی به موضوع ببرد و یا زمانی که این گونه افراد درحال انجام کاری هستند که با منافع سایر کارکنان در تعارض می باشد و یا می تواند برکارفرما تأثیر منفی داشته باشد و یا توازن موجود را بهم بزند، باید اقدام لازم صورت پذیرد. نتایج روند ناکافی آزمون و بررسی افراد و متقاضیان می تواند مصیبت بار باشد و هر سازمان با تدبیری می بایست فرایند سالم و مؤثری جهت ایجاد و برقراری صداقت در افرادی که ضرورت کارشان به صادق بودن است داشته باشد تا بتواند از ادامه صداقت و درستکاری چنین افرادی استفاده نماید. معمولاً راه حل مناسب این است که یک متخصص در این حوزه مانند ماکزیمیا را بکار گیرد تا برنامه های مورد نظر را هدایت و مدیریت کند. هنر این است که در یک محیط با ارزشهای مشترک اطمینان حاصل نمائید که یک بنیاد مناسبی جهت نظارت و کنترل وجود دارد که بوسیله یک مدیریت کارآمد حمایت می شود و این کار قادر است هر گونه خطر و ریسک جمعی را کاهش دهد. جلوگیری از نمایش ترسناک و مصیبت بارگزینش قبل از استخدام: بخش عمده و حیاتی کار شما «لس روزن» وکیل مدافع و رئیس شرکت گزینش قبل از استخدام در مورد تصدیق مدارک و منابع گزینش استخدامی (Novatoca) می گوید: «شرکت های گزینش در خصوص نمایش مخوف و ترسناکی بحث می کنند که می تواند در صورتی که یک شرکت به گزینش قبل از استخدام توجهی نکند اتفاق بیفتد.» اینها شامل موارد ذیل می باشند: دادخواهی و دعوای حقوقی توسط کارمندان یا اشخاص ثالث ناآرامی های محل کار کارمندان فاقد صلاحیت از دست دادن کسب و کار مشتریان سرقت، اختلاس یا خسارات وارد شدن به دارایی عدم مراقبت و نگاهداری که ناشی از سهل انگاری در بکارگیری نیرو باشد مشکلات ناشی از مزاحمت های جنسی زبان های مالی ادعاها و مطالبات متقلبانه زمان تلف شده در روند بکارگیری، استخدام و آموزش نیروی جدید بکارگیری نیرو و گزینش قبل از استخدام «لس روزن» به چالش های خاصی که در روند بکارگیری نیروی جدید وجود دارد اشاره می کند. «بسیاری از شرکت هایی که در زمینه انتخاب کارمند و بکارگیری نیروی جدید فعال هستند، جهت امتحان و آزمایش افراد به دو دلیل از خود تمایل نشان نمی دهند. اولاً در یک محیط رقابتی که وجود دارد و سود کمی عاید آنها می شود، نمی خواهند که برای (امتحان و آزمایش افراد) متحمل هزینه ای شوند. ثانیاً زمان در این خصوص برای آنها مهم است. شرکت های مذکور می خواهند تا هر چه سریع تر کاریابی به انجام رسیده و این روند به پایان برسد. اگر آنها مجبور باشند برای یک سابقه کیفری صبر کنند، متقاضیان خود را که به این امور و پیشینه شخصی علاقه ای ندارند از دست می دهند و یا ممکن است آنها موقعیت و موفقیت باارزش جهت بکارگیری نیرو و کاریابی را از دست بدهند. به

این دلایل بسیاری از شرکت‌هایی که در زمینه کارایی فعال هستند فقط زمانی که مشتریان آنها درخواست می‌کنند عمل‌گرانش را انجام می‌دهند. «بر طبق نظر «لیس روزن» این کار یک اشتباه است: «شرکت‌هایی که گزارش نمی‌کنند در واقع بازی رولت را با آینده خود انجام می‌دهند.» «روزن» ادامه می‌دهد: «بدترین فاجعه برای یک شرکت کارایی فعال، این است که یک کارگر موقت و یا یک متقاضی با سابقه کیفری را جهت تصدی یک شغل دائمی بکار گیرد. اگر این شخص به همکار خود یا یکی از اعضای شرکت صدمه‌ای وارد آورد شرکت مذکور تحت تعقیب قرار خواهند گرفت.» طبق قانون کنونی (Due Diligence Legislation) «زمانی که وکیل مدافع فرد صدمه دیده، این بحث را مطرح می‌کند، اگر شرکت مذکور در زمینه کارایی فعالیت کرده و چندین دلار جهت شناسایی فردی که قصد بکارگیری او را داشته خرج می‌کرد، عمل جنایی اتفاق نمی‌افتاد. در غیر این صورت شرکت مورد نظر جایی برای دفاع قانونی از خود نخواهد داشت. متأسفانه قبل از وقوع چنین مصیبت‌هایی برای شرکت‌های مذکور فقط زمان برای آنها مهم است و به عواقب چنین کاری توجه ای ندارند. باید دقت داشت که از نظر آمار تقریباً ۱۰٪ از تمامی متقاضیان شغل دارای سابقه کیفری می‌باشند که بر تصمیمات شغلی آنها نیز اثرگذار می‌باشد.» «روزن می‌گوید: در یک سناریو و در بدترین حالت آن یک حادثه مصیبت‌بار می‌تواند باعث از دست رفتن یک شرکت شود «شرکت‌های کارایی وجود دارند که عمر آنها چندان طول نمی‌کشد زیرا برای مردم و مؤسسات، کارمند مورد نظرشان را با قول و تعهد سالم بودن و واجد شرایط بودن و فاقد هرگونه پیشینه کیفری معرفی می‌کند در حالی که این اشخاص دارای سابقه کیفری بوده و مجدداً در محل کار خود نیز همان جرائم کیفری را تکرار می‌کنند که این منجر به دعوی حقوقی مصیبت‌باری برای این شرکت‌ها می‌شود.» «مزیت‌های گزارش‌دهی بکارگیری برای گزارش وجود دارد و مزیت‌های زیادی در بر دارد. بر طبق نظر کارشناسانی که ما با آنها صحبت کردیم کارفرمایان نوعاً به چهار دلیل خود را در فرایند گزارش قبل از استخدام درگیر می‌سازند: (نکته: موارد ذیل از نوشته‌های منابع گزارش قبل از استخدام در خصوص زمینه‌های گزارش می‌باشد) ۱- متقاضیانی که مسأله‌دار می‌باشند تشویق می‌شوند تا خود را از کاندیدا شدن جهت تصدی شغل مورد نظر کنار بکشند. در این حالت تنها با داشتن یک برنامه گزارش، متقاضیانی را که دارای سوابق کیفری و یا مدارک غیر معتبر می‌باشند ترغیب به کناره‌گیری می‌کنند. ۲- جهت حذف ابهامات موجود در فرایند استخدام و بکارگیری نیرو. بسیاری از کارفرمایان یاد گرفته‌اند تنها اتکا کردن به قوه درک و فهم کافی نمی‌باشد. ۳- جهت نشان دادن جدیت و پشتکار لازم. بسیاری از کارفرمایان یک نوع وظیفه و تکلیف عقلایی در مورد توجه جدی به فرایند گزارش و بکارگیری نیرو برای خود قائلند. ۴- نه تنها برای ناامید کردن متقاضیان فاقد صلاحیت بلکه به مقدار تشویق متقاضیان واجد شرایط، این کار باعث صداقت و درستکاری در تقاضای فرد و مصاحبه‌ای که از او بعمل می‌آید می‌شود. کارفرمایان می‌دانند که داشتن یک برنامه جهت بررسی و تحقیق در پیشینه افراد باعث می‌شود تا متقاضیان در تقاضاهای خود به منظور همکاری و پاسخگویی در زمینه سوابق خودشان، از خود آمادگی لازم را نشان دهند. خدمات ارائه شده شرکت‌هایی که ما با آنها صحبت می‌کنیم منابع معتبری جهت ارائه به شرکت‌هایی که قصد اجرای یک برنامه گزارش را دارند تهیه می‌کنند. روزن می‌گوید: «شرکت‌هایی که در زمینه بررسی سوابق و پیشینه افراد تحقیق می‌کنند بطور خاصی در زمینه‌هایی همچون بررسی سابقه کیفری در دادگاه ناحیه‌ای و دادگاه جنایی فدرال سوابق شخص در خصوص جرائم رانندگی، گزارش وضعیت مالی، شماره امنیت اجتماعی، تأیید و تصدیق سوابق آموزشی، بررسی و تصدیق منابع استخدامی، سوابق کارگران در خصوص نحوه جبران خسارات بعمل آمده توسط آنها (بر طبق قانون و مقررات ADA) و سوابق قضائی مربوط به آن، بررسی حقوق مربوط به رهن و ورشکستگی تحقیق کرده و می‌دهند.» چه مواردی مطابق قانون و مقررات می‌باشد؟ برای بیشتر شرکت‌هایی که با دولت کار نمی‌کنند قانون (Due Diligence) بهترین قانون قابل اجرا می‌باشد. روزن می‌گوید «قانون اولیه‌ای که (برای کارفرمایان) جاذبه بیشتری دارد Due Diligence می‌باشد. هر کارفرمایی نسبت به شخصی که به استخدام خود درمی‌آورد یک نوع حساسیت معقولانه‌ای دارد و به وی توجه خاص دارد ولی زمانی که کارفرما بداند که آن فرد با کار خودش خطری برای شخص ثالث یا همکارانش ایجاد می‌کند این حس وظیفه و توجه به آن شخص در نزد کارفرما کاهش پیدا کرده و سست می‌شود. با یک تحقیق و بررسی در زمینه سوابق شخص توسط یک شرکت کارایی، نشان می‌دهد که اقدامات عاقلانه و منطقی در زمینه اطمینان از سالم بودن یک فردی که قرار است استخدام شود برداشته شده است.» «قانون اصلی که به گزارش سوابق و پیشینه افراد مربوط می‌شود قانون (FCRA) Fair Credit Reporting Act می‌باشد. بر طبق این قانون زمانی که یک کارفرما از یک شرکتی که در زمینه بررسی سوابق افراد فعالیت می‌کند جهت ارائه گزارش استفاده می‌کند می‌بایست اقداماتی را انجام دهد. کارفرما می‌بایست به روشنی در یک سند جداگانه برای متقاضی آشکار سازد که چنین گزارشی تهیه خواهد شد اعلام چنین کاری نمی‌تواند به وسیله درج در تقاضانامه صورت گیرد. ارائه یک مجوز توسط متقاضی قبل از بررسی سوابق وی مانند محکومیت‌های کیفری یا موارد و پرونده‌های در حال بررسی، جرائم رانندگی، گزارش مالی و اعتباری و تأیید و تصدیق مدارک آموزشی لازم و ضروری می‌باشد. ارائه یک اعلامیه اضافی نیز به شخص مورد نظر، زمانی که شرکت مربوطه منابع تحقیقاتی مانند سؤال از کارفرمایان سابق در خصوص انجام وظایف شغلی وی را بررسی می‌کند لازم و ضروری است. اگر کارفرما قصد دارد تا براساس اطلاعات مندرج در گزارش تهیه شده استخدام فرد را رد کند، متقاضی و فرد مورد نظر می‌بایست یک برگ کپی از گزارش مذکور، یک یادداشت در مورد حقوق قانونی خود از شرکت دریافت دارد. اگر یک متقاضی معتقد باشد که اطلاعات مربوطه (با محتوای تحقیقات) غلط است، وی می‌تواند این مطلب را به شرکت گزارشی اعلام نماید لس روزن می‌گوید: «برای یک متقاضی شغل، صداقت بهترین سیاست است. گاهی اطلاعات منفی و توضیح آن در یک مصاحبه اگر بطور صادقانه ابراز شود ممکن است تأثیری در استخدام فرد نداشته باشد.» اما به هر دلیل اگر کارفرما آن اطلاعات را از طریق شخص ثالثی کشف کند، عدم صداقت فرد می‌تواند عاملی جهت عدم استخدام وی تلقی گردد. پرهیز از بکارگیری خطرناک‌ترین شخص (متملق بی‌کفایت) در چند دروغ مصلحت‌آمیز در گزارش پیشینه فرد می‌تواند سبب بدست آوردن و یا از دست دادن یک موقعیت شغلی شود. در مواقعی که رقابت جهت کسب شغل شدید باشد موقعیت‌های فراوانی جهت تحریف مدارک و مطالب وجود دارد. تعداد افرادی که جهت بدست آوردن شغل دست به دروغ‌گویی و یا کلاهبرداری می‌زنند زیاد می‌باشند و موقعی که چنین اشخاصی توسط شرکت شما بکارگمارده می‌شوند همین خصایص را در خود داشته و مشکل است تا بتوانند این خصلت‌ها را از خود دور کنند و ممکن است با این ویژگی‌ها زبان‌های زیادی را متوجه شرکت شما سازند. در واقع یک کارمند فریبکار، سهل‌انگار و ناشایست سالیانه میلیون‌ها دلار برای یک شرکت هزینه در بر دارد. گزارش قبل از استخدام یک مرحله تحقیقاتی است که به منظور اطمینان سازمان از وجود شرایط و خصوصیات لازم شخصیتی و شغلی در فردی که قرار است استخدام شود صورت می‌پذیرد. در واقع این مرحله نوعی ارزیابی از توانایی چنین فردی جهت انجام

دادن یک وظیفه و شغل خاص می‌باشد که بخشی از فرایند بکارگیری نیروی جدید توسط سازمان قبل از سپردن یک شغل به چنین نیروهایی را دربر می‌گیرد و اینکه یک شخص اصولاً باید استخدام شود یا خیر، مطرح نمی‌باشد. سازمان‌ها جهت برنامه‌ریزی برای گزینش قبل از استخدام می‌بایست مطمئن شوند که برنامه‌های آنها در این راستا منطبق با قانون بوده و با اولویت‌ها و مقررات ویژه دولتی در تضاد نباشد. انتشار فرم‌های استخدامی نقطه آغازی برای گزینش قبل از استخدام بوده که خود بخشی از روند بکارگیری نیروی جدید می‌باشد که این کار می‌بایست به وسیله آگهی‌های استخدامی صورت گیرد. سؤالاتی که در چنین فرم‌هایی مطرح می‌شود باید به گونه‌ای باشد تا کارفرما بتواند تصمیم بگیرد که فرد متقاضی حداقل شرایط لازم جهت استخدام را دارد یا خیر؟ در طرح این گونه پرسش‌ها کارفرما می‌بایست از قانونی بودن آنها اطمینان حاصل نمایند. آسان‌ترین راه جهت اطمینان از اینکه چنین سؤالاتی قانونی و از نظر حقوقی معتبر هستند، این است که اطلاعات درخواست شده در فرم‌ها مربوط به توانایی متقاضی جهت انجام دادن شغل مورد نظر نشان داده شود. موضوعات اولیه‌ای که کارفرمایان می‌بایست از آن اجتناب کنند شامل نژاد، مذهب، جنس، سن، ملیت و وابستگی سیاسی می‌باشد که در برخی شرایط خاص می‌توان موارد استثنائی را در این خصوص لحاظ نمود. سؤالاتی که مربوط به موضوعاتی نظیر تابعیت، محکومیت جنایی و منع مالی و عدم توانایی می‌باشد اگر به شغل مورد نظر ارتباط داشته باشد ممکن است قانونی شناخته شوند. کارفرمایان می‌بایست از حرکت در یک مسیر قانونی در این روند مطمئن باشند و در این راستا علاقه‌مند است تا سازمان‌ها متقاضیان را از دلایل جمع‌آوری اطلاعات درخواستی آگاه سازند و از آنها بخواهند تا داوطلبانه و با نظر موافق، اطلاعات مورد نظر را ارائه دهند. بررسی سوابق کاری و شغلی متقاضی و جزئیات آن قدم بعدی در فرایند گزینش قبل از استخدام می‌باشد. شرایط شغلی و علمی می‌تواند در اثبات صلاحیت یا عدم صلاحیت فرد بکار رود. دوران اشتغال فرد در کارها و جاهای مختلف را می‌توان بوسیله کارفرمایان سابق بررسی و استعلام کرد و اطلاعات مورد استفاده جهت تحقیق و بررسی را می‌توان از مدیران و سرپرستان او بدست آورد. بررسی‌های دیگری که ممکن است انجام شود شامل موارد ذیل می‌باشد: تاریخچه شغلی سوابق کاری فرد احراز ورشکستگی کارهای مدیریتی - بررسی‌های شخصیتی بررسی اعتبار منابع مورد استفاده بررسی منابع و پیشینه استخدامی صلاحیت‌های تأیید شده علمی تاریخچه کاری مورد تأیید سمت‌های مورد تأیید شخص (مرحله پایانی فرایند گزینش قبل از استخدام مصاحبه شغلی می‌باشد. کارفرمایان آینده‌نگر می‌بایست از گردآوری اسناد و مدارک مورد نیاز توسط متقاضی حمایت کنند و محقق می‌بایست تحقیقات مورد نیاز جهت گزینش را بطور کامل گزارش کند.) سؤالات می‌بایست بطور دقیق طراحی شوند و بطور آشکار مورد بررسی قرار گیرند. اگر یکی از اعضای مصاحبه‌کننده در فنون و تکنیک‌های مصاحبه آموزش دیده باشد و این تکنیک که می‌تواند هر گونه فریب و حیل‌گری توسط متقاضی را برملا سازد، بکار گرفته شود این کار بسیار مفید واقع خواهد شد. «دروغ‌های مصلحت‌آمیز» و ارائه آنها بسیار معمول می‌باشد و ضروری است تا آنها در مرحله مصاحبه کشف و آشکار گردد و در این مرحله از استنتاجات تحقیقات به عمل آمده در مراحل قبلی می‌بایست استفاده کرد. حذف مطالب درخواست شده شکلی از فریبکاری‌هایی است که توسط بسیاری از متقاضیان بکار گرفته می‌شود و آنها مواردی را که ممکن است در عدم صلاحیت آنها برای بدست آوردن شغل، مؤثر واقع شود حذف می‌کنند که این گونه فریبکاری می‌بایست در مرحله گزینش و تحقیقات قبل از استخدام کشف گردد. گزینش قبل از استخدام، سازمان‌ها را جهت شناسایی بهترین فرد در تصدی یک موقعیت شغلی یاری کرده و ممکن است این موضوع را نیز آشکار سازد که آنطوری که شما در خصوص یک فرد و شخص خاص و صلاحیت وی فکر می‌کردید اشتباه بوده است. گزینش مؤثر قبل از استخدام در محیط اقتصادی و رقابتی جهان حاضر سازمانها نمی‌توانند از عهده پی گیری مشکلات کارمندان مانند خسوت‌نهایی که در محل کار ایجاد می‌شود از جمله دزدی، ارائه پیشینه شغلی جعلی، اختلاس و یا اتهام زدن به دیگران برآیند و بدین سبب کارفرمایان بطور جدی به گزینش قبل از استخدام بعنوان ابزار حیاتی و مهمی جهت جلوگیری از چنین مشکلاتی رو آورده اند. در عین حال سازمان‌ها هشیاری بیشتری به خرج می‌دهند. با وجود فواید آشکار گزینش قبل از استخدام، مدیریت سازمان از متخصصین منابع انسانی و امنیتی انتظار بازدهی بیشتر با منابع کمتر را دارد. چالشی که متخصصین منابع انسانی و امنیتی با آن مواجه‌اند، اجرای یک برنامه گزینشی قبل از استخدام با بازدهی بالا می‌باشد. چنین برنامه‌ای چهار هدف دارد: اولاً باید نشان دهد که کارفرما از جدیت و حساسیت خاصی در استخدام افراد برخوردار می‌باشد. این بدان معناست که کارفرما قدم‌های منطقی و عقلانی در جهت احراز صلاحیت متقاضی انتخاب میکند که این امر می‌تواند کارفرما را از سهل‌انگاری در خصوص بکارگماردن نیروی جدید بازدارد. ثانیاً یک برنامه گزینشی مناسب، اطلاعات مفید و موثری را درباره فرد متقاضی بدست می‌آورد تا از این طریق نتایجی که از کانال مصاحبه بدست می‌آید، تکمیل کند. هم چنین این کار ابزار مفیدی جهت احراز صحت پیشینه و تاریخچه شغلی متقاضی بدست می‌دهد. ثالثاً چنین برنامه‌ای متقاضیان مسئله دار را ترغیب می‌کند تا خود را کاندید شغل مورد نظر نمایند. یک متقاضی با محکومیت جنایی، کمتر تمایل دارد در سازمانی تقاضای شغل بدهد که درمورد پیشینه وی بررسی بعمل می‌آورد. سرانجام یک برنامه گزینشی مؤثر، متقاضیان خود را تشویق می‌کند تا در تکمیل فرم‌های تقاضا در خصوص پیشینه شغلی و سوابق از خود صداقت نشان دهند. زمانی که به متقاضیان اعلام می‌شود که یک نوع تحقیق و بررسی در زمینه سوابق و پیشینه شما وجود دارد خودشان انگیزه کافی جهت آشکار ساختن اطلاعات درخواستی از خود، نشان می‌دهند. آنها احساس می‌کنند که ممکن است این موارد با یک بررسی و تحقیق آشکار گردد بسیاری از سازمانها برنامه گزینش مورد نظر را بعنوان فرایندی که بعد از انتخاب متقاضی جهت تصدی یک موقعیت شغلی صورت می‌پذیرد، در نظر می‌گیرند. در این حالت اسم فرد مورد نظر به بخش امنیت یا منابع انسانی داده می‌شود تا گزارشی در خصوص پیشینه شغلی وی تهیه گردد. با توجه به نوع کارفرما این کار با از طریق یک منبع بیرونی و بوسیله شرکتهایی که این کار را انجام می‌دهند صورت گرفته و یا از طریق داخلی و توسط خود سازمان انجام می‌پذیرد. در این نوع برنامه گزینشی تأیید بروی سوابق کیفری و سوابقی است که در دسترس می‌باشد. یک برنامه گزینشی مؤثر که خواهان تحقیق در خصوص پیشینه متقاضی است بسیار وسیع تر از بررسی سوابق کیفری فرد بعد از انتخابش جهت تصدی شغل مورد نظر عمل می‌کند. در واقع یک برنامه گزینشی مؤثر، قبل از دسترسی به سوابق و یا انجام اولین مصاحبه آغاز می‌گردد. چنین برنامه‌ای یک تعهد و حساسیت خاصی را جهت انجام صحیح برنامه گزینشی توسط هر کسی که در این روند درگیر می‌باشد از سازمان مربوطه طلب می‌کند. گزینش کنندگان، مدیران استخدامی و مصاحبه‌گندگان باید بدانند که یک جریان صحیح در خصوص گزینش و بکارگیری نیروی جدید چیزی نیست که بعد از انتخاب فرد جهت تصدی یک شغل صورت پذیرد و این خود قسمتی از مسئولیت آنها می‌باشد اقدامات بعدی می‌تواند در مؤثر بودن و کارآیی هرچه بیشتر این روند کارگزار واقع گردد، لیکن تمامی این مراحل می‌بایست قبل از انتخاب فرد جهت استخدام و قبل از بررسی سوابق و پیشینه وی صورت پذیرد. این کار وقت و پول کمی را در مقایسه با

سودی که بدست می‌آورند عاید شرکت خواهد ساخت. این ۹ قدمی که در ادامه خواهد آمد بر دو عامل مهم تکیه دارند: اولاً آنها بصورت متنوع و گوناگون و جدا از هم بوده ولی در نهایت با هم وجوه مشترکی داشته و با یکدیگر وابستگی دارند و از راههای مختلفی به اهداف مورد نظر می‌رسند. ثانیاً لازم است تا سازمان وظیفه خود را در قبال بکارگیری نیروهای مناسب در این فرایند از همان ابتدای کار، یعنی درج آگهی استخدام در روزنامه بخوبی انجام دهد. این ۹ قدم عبارتند از: ۱. اطلاعیه‌های استخدامی مانند آگهی‌هایی که در روزنامه‌ها درج می‌گردد و می‌بایست بطور واضح خواسته‌های سازمان را نشان دهد. این امر سبب می‌شود تا متقاضیانی که مشکل و سوء سابقه دارند، حذف شوند زیرا در زمانی که بطور آشکارا در روزنامه به اطلاع عموم رسانده می‌شود که جهت استخدام، گزینش انجام خواهد شد چنین افرادی داوطلب نخواهند شد. کارفرمایانی که متقاضیان با صلاحیت را پیدا می‌کنند، به انجام گزینش از طریق شرکتهایی که در این خصوص فعال هستند، راغب نمی‌باشند. کارمندان نیز مانند کارفرمایان دوست دارند در یک محیط سالم با مردمی صالح و صادق کار کنند. ۲. تمامی متقاضیان می‌بایست موافقتنامه و رضایتنامه‌ای جهت تحقیق در خصوص سوابق خود امضاء نمایند که این امر شامل توافق و رضایت وی جهت بررسی سوابق کیفری هنگام تحویل فرم تقاضانامه نیز می‌باشد. این امر دو کاربرد مهم در فرایند گزینش قبل از استخدام انجام می‌دهد: اول اینکه برای متقاضی روشن می‌شود که سوابق کیفری وی مورد بررسی قرار خواهد گرفت و در این صورت متقاضی اگر دارای سابقه کیفری باشد از سازمان دیگری که در این زمینه تحقیق و بررسی انجام نمی‌دهد تقاضای شغل می‌نماید دوم اینکه بعضی از اشخاص بطور ارادی ممکن است مشکلی را که به آن دچار می‌باشند آشکار سازند یعنی در مواقعی که یک عمل جنایی ضعیف که به شغل مورد درخواست، ارتباطی ندارد مرتکب شده‌اند، ممکن است توسط خود متقاضی آشکار گردد. سازمانهایی وجود دارند که از فرمهای استخدامی استفاده نمی‌کنند، ولی استخدام شخص منوط به بررسی سوابق و پیشینه وی می‌باشد. در این حالت سازمان می‌تواند یک فرم تکمیلی تهیه نموده تا متقاضی آن را تکمیل و امضاء نماید. بعضی از سازمانها ورقه ضمیمه‌ای در فرم درخواست استخدام آنها موجود بوده که در آن از متقاضیان درخواست می‌شود تا اگر در خصوص برنامه گزینشی نگرانی دارند در آن درج نمایند. این کار ابزار خوبی جهت جلب توجه متقاضیان به این امر می‌باشد که در زمینه پیشینه و سوابق آنها بررسی و تحقیق خواهد شد و این کار جزئی از فرایند استخدامی آنها می‌باشد ۳. اضافه نمودن یک زبان در موافقتنامه که به عرضه سوابق و پیشینه شخص از کشورهای خارجی مربوط می‌شود. انجام برنامه‌های گزینشی و بررسی سوابق کیفری افراد در کشورهای خارجی بسیار مشکل و پرهزینه می‌باشد و در بسیاری از موارد امکان پذیر نمی‌باشد. یک شیوه و روش خاص این است که یک زبان مخصوص و ویژه به فرم مربوط به سابقه و پیشینه فرد اضافه شود که این اجازه را به سازمان می‌دهند تا سوابق کیفری فرد را از طریق مقامات قضایی سایر کشورها پی‌گیری و بررسی نمایند. این امر ممکن است باعث شود تا متقاضیان خارج از کشور، یا خودشان این سوابق را آشکار سازند و یا از طرق دیگری بررسی گردد. ۴. در فرم تقاضانامه و یا مصاحبه‌هایی که از متقاضیان بعمل می‌آید اگر موردی از سابقه کیفری بدست آمد، باید مستقیماً از آنها سؤال شود. بسیار مهم و حیاتی است که از متقاضیانی با سابقه کیفری و دارای نوعی محکومیت بطور مستقیم سؤال و پرس و جو شود. بهتر این است که زمان در فرم استخدامی قید گردد. در خلال مصاحبه‌های استخدامی بخشی از سؤالات استاندارد باید به این ترتیب طرح گردد "اگر ما از طریق دادگاه بررسی نمایم آیا می‌توانیم موردی از محکومیت جنایی و یا هر نوع محکومیت دیگری بدست آوریم یا نه." در سؤالاتی که راجع به سوابق کیفری فرد طرح می‌گردد می‌بایست موارد ذیل را در نظر داشت: الف - همیشه گسترده‌ترین سؤالی که طبق قانون اجازه داده می‌شود می‌بایست در نظر گرفت. بعضی از کارفرمایان این تلقی اشتباه را دارند که تنها می‌توان در خصوص سوابق کیفری فرد سؤال کرد، در صورتیکه محکومیت جنایی می‌تواند جنایت‌های مهمتر و جدی‌تری را آشکار سازد که می‌بایست شامل چیزی شود که قانون دولتی اجازه داده است. ب - کارفرمایان می‌بایست سؤالاتی را طرح نمایند تا اطلاعاتی راجع به دستگیری‌هایی که به محکومیت منجر نشده است بدست آورند. کارفرمایان عموماً در خصوص موارد در دست بررسی و رسیدگی و یا محکومیتها با محدودیتهایی روبرو می‌باشند. ج - از متقاضیان سؤال شود تا هرگونه محکومیت و یا موارد در حال رسیدگی در این خصوص را توضیح داده و وضعیت خود را شرح دهند. این کار به کارفرمایان اجازه می‌دهد تا پرورنده دادگاه را بررسی و به صحت و سقم موارد ارائه شده از سوی متقاضی پی‌برند. هم چنین می‌بایست در خصوص محل و موقعیت دقیق بررسیها این موارد سؤال شده تا بتوان از این طریق آشکار نمود که کدام دادگاه در حال رسیدگی به این موارد می‌باشد. د - در مورد اطلاعات درخواستی و یا مواردی که از طرق گوناگون بدست آمده است می‌بایست اولویتها و قوانین مربوطه تطبیق داده شود برای مثال ((این سازمان نمی‌تواند هر شخصی را که دارای یک نوع محکومیت جنایی می‌باشد از شغلی محروم کند. سازمان می‌بایست به طبیعت و شرایط جرم و اینکه جرم به وظایفی که قرار است به فرد محول شود ارتباط دارد یا نه، توجه کند.)) تقاضانامه استخدامی باید بطور آشکار این مطلب را برساند که هرگونه ارائه اطلاعات غلط و یا حذف موارد درخواستی باعث رد صلاحیت فرد در استخدام گردیده و یا اگر فرایند استخدامی شروع شده باشد باعث توقف این جریان خواهد گردید و زمان کشف این گونه اطلاعات غلط مهم نمی‌باشد. این نیز قسمت دیگری از یک برنامه گزینشی مؤثر است که کارفرمایان توجه داشته باشند که نمی‌توانند بدون توجه به عوامل شخصی درخواست استخدامی یک فرد را بخاطر محکومیت کیفری وی رد کنند ولی اگر یک فرد در فرم درخواست، محکومیت کیفری خود را کتمان نموده باشد ضعف در صداقت وی دلیل معتبری برای رد صلاحیت او بحساب می‌آید. لازم است یک متقاضی بداند که فریبکاری بدون توجه به زمان آشکار شدن آن می‌تواند موجب قطع فرایند استخدامی او تلقی گردد. ۶. اگر سوابق متقاضی تا زمان آغاز تصدی موقعیت شغلی، کامل نباشد به متقاضی یادآوری شود که هر کاری در خصوص سوابق و پیشینه وی، بر طبق اطلاعات واصله کنترل خواهد شد. در بعضی از مواقع استخدام قبل از تکمیل سوابق فرد صورت می‌گیرد در این حالت ضروری است تا به فرد اطلاع داده شود که استخدام وی مشروط به دریافت گزارش سوابق وی توسط کارفرما می‌باشد. هم چنین لازم است به وی یادآوری شود که رضایت کارفرما از گزارشهای مذکور، اصولی است به طوری که فرد نتواند روی این مسئله که گزارش مذکور رضایت آمیز است یا خیر بحث و جدال نماید. ۷. منابع استخدامی سابق فرد را باید بررسی کرد. بررسی چنین منابعی قسمت حیاتی فرایند گزینش می‌باشد. در واقع این کار به اندازه بررسی سوابق کیفری متقاضی ارزش دارد، دفاع از یک کارفرما که جهت سهل انگاری در بررسی سوابق داوطلب و تاریخچه استخدامی او برعلیه وی اقامه دعوی شده است، اگر غیر ممکن نباشد بسیار مشکل خواهد بود. حتی اگر کارفرمایان سابق متقاضی اطلاعات ارائه شده را به تاریخ شروع و پایان کار وی محدود کند باز این خود ارزشمند خواهد بود. هدف اولیه این است که مکانهایی که فرد متقاضی در ۵ تا ۷ ساله گذشته کار می‌کرده بررسی و مطمئن شود که هیچ‌گونه ابهامی در این فرایند وجود ندارد، با آگاهی از اینکه متقاضی سابقاً در کجاها کار می‌

کرده امکان اینکه او در این دوران در بازداشت بوده و یا عمل جنایی انجام داده است را کاهش می دهد. این کار کمک شایانی در خصوص چگونگی سوابق کیفری فرد به کارفرما می کند زیرا چنین امکانی جهت بررسی سوابق کیفری متقاضی برای بسیاری از کارفرمایان وجود ندارد. کارفرمایان تنها می توانند سوابق کیفری فرد را از طریق دادگاههای ویژه و اختصاصی بدست آورند، در حالی که بیش از ۱۰۰۰۰ دادگاه ویژه و اختصاصی در آمریکا وجود دارد. این مهم است که کارفرما بداند مراحل بررسی و تحقیق را از کجا آغاز و عمل نماید. البته وجود استخدام دائم فرد در سالهای گذشته دلیلی بر فقدان سابقه کیفری وی نخواهد بود. بعضی از قضاوتها اجازه می دهد که حکم زندان برای فرد در پایان هفته اجرا گردد و یا از طریق یک برنامه بلند مدت این کار صورت گرفته و در ساعات کاری آزاد باشند. بهر صورت زمانیکه این کار به همراه دیگر اقدامات انجام پذیرد قسمت مهمی از برنامه گزینشی را در بر می گیرد. ۸. بدست آوردن لیستی از آدرسهای سابق متقاضی. قدم مهم دیگر این است که لیستی از تمامی آدرسهای فرد در طی هفت سال گذشته به علاوه زمانهای تقریبی آن تهیه گردد. این کار نه تنها باعث می شود که متقاضی به جدیت شرکت در امر گزینش پی ببرد، بلکه به کارفرما در خصوص اینکه کدام دادگاه صلاحیت دارد تا در مورد سوابق کیفری فرد از آن تحقیق بعمل آورد، کمک میکند. ۹. اضافه نمودن گزینشهای آینده در موافقتنامه. هر فرم مراجعه به رضایتنامه می بایست شامل زبانی گردد که بوسیله آن تحقیقات و بررسی ها در خصوص سوابق وی، در آینده، جهت دستیابی به اهداف، ارتقاء یا ارزیابی دوباره فرد اجازه داده می شود، مگر اینکه بنحو دیگری این کار باطل و فسخ نشده باشد. این کار سه هدف مهم را دنبال خواهد نمود: اولاً، باعث تقویت این ذهنیت می گردد که کارفرما در نگهداری و حفظ یک محیط سالم کاری جدی است و یک کارمند در آینده نیز زیر نظر خواهد بود. ثانیاً این کار تحقیقات آینده جهت دزدی، آشوب، اذیت و آزار و یا سایر مشکلات را هموار خواهد ساخت و سرانجام اینکه زبان بدلیل قانون جدید استخدامی مهم و حیاتی می باشد. البته این قانون دولت فدرال است که بر گزینش قبل از استخدام بوسیله آژانسهای خارجی تأکید دارد. چنین کاری باعث می شود تا کارفرما بتواند در آینده از سرویسهای خارجی جهت هدایت و رهبری بررسی ها و تحقیقات آتی در صورت وجود آمدن مسائل محیط کار، استفاده نمایند. علاوه بر این ۹ اقدام؛ کارفرما می بایست بررسی های اضافی جهت انجام صحیح برنامه را به انجام رساند. مهمترین آنها تحقیقات دادگاهی جهت بررسی سوابق کیفری است. اینها تحقیقات و بررسی های دیگری است که می تواند علاوه بر موارد ذکر شده صورت پذیرد. بهر جهت چنین قدمهایی که می بایست قبل از استخدام فرد برداشته شود بشدت مؤثر بودن یک برنامه گزینشی را افزایش خواهد داد. این اقدامات می تواند این مزیت را داشته باشد که در ارتقاء سلامتی محل کار با هزینه های کمی، مؤثر واقع گردد. با وارد کردن هر کسی در فرایند استخدامی مذکور سازمانها می توانند برنامه های گزینشی خود را بشدت بهبود بخشند. « نمونه‌ها » چند مؤسسه و شرکت که به دلیل اهمیت گزینش قبل از استخدام و برآوردهایی در زمینه سود و زیان، بررسی های مختلف را پیش از جذب کارکنان به عمل آورند. الف - مؤسسه بین‌المللی جک، ال هایس «سیزدهمین گزارش سرقت خرد خرد سالیانه در سال ۲۰۰۱ برای ارزیابی بیشتر در خصوص میزان سرقت کارکنان، مؤسسه بین‌المللی هایس به صورت اتفاقی، ۲۰۰۲/۰۰ آزمون موثق را پیش از استخدام از طریق پرسش نامه‌های ارزیابی متقاضی تحلیل نمود تا عملکرد متقاضیان کار در سال ۲۰۰۰ را در سطح ملی برآورد نماید. از بین ۲۰۰/۰۰ متقاضی کار، با توجه به معیار پذیرش اشتباهات رفتاری، ۱۰۸۵۹ نفر (۳/۵۴٪) با عنوان «با خطر پایین» و ۵۱۰۸ نفر (۵/۲۵٪) با عنوان «با خطر بالا» طبقه‌بندی شدند. در هنگام مقایسه اعترافات متقاضیان «با خطر بالا» و متقاضیان «با خطر پایین» این نکته آشکار می شود که چرا به برخی از متقاضیان به عنوان مخاطره استخدامی، نگریسته می شود. برای مثال، فقره‌های متعددی از پرسش نامه‌های ارزیابی متقاضیان و درصد اعتراف متقاضیان «با خطر بالا» و «با خطر پایین» در زیر فهرست شده است. باخطر بالا - با خطر پایین من با همکارانی که به دزدی کالا از شرکت اعتراف کرده‌اند به صورت متناوب همکاری داشته‌ام ۴/۲۵٪ / ۹/۶٪ من فرد مورد اعتماد نیستم و ممکن است اقدام به دزدی یا تقلب نمایم. ۱/۱۳٪ / ۷/۱٪ ممکن است من به دزدی از کارفرمایم وسوسه شوم. ۳۰٪ / ۲/۸٪ ممکن است من به دوستانم در سرقت از شرکت کمک کنم. ۶/۱۹٪ / ۹/۱٪ من طی ۳ سال گذشته پول دزدیده‌ام. ۱/۱۷٪ / ۵/۴٪ من طی ۳ سال گذشته کالا دزدیده‌ام. ۲/۱۲٪ / ۵/۳٪ ممکن است در آینده من مواد مخدر غیرقانونی / ماریجوانا استعمال کنم. ۵/۲۴٪ / ۷/۵٪ من در گذشته ماریجوانا مواد مخدر غیرقانونی فروخته‌ام. ۸/۳٪ / ۷/۰٪ اعتراف به دزدی در گذشته در گروه ۵۱۰۸ نفری متقاضیان «با خطر بالا» به مجموع ۴۲۰/۱۸۸ دلار یا ۸۹/۳۶ دلار برای هر متقاضی می‌رسد در حالی که اعتراف گروه ۱۰۸۵۹ نفری متقاضیان «با خطر پایین» به مجموع ۱۶۰/۵۰ دلار یا ۶۲/۴ دلار برای هر متقاضی می‌رسد. به طور کلی برآورد می‌شود که میزان صحیح پول و کالای دزدیده شده، برابر رقم اعترافی است. از این رو براساس اعترافات، متقاضیان «با خطر بالا» به طور متوسط مسئول سرقت ۸۷/۳۶۸ دلار و متقاضیان «با خطر پایین» به طور متوسط مسئول سرقت ۱۹/۴۶ دلار هستند. ب - شرکت دیو گنسرگینش استخدامی اثر سرقت، جایجایی نیروی انسانی، هزینه‌های آموزش، ادعاهای تقلبی بیمه، استعمال نامناسب الکل و مواد مخدر و سهل‌انگاری در روند استخدام، سالیانه میلیاردها دلار تلف می‌شود. آیا می‌دانید که: دزدی در محل کار سالانه ۱۵ میلیارد دلار برای کارفرمایان هزینه ایجاد می‌کند و حدود ۳۰٪ شکست‌های تجاری ناشی از سرقت کارکنان است. سالیانه دو میلیون نفر در خشونت‌های محل کار صدمه می‌بینند که بیش از هزار نفر از آنها کشته می‌شوند. یک استخدام ناموفق که منجر به خروج فرد طی شش ماه می‌شود، بر اثر مزایای پایان خدمت، آگهی استخدام، مصاحبه، هزینه‌های آموزش، از دست دادن نیروی تولید، حدود ۴۰ هزار دلار هزینه همراه دارد. در سال ۲۰۰۰، سرقت اطلاعات حساس، تنها برای ۱۸۶ سازمان، ۱۵۱ میلیون دلار هزینه داشت. حیث و میل متوسط هر کارمند بیش از ۱۲۵ هزار دلار است. سی و سه درصد از برگره‌های درخواست استخدام و خلاصه سوابق مشتعل بر اطلاعات غلط هستند. تقریباً در هر ایالتی یک مورد سهل‌انگاری در استخدام می‌توان یافت که در آن کارفرما مسئول بررسی پیشینه و معرف‌های متقاضی است و به صورت مالی و کیفری می‌توان وی را مسئول اقدامات کارمند شناسایی کرد. ح - حقوق استخدام، اولین و بهترین دفاع سازمان در برابر بلایای بالقوه و سوء استفاده‌های تجاری است. این نکته کاملاً پذیرفته شده است که گزینش مناسب پیش از استخدام در مبارزه با هزینه‌ها و مضرات ارزشمند است. علیرغم این اکثر شرکت‌ها پرسنل، منابع یا مهارت‌های ضروری برای ایفای مناسب این وظیفه را در اختیار ندارند. شرکت دیو گنس می‌تواند به شرکت‌ها کمک نماید تا روند گزینش متقاضیان را به پیش ببرند. ج - مدرسه ناحیه هیلتون - ونورث کانادا گزینش پیش از استخدام سیاست انجمن: سیاست اعضای هیأت علمی مدرسه ناحیه هیلتون - ونورث برای تضمین این موضوع است که همه کارمندان پیش از استخدام و در آغاز کار، مورد گزینش قرار خواهند گرفت. اصول: انجمن مورد اعتماد دانشجویان، کارمندان و اعضای داوطلب هستند. هیأت علمی برای تأمین یک فضای آموزشی امن، گام‌های منطقی برخواهد داشت. مسئولیت: مسئولیت این گزینش برعهده سرپرست آموزشی، سرپرست بخش مالی و

خزانه‌داری، سرپرست بخش برنامه‌ریزی، سرپرست خدمات آموزشی و مدیر آموزش است. چگونگی انجام کار یا رویه اقدام تعریف کارمند: الف - کارمند کسی است که برای انجام یک سری خدمات، به صورت تمام وقت یا پاره وقت در یک دوره زمانی مشخص یا نامعین با هیأت علمی مدرسه ناحیه همیلتون - ونورث توافق می‌کند. به چنین شخصی دستمزد یا اجرت داده می‌شود، و از این پرداخت مقادیری بابت طرح بازنشستگی کانادا، مالیات بر درآمد، و بیمه کار کم می‌شود. ب - افرادی که از استخدام هیأت علمی کناره گرفته‌اند یا در وضعیت استخدام یک ساله هستند از روندهای مندرج در این سیاست مستثنی هستند. ۱- برای تکمیل بخشی از روند پیش از استخدام، موارد زیر مورد نیاز است: الف) مراجعه به معرف هاب (گواهی سلامت) (گواهی سلامت) (گواهی سلامت) آموزش WHMIS (کنترل سوابق پلیسی) مدارک مناسب مورد نیاز ۲- همه هزینه‌های گزینش پیش از استخدامی، باید توسط متقاضی کار پرداخت شود. ۳- پیش از پیشنهاد استخدام، ناظر باید قسمت ج فرم گزینش پیش از استخدام را تکمیل نماید. ۴- پیش از شروع به کار، اداره منابع انسانی بایستی قسمت‌های تکمیل شده د و ه فرم گزینش پیش از استخدام را ارزیابی نماید. ۱/۴ - گواهی سلامت متقاضی کار باید گواهی سلامتی (تهیه شده طی ۳ ماه اخیر) را که نشان‌دهنده سلامتی شخص است تسلیم نماید. متقاضی کار باید قادر به اجرای وظایف اساسی شغلی خود باشد. ۲/۴ - آزمایش بیماری مسلمانان متقاضیان کار باید گواهی تأیید آزمایش بیماری سل (مرحله ۱) را که ظرف ۱۲ ماه اخیر تهیه شده تسلیم نمایند. ۳/۴ - آموزش WHMIS* طبق قسمت‌های (۱)، (۲)، (۳) و (۴) قانون بهداشت و ایمنی شغلی، همه کارمندان جدید باید آزمون WHMIS را پشت سر گذارند و پیش از آغاز به کار، مدارکی دال بر گذراندن این دوره‌ها را ارائه دهند. کارمندان جدیدی که طی دوازده ماه گذشته آموزش WHMIS را گذرانده‌اند، بایستی مدارک مکتوب ارائه دهند. ۴/۴ - کنترل سوابق پلیسی ۱/۴/۴ - انجمن، تحت شرایط مندرج در بند ۴/۴/۴، افرادی را که دارای سابقه حکم کیفری توجیه‌ناپذیر هستند، به استخدام در نخواهد آورد. جرایم زیر به خصوص اعتبار و حسن شهرت دانشجویان، کارمندان، و داوطلبان عضویت در انجمن را خدشه‌دار می‌سازد: الف) هر گونه آزار جنسی طبق آیین‌نامه کیفری؛ ب) هر گونه نقض قانون مواد و داروهای کنترل شده؛ ج) هر گونه جرایم کیفری از جمله جرایم کوچک؛ د) جرایم خشونت‌آمیز که با قید عدم محدودیت عبارتند از تهدید، ضرب و جرح، مالکیت، استفاده یا پنهان کردن اسلحه یا ابزارهایی شبیه اسلحه؛ ه) اشاعه ادبیات تنفر یا تحریک به تنفر؛ و) تملک، توزیع یا فروش هر چیز خشونت‌آمیز یا مستهجن؛ ی) هر گونه جرایم دیگر به ویژه جرایم مرتبط شغلی، ۲/۴/۴ - در حالی که محکومیت به هر یک از جرایم فوق‌الذکر و شرایط طبیعی مانع از استخدام شود انجمن، اصل جبران مافات را مورد احترام قرار می‌دهد و از این رو بعد از ارزیابی کامل شخص بر اساس عوامل ذیل، احتمالاً شخص را به استخدام درمی‌آورد: الف) وظایف و مسئولیت‌های ویژه موقعیت شغلی مورد نظر و ارتباط سوابق پلیسی، اتهامات کیفری و محکومیت‌های مرتبط با آن موقعیت شغلی؛ ب) مدت زمان طی شده از هنگام سابقه کیفری؛ ج) اقداماتی که در جهت جبران مافات اتخاذ شده است؛ د) مخاطره برای امنیت و سلامت دانشجویان، کارمندان، داوطلبان و دارایی‌های انجمن؛ ۳/۴/۴ - اداره منابع انسانی، سوابق پلیسی را بررسی خواهد کرد. در مواردی که دغدغه‌هایی وجود داشته باشد، اطلاعات توسط یک مأمور ناظر ارزیابی خواهد شد. قبل از ارائه پیشنهاد استخدام، جلسه‌ای با حضور متقاضی کار و مأمور ناظر مربوطه برگزار خواهد شد. مراجع و منابع قانون‌گذار منتشر حقوق و آزادی‌های کانادا آیین‌نامه کیفری آیین‌نامه حقوق بشری «اونتاریو» قانون خدمات پلیس قانون خدمات فرزند و خانواده قانون متخلفان جوانان قانون مدنی آزادی اطلاعات و حمایت از حریم خصوصیت قانون تحصیلاتیادداشت‌نامه سیاست / برنامه شماره ۷۷ قانون بهداشت و ایمنی شغلی پیوست یک: انجمن مدرسه ناحیه همیلتون - ونورث اطلاعات گزینش پیش از استخدام ۱ - بر مبنای سیاست انجمن همه متقاضیان استخدام در روند گزینش پیش از استخدامی شرکت می‌کنند. اگر فردی در این روند شرکت نکند، درخواست استخدام وی مورد ملاحظات بعدی قرار نمی‌گیرد. ۲- طی مصاحبه، ناظر باید اطمینان حاصل کند که متقاضی بخش‌های الف و ب فرم گزینش پیش از استخدام را تکمیل نموده است. ناظر باید معرف‌ها را کنترل نماید و بخش «ج» از فرم گزینش پیش از استخدام را تکمیل نماید. به دنبال تکمیل بخش‌های «الف»، «ب»، «ج»، «د»، «ه»، «و»، «ز» فرم گزینش پیش از استخدام بلافاصله به اداره منابع انسانی تحویل داده خواهد شد. ۳- متقاضی پیشنهاد شده بایستی تأیید به سوابق پلیسی از اداره منطقه‌ای همیلتون - ونورث را تحویل دهد. تأییدیه سوابق پلیسی باید به صورت محرمانه توسط اداره منابع انسانی دریافت، بررسی، و حفظ شود. ۴- همه هزینه‌های گزینش پیش از استخدام توسط متقاضی استخدام پرداخت می‌شود. ۵- همه درخواست‌های استخدامی به دنبال تکمیل مطلوب مستلزمات مذکور در این سند و فرم گزینش پیش از استخدام، مشروط خواهند بود. سیاست و آیین گزینش پیش از استخدام در دانشگاه کالیفرنیا جنوبی ۱- هدف: هدف از این سیاست تضمین این امر است که صلاحیتها و پیشینه کاری داوطلبان قبل از شروع به کار مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد. ۲- قابل اعمال به: این سیاست برای تمامی داوطلبان پستهای تبلیغ شده (که شامل کارکنان فعلی دانشگاه نیز می‌شود) اعمال می‌گردد. ۳- سیاست دانشگاه: سیاست دانشگاه این است که تمامی اقدامات احتیاطی برای گزینش و استخدام بهترین داوطلب برای همه پستها صورت گرفته است. هدف این سیاست تضمین حمایت از سرمایه‌های سازمانی - که شامل منابع انسانی نیز هست - می‌باشد که نتیجه این امر حفظ امنیت محیط کاری بوده و بخشهای استخدام کننده برای تصمیم‌گیری استخدامی بر اساس ارزیابی جامع از داوطلبان مجرب خواهند شد. بنابراین، تمامی داوطلبان استخدام ملزم به گذراندن فرایند گزینش قبل از استخدام خواهند شد. ۴- آیین و مقررات: گزینش پیش از استخدام برای هر داوطلب شامل مراحل زیر می‌شود: نوع ارزیابی مقام مسئول کنترل معرف ها بخش استخدامتائید هويت فردی از طریق شماره امنیت اجتماعی و تحقیق در مورد سوابق جنایی در سطح فدرال، ایالت و منطقه نیز از طریق بخش خدمات استخدامی کارکنان صورت می‌گیرد. سایر موارد گزینشی پیش از استخدام از جمله تأیید گواهینامه‌ها و مدارک، بر اساس نیاز دستگاه، توسط خود واحد استخدام کننده صورت خواهد گرفت. بخشهای امنیت عمومی و مراقبت از اطفال، مسئولیت دارند تا بررسی جامع پیشینه را برای مشاغل مرتبط، به نحو احسن انجام دهند. قبل از استخدام داوطلب، واحد استخدام کننده موظف است تا از داوطلب مجوز امضا شده برای افشای اطلاعات، قبل از انجام هر یک از انواع ارزیابی را بگیرد. هر اقدام ارزیابی ضروری، تنها پس از تحویل این فرم به بخش خدمات استخدام کارکنان، صورت خواهد گرفت. بخش خدمات استخدامی کارکنان علاوه بر هماهنگی امور گزینش قبل از استخدام مربوط به سوابق محکومیت‌های جنایی، مسئولیت توزیع نتایج ارزیابی را به بخشهای ذی صلاح دارد. هر گونه سؤال در ارتباط با نتایج گزینش و یا صلاحیت داوطلب برای استخدام باید به بخش خدمات استخدام کارکنان ارجاع شود. بدلیل محرمانه بودن فرایند، دلایل عدم صلاحیت به ادارات یا دیپارتمانها ارائه نخواهد شد. تنها زمانیکه بخشهای استخدام کننده کتباً اطلاع یافتند که داوطلبان نهایی، فرایند گزینش قبل از استخدام را با موفقیت گذرانده‌اند، مدیران می‌توانند از داوطلب جهت کار دعوت بعمل آورند. حتی اگر یک پیشنهاد استخدام، قبل از اینکه گزینش قبل از استخدام انجام شود، صورت گیرد، آن پیشنهاد کاری باید پس

گرفته شود. بخش خدمات استخدامی کارکنان مسئولیت تضمین انجام موفقیت آمیز و کامل گزینش پیش از استخدام را دارد.۵- عدم شایستگی برای استخدام وجود شواهدی مبتنی بر اینکه یک داوطلب در یکی از موارد زیر محکوم شده است یا در طول ۷ سال گذشته تلاش برای اقدام هر یک از اعمال زیر را داشته است، می تواند برای استخدام نشدن در دانشگاه و عدم صلاحیت داوطلب کافی باشد. این فهرست کامل نبوده و تنها نمایانگر برخی از انواع جرائم است که می تواند داوطلب را از ادامه فرایند بررسی و استخدام در دانشگاه باز دارد. البته دانشگاه این فهرست را بر اساس نیازهای شغلی که می تواند موجب عدم صلاحیت فرد شود، تغییر داده و به مرور زمان، بروز می نماید. شایان ذکر است تمامی محکومیت‌های در سطح منطقه، ایالت و فدرال در تصمیم‌گیری استخدامی دخیل می باشد. هر داوطلب نهایی که اطلاعات نادرست یا گمراه کننده ای را در ارتباط با هویت، محکومیت‌ها، تحصیلات، و مدارک و گواهی نامه‌ها، در فرم درخواست خود ارائه نماید، واجد شرایط لازم برای استخدام تشخیص داده نخواهد شد. کارمندان داخل سازمان نیز که برای ارتقاء شغلی چنین اطلاعات غلطی را ارائه دهند، اخراج خواهند شد. انواع جرائم مجرم مرتب با امور مالی یا اموال ۱- دزدی ۲- جعل اسناد ۳- اخاذی ۴- سرقت از بانک ۵- دستبرد ۶- اختلاس ۷- ورود به اماکن جهت دزدی ۸- تظاهر ۹- وصول اموال مسروقه ۱۰- ارائه اسناد جعلی جرائم مربوط به قتل ۱. ترور ۲. اقدام به ترور ۳. قتل نفس عامدانه ۴. قتل نفس غیر ارادی ۵. ترور حین بزه جرائم مرتبط با فساد اخلاقی ۱. گواهی دروغ و نقض عهد ۲. اغواء ۳. رشوه دادن و رشوه خواری ۴. هرزگی ۵. هرزگی نسبت به کودکان ۶. جرائمی که مرتبط با قاچاق مواد مخدر و یا مصرف آن است ۷. فحشاء ۸. جرائمی که در ارتباط با نقض حقوق مهاجران است ۹. دو زن داری ۱۰. مشروب فروشی به کودکان ۱۱. سوء رفتار (تخریب عامدانه اموال دیگران) ۱۲. رانندگی در هنگام مستی و یا مصرف مواد مخدر ۱۳. رانندگی بی ملاحظه و یا خطرناک جرائمی که شامل خشونت می باشد ۱. تجاوز ۲. حمله به مقدسات ۳. تجاوز با سلاح یا تمایل برای هتک ناموس ۴. ضرب و شتم ۵. ایجاد حریق عمدی ۶. بچه دزدی ۷. حبس غلابی ۸. دزدی جرائمی که یک ماهیت جنسی را دارد ۱. هتک ناموس ۲. تجاوز قانونی ۳. زنا با محارم ۴. آزار جنسی سایر جرائم ۱. توطئه ۲. شرکات در جرائم فوق «نظام شایسته‌سالاری» با تعریف روشن از جنبه‌های مختلف مشاغل و شناسایی متصدیان مناسب و منطبق با ویژگی هر شغل در اولین گام گزینش، ضرورت انجام آن قبل از استخدام بنا به فواید و مزیت‌های بسیار، روند جذب کارکنان را به انتخاب شایسته‌ترین افراد سوق می‌دهد تا با بکارگیری این دسته از متقاضیان در سیستم‌های دولتی و غیردولتی شاهد شکوفایی اقتصادی و دستیابی به اهداف سازمان‌ها و شرکت‌ها باشیم. اصول نظام شایستگی اصول نظام شایستگی، انتظارات عمومی از نظامی است که کارآمد، مؤثر، عادلانه، آزاد به روی همه و رها از مداخلات سیاسی است و پرسنل آن، درستکار، شایسته و فداکار هستند. همچنان که تجربیات دولت فدرال در مدیریت منابع انسانی رو به تحول است (تمرکززدایی، رفع نظارت کردن، تفویض اختیار و غیره)، اهمیت این مسأله روز به روز بیشتر می‌شود که مدیران و ناظران از اصول نظام شایستگی در تصمیم‌گیری‌هایشان بهره ببرند. اصول نظام شایستگی عبارتند از: ۱- استخدام افراد واجد شرایط از همه بخش‌های جامعه و انتخاب و ارتقای کارمندان براساس شایستگی، این روند بعد از رقابت آزاد و منصفانه‌ای صورت می‌گیرد که در آن فرصت‌های برابر برای همه تضمین می‌شود. ۲- برخورد برابر و منصفانه با متقاضیان و کارمندان، بدون در نظر گرفتن وابستگی سیاسی، نژاد، رنگ، مذهب، اصالت ملی، جنسیت، وضعیت تأهل، سن، شرایط معلولیت و با در نظر داشتن تناسب محیط خصوصی و حقوق اساسی آنها است. ۳- پرداخت برابر برای کار برابر قدردانی از عملکردهای عالی ۴- رعایت استانداردهای بالای همبستگی، مدیریت، و توجه به منافع عمومی. ۵- مدیریت کارآمد و مؤثر کارمندان. ۶- انتخاب کارمندان بر اساس عملکردشان. ۷- آموزش و تعلیم کارمندان به منظور بهبود عملکرد فردی و سازمانی. ۸- حمایت از کارمندان در برابر اقدامات آنان، تبعیض فردی یا اجبار در جهت اهداف سیاسی و حزبی. ۹- حمایت از کارمندان در برابر انتقام‌جویی از افزایش قانون اطلاعات (به عنوان مثال، حمایت از افرادی که مواردی چون فعالیت‌های غیرقانونی یا ائتلاف‌جویانه را گزارش می‌دهند). گزینش شایسته‌سالارانه‌تر بخش‌های دولتی منطقه شمالی استرالیا (Northern Territory) دی. جی. هاوکسکیسونر استخدام بخش‌های عمومیمارس ۲۰۰۰ به نظر من گزینش کارکنان مهم‌ترین کارکردی است که توسط ناظرین و مدیران به انجام می‌رسد. رمز موفقیت در واحد، شعبه، بخش یا کل سطح سازمان داشتن کارکنان و پرسنل مناسب در انجام کار می‌باشد. اگر آنها به درستی انتخاب شوند، تأثیر مثبتی خواهند داشت. اگر به اشتباه انتخاب شوند کل عملکرد واحد کار و سازمان در معرض خطر قرار خواهد گرفت. نیاز نیست که فرایند گزینش بار سنگینی بر دوش کسی تحمیل سازد. طی سال‌های اخیر ما اجازه داده‌ایم که این امر به یک کار پیچیده و بسیار وقت‌گیر تبدیل شده و بی‌اندازه نگران این فرایند شده‌ایم. نوشته حاضر مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها و اصولی است که جهت کمک به مدیران و ناظرین برای سهولت و دقت در فرایند گزینش طراحی شده است. این نشریه رویکردهای علمی و منطقی نسبت به گزینش ارائه نموده و به نتایج ارزشمندی نایل می‌آید. کاربرد موفقیت‌آمیز این راهنما رمز موفقیت سازمان شماست. من از شما می‌خواهم که آن را به دقت خوانده و اصول و مطالب آن را با تأمل و تعمق به کار بندید. گزینش بر اساس شایستگی در بخش‌های دولتی قلمرو شمالی (NTPS)، گزینش بر پایه اصل شایستگی استوار است. شایستگی چیست؟ شایستگی در قانون مدیریت و استخدام بخش‌های دولتی* به عنوان توانایی شخص در انجام وظایف خاص با در نظر گرفتن دانش، مهارت، صلاحیت و تجربه شخص و امکان رشد و پیشرفت آتی وی در استخدام در بخش عمومی تعریف می‌شود. شایستگی چگونه ارزیابی می‌شود؟ شایستگی به وسیله یک فرایند ارزیابی منصفانه و شفاف مبتنی بر اصول عنوان شده شامل شایستگی، عدل طبیعی**، مدیریت و هدایت منابع انسانی تعیین می‌شود. این قبیل اصول راهنما، در قانون مدیریت و استخدام بخش عمومی و مقررات و دستورالعمل‌های استخدامی آن موجود هستند. فرایند ارزیابی جهت انطباق شرایط بست خالی و محیط تجاری که در آن عمل می‌کند بوده و در اکثر موارد توسط یک پانل*** انجام می‌گیرد. این پانل، مسئول به انجام رساندن یک فرایند ارزیابی است که ارزشمندترین نتیجه را تضمین نموده و در برابر نقد و بررسی‌های دقیق و موشکافانه ایستادگی کند. فرایند ارزیابی شایستگی عموماً مراحل زیر را در بر می‌گیرد:

متقاضیان با ملحوظ داشتن مسئولیت‌های کار شواهد و مدارک مکتوبی از صلاحیت، مهارت، دانش و تجربه خود را ارائه می‌کنند تا ادعاهای آنان را در رابطه با معیارهای گزینشی در نظر گرفته شده در توصیف آن شغل، تأیید نمایند. پانل تقاضانامه‌ها را بررسی نموده و تا آنجا که برای به عمل آوردن یک ارزیابی آگاهانه لازم است، به جمع‌آوری اطلاعات بیشتری می‌پردازد. زمانی که پانل اطلاعات کافی را جمع‌آوری کرد، آنگاه به ارزیابی شواهد می‌پردازد تا تعیین نماید که چه کسی به نظر آنها بیشترین توانایی در انجام کار را احراز نموده است. پانل مشورتی گزینشچرا باید پانل داشت؟ فرایند ارزیابی شایستگی در (بخش‌های دولتی منطقه شمالی استرالیا) معمولاً توسط یک پانل، متمایز از یک شخص، انجام می‌گیرد. این روش مزایایی به همراه دارد که از بینش‌ها، مشاهدات و تجربیات گوناگون و متنوع اعضای پانل ناشی می‌شود. نقش پانل‌ها مشورتی گزینش، مسئول ارزیابی

شایستگی متقاضیان و ارائه پیشنهاد به مدیر اجرایی یا نماینده آن می‌باشد. هر یک از اعضای پانل به طور برابر و یکسان مسئول تصمیم‌گیری، بی‌طرفی، انصاف و بهنگامی در فرایند ارزیابی شایستگی هستند. به منظور ارزیابی و ارائه توصیه و پیشنهاد، پانل باید اطلاعات کافی درباره شایستگی هر یک از متقاضیان را کسب نماید. ترکیب و مهارت‌های یک پانلیک پانل معمولاً متشکل از سه نفر یا تعداد بیشتری است که: استزومات کار و شغل مورد نظر را درک می‌کنند. مهارت‌های لازم جهت به عمل آوردن ارزیابی را دارا هستند. تنوع و گونه‌گونی نیروی کار بخش‌های دولتی منطقه شمالی استرالیا یا جمعیت کلی آن را منعکس می‌سازند. هیچ گونه تضاد و علایق، چه به صورت ظاهری و چه واقعی، ناشی از فرآیند گزینش ندارند. با فرایند گزینش شایستگی بخش‌های دولتی منطقه شمالی استرالیا یا هر گونه راهبردهای گزینشی مختص به سازمان آشنا هستند.

اصول فرصت شغلی برابر و عدل طبیعی را درک می‌کنند. دارای یک رئیس مجرب هستند. معمولاً اکثر اعضای پانل، کارمندان بخش‌های دولتی منطقه شمالی استرالیا بوده و حداقل یک عضو پانل از حوزه تجاری مربوطه می‌باشد. بهتر است که پانل به لحاظ جنسی مختلط باشد. در برخی شرایط، گنجاندن یک عضو پانل از یک پیشینه فرهنگی خاص مربوط به استزومات با متقاضیان کار می‌تواند مطلوب واقع گردد. پانل همچنین می‌تواند شامل افرادی باشد که از کارمندان NTPS نبوده، اما دانش، تجربه یا کارشناسی در حوزه کاری مربوط به شغل مورد نظر را دارا باشند. محرمانگی اعضای پانل می‌بایست در طول فرایند ارزیابی، محرمانگی را حفظ کنند. بحث و گفتگو درباره مذاکرات و تأملات پانل با هر کسی به جز اعضای پانل ناپسند و نگویده است. ارزیابی متقاضیان برای فهرست کردن منتخب‌فهرست کردن منتخبین چیست؟ فهرست کردن منتخبین یک فرایند، طبقه‌بندی جهت شناسایی آن دسته از متقاضیانی است که بررسی بیشتری را ایجاب می‌کنند. این فرایند، ارزیابی سیستماتیک از نقاط قوت ادعاهای متقاضیان نسبت به معیارهای گزینشی می‌باشد. بررسی بازآرایی شوندگان* بازآرایی شونده کارمندی است که توسط مدیر اجرایی به طور بالقوه مازاد بر نیاز و استزومات یک سازمان، اعلام می‌شود. بازآرایی شوندگان باید برای پست خالی مورد بررسی قبلی، در مرحله فهرست کردن منتخبین قرار گیرند. توانایی بازآرایی شوندگان در انجام کار با یک دوره معقول از آموزش، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در صورتی که بیش از یک متقاضی بازآرایی شونده باشد، اصل شایستگی میان آن دسته از متقاضیان بکار برده می‌شود. چنانچه پانل، بازآرایی شونده را توصیه نمایند قبل از هر گونه اقدامی یک گزارش گزینشی باید توسط کمیسیونر استخدام عمومی، تأیید و تصویب گردد. متقاضیان چگونه در فهرست منتخبین قرار می‌گیرند؟ روش‌های مورد استفاده برای فهرست کردن منتخبین می‌تواند به تعداد تقاضانامه‌های دریافت شده بستگی داشته باشد. عموماً فهرست کردن منتخبین مبتنی بر اطلاعات مکتوبی است که توسط متقاضی ارائه می‌گردد اما می‌تواند شامل برقراری تماس با معرفین یا دیگر اشکال ارزیابی باشد. دلایل فهرست نکردن منتخبین عبارتند از: متقاضی واجد یک یا تعداد بیشتری از معیارهای اساسی گزینش نیست. متقاضی واجد معیارهای گزینشی است اما نه به اندازه دیگر متقاضیان. تصمیمات مربوط به فهرست کردن منتخبین توسط پانل در گزارش گزینش مستند می‌شود. مصاحبه‌هدف از مصاحبه برای پانل، بررسی ادعای متقاضی در برابر گزینشی جهت کسب اطلاعات بیشتر به منظور بررسی در ارزیابی آنها می‌باشد. مصاحبه تنها یکی از روش‌های ارزیابی است که می‌تواند بخشی از کل فرایند ارزیابی را تشکیل دهد و پانل نباید بیش از اندازه به عملکرد متقاضی در مصاحبه تکیه کند. پانل معمولاً از متقاضیان مندرج در فهرست منتخبین مصاحبه کرده و می‌تواند از اشکال و صورت‌های دیگر ارزیابی استفاده کند. دلایل مصاحبه کردن یا مصاحبه نکردن در گزارش گزینش مستند می‌گردد. مراحل فرایند مصاحبه: یک فرایند ساختمند شامل مراحل برنامه‌ریزی، مصاحبه، بحث و مذاکره پس از مصاحبه است. برنامه‌ریزی به پانل اجازه می‌دهد تا جهت کسب مفیدترین و مربوطترین اطلاعات از طریق فرایند مصاحبه، تمهیدات لازم را به عمل آورد. مرحله برنامه‌ریزی شامل زمان‌بندی و ارائه پیش‌آگهی به متقاضیان درباره زمان، مکان و هر گونه استزومات خاص مصاحبه می‌باشد. طی این مرحله سؤالات و دیگر مطالب مربوط فراهم شده و پانل حساسیت‌های فرهنگی و هر گونه نیازهای خاصی را که توسط متقاضیان شناسایی گردد، مورد بررسی قرار می‌دهد. مصاحبه، پانل را قادر می‌سازد تا رابطه نزدیکی با متقاضی برقرار سازد و مسیر و خط سؤالات مربوط به استزومات کار و معیارهای گزینشی را دنبال نماید، پاسخ‌ها را دقیقاً بررسی نموده و به متقاضی اجازه دهد تا سؤالات خود را مطرح سازد. بحث پس از مصاحبه برای پانل فرصتی فراهم می‌سازد تا به بحث و تبادل نظر درباره اطلاعات ارائه شده از سوی متقاضیان پردازد و معین نماید که به شفاف‌سازی یا حصول چه نوع اطلاعاتی نیاز است و چرا. دیگر روش‌های ارزیابیدر جمع‌آوری اطلاعات برای بررسی شایستگی و صلاحیت متقاضیان در انجام کار، لحاظ کردن دیگر روش‌های ارزیابی می‌تواند برای پانل مناسب و سودمند واقع گردد. به هنگام بررسی روش‌های دیگر ارزیابی، پانل باید هدف از ارزیابی، ارزش بکارگیری ارزیابی و موارد مربوط به ارزیابی که در ذیل به آنها اشاره می‌شود را درک نماید: موقت بودن و اعتبار کارآمدی زمانی و هزینه تناسب فرهنگی انصاف (شامل برآورده ساختن هرگونه نیازهای خاص متقاضیان) ربط داشتن به معیارهای گزینشی همچنین برای برخی از آزمون‌ها این استلزام وجود دارد که توسط افراد مجرب و واجد شرایط انجام گیرد. برخی از روش‌های ارزیابی مطالعات موردی - مقدار زمان معینی در اختیار متقاضیان گذاشته می‌شود تا پاسخی کتبی یا شفاهی نسبت به یک موقعیت فرضی خاص مربوط به کار ارائه نمایند. ایفای نقش - از متقاضیان خواسته می‌شود تا در یک تمرین ایفای نقش مربوط به کار شرکت نمایند. نمونه کار و گزارش - در صورتیکه مربوط به استزومات کاری باشد، پانل ممکن است از متقاضیان بخواهد که نمونه‌هایی از کار سابق یا گزارشی از آن را به هیات ارائه نمایند. آزمون استعداد - این آزمون‌ها به منظور سنجیدن توانایی یا قابلیت یادگیری به وسیله شناسایی حوزه نیوغ یا تناسب شخص در انواع خاصی از کارها طراحی می‌شوند. نمونه‌هایی از این نوع آزمون‌ها عبارتند از توانایی محاسباتی، سرعت و دقت، توانایی دفتری و استعداد مکانیکی. آزمون دستاورد - این آزمون‌ها به منظور سنجش آنچه متقاضی تا کنون آموخته است، می‌باشد. این قبیل آزمون‌ها ممکن است شامل بررسی شفاهی یا مکتوب یا یک تمرین شبیه‌سازی شده در محل کار باشد. کاربرد آزمون‌های دستاورد در جاهایی مناسب هستند که مهارت‌های خاص در کار مورد استفاده بوده و سنجیدن آنها نسبتاً آسان باشد. آزمون‌های شخصیت و اخلاق - این آزمون‌ها در سطح بالاتر بکار رفته و جهت شناسایی ویژگی‌های شخصیتی همچون تطبیق‌های عاطفی، اعتماد به نفس و غیره می‌باشند. این نوع آزمون‌ها پرهزینه بوده و باید توسط روانشناسان آموزش دیده اجرا شوند. پانل‌هایی که به کارگیری آزمون‌های شخصیتی و اخلاقی را بررسی می‌کنند باید ابتدا نظر مشورتی کمیسیونر استخدام عمومی را جلب نمایند. تماس با معرفینهدف از برقراری تماس با معرفین، کسب اطلاعات بیشتر در مورد عملکرد کاری یک متقاضی و همچنین بررسی و تعیین صحت و سقم اطلاعات مربوط به ادعاهای وی می‌باشد. بهتر است تمامی اعضای پانل به هنگام تماس با معرفین و صحبت با آنان حضور داشته باشند. تماس شخصی با معرفین به پانل اجازه می‌دهد تا اطلاعات را بررسی نموده و صحت و سقم اظهارات به عمل آمده را تعیین نماید. معمولاً پانل با یک یا معرفین بیشتری برای هر یک

از متقاضیان مندرج در فهرست منتخبین تماس برقرار می‌سازد. دلایل برقرار ساختن تماس یا برقرار نداشتن تماس با معرفین در گزارش‌های گزینش مستند می‌شود. پانل ممکن است با معرفینی که توسط متقاضی معرفی شده است و دیگر اشخاص که به نظر پانل می‌توانند اظهارات و اطلاعات مربوطه را ارائه کنند (منابع معرفی نشده) تماس برقرار سازد. پانل باید به معرفین توصیه نماید که اظهارات آنها برای متقاضیان ارائه خواهد شد. اظهارات معرفین مستند شده و بخشی از گزارش‌های گزینش را تشکیل می‌دهد. اظهار نظر نامطلوبه هنگام بررسی اظهارات نامطلوب ارائه شده توسط یک معرف، پانل باید اعتبار آن اظهار نظر را تعیین نماید. در هر یک از موارد، پانل درباره اینکه آیا به منبع اطلاعاتی دیگری مراجعه شود، قضاوت خواهد کرد. بر اساس اصول عدل طبیعی، این فرصت باید به متقاضیان داده شود تا در برابر اظهارات نامطلوب منابع معرفی نشده پاسخ خود را ارائه کنند. پاسخ متقاضی باید به هنگام تعیین اعتبار اظهارات معرف، بررسی گردد. ارزیابی متقاضیان و ارائه توصیه‌نامه‌ها، ارزیابی سیستماتیک و عینی خود را از تمامی اطلاعات پس از جمع‌آوری مدارک کافی و از طریق فرایند ارزیابی به عمل می‌آورد. مدارک جمع‌آوری شده برای پانل ممکن است شامل تقاضانامه‌های کتبی، اطلاعات به دست آمده از طریق مصاحبه‌ها و یا دیگر روش‌های ارزیابی، گزارش‌های معرفین و پاسخ متقاضی به اظهار نظر نامطلوب باشد. در صورتی که متقاضی، یک بازآرایی شونده باشد، مدارک باید در زمینه توانایی آنها در برخورداری از معیارهای گزینشی اساسی با دوره معقولی از آموزش ارزیابی گردد. زمانی که ارزیابی تکمیل شد، پانل، به مدیر اجرایی یا نماینده وی توصیه‌نامه می‌دهد. دلایل توصیه‌نامه در گزارش‌های گزینش مستند می‌شود. ارائه توصیه‌نامه عموماً مراحل زیر را شامل می‌شود: ارزیابی جداگانه متقاضیان توسط هر یک از اعضای پانل در برابر معیارهای گزینشی. بحث صریح و علنی تبادل نظر در میان اعضای پانل درباره یک‌یک ارزیابی‌های آنها. به توافق رسیدن درباره شایستگی و رتبه‌بندی متقاضیان بر اساس قوی‌ترین ادعاها برای کار. چنانچه با ارائه توصیه‌نامه پانل نتواند به توافق برسد، یک گزارش اقلیت در گزارش‌های گزینش گنجانده می‌شود. نگارش گزارش‌های گزینش‌گزارش‌گزینش، ثبت رسمی فرایندی است که توسط پانل جهت نیل به توصیه‌نامه بکار رفته است. در گزارش، پانل فرایندی را که طی شده است نشان می‌دهد، شرح و تفضیل‌ها مربوط به جای خالی، سنجدین سیستماتیک متقاضیان، ارزیابی متقاضیان مندرج در فهرست منتخبین، توصیه‌نامه و دلایل توصیه‌نامه را به یک دیگر پیوند می‌دهد. گزارش باید به عنوان ثبت و سابقه‌ای از یک فرایند منصفانه و بی‌طرفانه از سنجش و ارزیابی، تاب‌استادگی و پایداری در برابر نقد و بررسی موشکافانه را داشته باشد. گزارش اطلاعات لازم به منظور به عمل آوردن یک تصمیم استخدامی منصفانه و آگاهانه را در اختیار مدیر اجرایی یا نماینده او قرار می‌دهد. تصمیم‌هایی جهت انتخاب متقاضی یا اتخاذ اقدامات دیگر برعهده مدیر اجرایی یا نماینده وی می‌باشد. گزارش‌گزارش‌گزارش عموماً شامل موارد ذیل می‌گردد: جزئیات پست خالی، اعضای پانل، تقاضانامه‌های دریافتی، شامل اسامی بازآرایی شونده‌گان در صورتی که شامل حال افراد گردند. روش‌های ارزیابی (مصاحبه، گزارش معرف، دیگر اشکال ارزیابی). گزارش‌های اختصاصی متقاضیان رتبه‌بندی و مقایسه عینی متقاضیان بر اساس قوی‌ترین ادعاها برای کار. توصیه‌نامه برای گزینش یا دیگر اقدامات، امضا شده توسط اعضای پانل. گزارش اقلیت، در صورت لزوم، امضا شده توسط اعضای مخالف پانل گزارش‌های اختصاصی متقاضی‌گزارش‌های اختصاصی متقاضی به صورت مکتوب از ارزیابی شایستگی هر یک از متقاضیان مندرج در فهرست منتخبین برای کار می‌باشد. اظهار نظر درباره متقاضی باید عینی، منصفانه و مبتنی بر شواهد و مدارک در مقابل پانل باشد. یک نسخه از این گزارش پس از قطعی شدن فرایند گزینش در اختیار متقاضی قرار می‌گیرد. گزارش اختصاصی متقاضی، ارزیابی پانل از متقاضی را در برابر معیارهای گزینش شرح داده و مطابق با اطلاعات کسب شده دلایل تصمیمات و نتیجه‌گیری‌های پانل را عنوان می‌کند. این کار گزارشات معرف و اظهارات متقاضی در پاسخ به هر گونه اظهارات نامطلوب ارائه شده از سوی منابع معرفی نشده را شامل می‌شود. برای یک بازآرایی شونده، گزارش اختصاصی متقاضی می‌بایست ارزیابی پانل از توانایی متقاضی در برخورداری از معیارهای اساسی با دوره معقولی از آموزش را نشان دهد. ارائه بازخورد به متقاضیان‌بازخورد پس از گزینش جز لاینفکی از یک فرایند گزینشی کارآمد بوده و طبق اصول عدل طبیعی می‌باید به متقاضیان ارائه گردد. بازخورد می‌تواند اطلاعاتی درباره عملکرد فردی متقاضیان در فرایند ارزیابی را در اختیار آنها قرار داده و می‌تواند ابزار مفیدی برای پیشرفت حرفه‌ای آنها باشد. اطلاعات ارائه شده مبتنی بر موارد ذیل است: ارزیابی متقاضی در برابر معیارهای گزینش. نقاط قوت متقاضی و حوزه‌هایی که در آنها نیاز به پیشرفت دارد. شکاف و فاصله‌های متقاضی که در مقایسه با متقاضی منتخب مشخص می‌شود. بازخورد می‌تواند توسط یک یا تعداد بیشتری از اعضای پانل ارائه گردد. به منظور مطابقت و هماهنگی، آن دسته از اعضای پانل که در جلسه بازخورد شرکت ندارند می‌بایست از اعمال هر گونه اظهار نظر درباره متقاضی اجتناب کنند. بازخورد باید واقعی، سازنده و منصفانه بوده و با دقت و حساسیت خاصی به متقاضیان ارائه گردد. طرح استخدام و گزینش بر پایه شایستگی‌وزارت حمل و نقل - ایالت کارولینای شمالی (سیاست‌گذاری و روندها) - ۸ دسامبر ۱۹۹۸ بیان خط‌مشی‌خط‌مشی وزارت حمل و نقل کارولینای شمالی حفظ و توسعه نظام گزینشی است که به تمامی متقاضیان، بدون در نظر گرفتن نژاد، مذهب، رنگ پوست، عقیده، اصالت ملی، جنسیت، سن، معلولیت یا وابستگی و نفوذ سیاسی، فرصت برابر استخدامی می‌دهد. این خط‌مشی، تنها بر اساس معیارهای مرتبط با شغل بوده و فرایند استخدام و گزینش نیز منطبق با تمامی قوانین، مقررات و سیاست‌های فدرالی و ایالتی خواهد بود. بخش اول‌هدف‌هدف این طرح، ایجاد رهنمودها و دستورالعمل‌هایی، برای انجام استخدام و گزینش بر پایه شایستگی در وزارت حمل و نقل است که به موجب آن پستهایی که کاملاً مشمول قانون پرسنل ایالتی باشند با افرادی که دارای شایستگی و صلاحیت بیشتر است، پر می‌گردند. طرح مزبور مطابق با فرمان اجرایی شماره ۱۱۳ فرماندار در خصوص «روند استخدام بر پایه شایستگی» صادره در ۱۲ ژوئن ۱۹۹۷ می‌باشد. در روند گزینش و استخدام، وزارت حمل و نقل فرصت برابر استخدامی را به تمامی متقاضیان بدون در نظر گرفتن نژاد، مذهب، رنگ پوست، عقیده، اصالت ملی، جنسیت، سن، معلولیت یا وابستگی و نفوذ سیاسی خواهد داد و استخدام تنها بر پایه ملاک‌های مرتبط با شغل صورت می‌گیرد. روند استخدام و گزینش منطبق با تمامی قوانین، مقررات و سیاست‌های فدرالی و ایالتی است. بخش دوم‌متعهد از سوی مدیرتوزیر، مدیر منابع انسانی و مدیر اجرایی، مسئولیت تضمین این مساله را دارند که تمامی اقدامات استخدامی را به صورت مساوی و هماهنگ به مورد اجرا گذارند. بدین وسیله آنها متعهد به حمایت از طرح گزینش و استخدام بر پایه شایستگی می‌باشند. وزیر، مدیر منابع انسانی و مدیر اجرایی، مسئولیت تضمین این مساله را می‌پذیرند که روند گزینش و استخدام با تمامی قوانین و سیاست‌های فدرال و ایالتی موجود حاکم بر استخدام کارمندان تطابق داشته باشد. همچنین طرح گزینش و استخدام بر پایه شایستگی با دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های صادره از سوی دفتر پرسنل ایالتی تطابق خواهد داشت. اقدامات مثبتی برای استخدام افراد شایسته از جمله از میان اقلیت‌ها، زنان و افراد دارای معلولیت، صورت می‌پذیرد. به علاوه مدیر منابع انسانی و مدیر اجرایی تلاش خواهند

کرد که رویه‌ها و نظرات منابع انسانی معاصر را مد نظر قرار داده و به کار گیرند. بخش سومباینه اصول اخلاقیشهروندان کارولینای شمالی و متقاضیان کار در ایالت، مستحق دریافت تضمین‌های محکمی هستند. دال بر اینکه دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌ها به جای حمایت‌ها و پشتیبانی‌های سیاسی، اساس تصمیمات استخدامی دولت ایالتی را تشکیل می‌دهند. به منظور تضمین یکپارچگی و بی‌عیب‌بودن ایالتی، هر کارمندی موظف است که به خدمات عمومی به عنوان اعتماد عمومی بنگرد و بی‌طرفانه عمل نماید. بر پایه وابستگی یا نفوذ سیاسی با هیچ فرد یا سازمان خصوصی به صورت تبعیض آمیز رفتار نخواهد شد. بخش چهارم ارتباطات وزارت حمل و نقل راهبردهایی را برای مطلع ساختن کارمندان، متقاضیان و عموم مردم در خصوص طرح‌های گزینش و استخدام بر پایه شایستگی به مورد اجرا در خواهد آورد. پس از دریافت موافقت کمیسیون پرسنل ایالتی، کارمندان از طریق اطلاعیه‌هایی از جمله ته‌چک‌های پرداختی دوهفته‌ای، از فرایند و طرح‌های گزینش و استخدام بر پایه شایستگی مطلع خواهند شد. اطلاعات تکمیلی از قبیل کپی طرح سازمان، در بخش‌های صلاحیت‌ها در دسترس خواهد بود. داوطلبان در صورت داشتن هرگونه سوالی می‌توانند با شماره تلفن ۹۸۳۶-۷۱۵ (۹۱۹) تماس حاصل نمایند. به علاوه وزارت حمل و نقل، اطلاعیه‌های شغلی گزینش و استخدام بر پایه شایستگی را که شامل طرحی در قالب راهنمای فرایندکاری و سیاست سازمان و همچنین بیانیه‌های در خصوص آگهی استخدامی است را در تابلوهای اعلانات نصب خواهد نمود. تمامی مدیران و کارمندان بخش نظارت و ارزیابی وزارت حمل و نقل تحت آموزش روندها و دستورالعمل‌های استخدام بر پایه شایستگی قرار خواهند گرفت. بخش‌های ارزیابی و صلاحیت‌ها، مسئولیت آموزش را بر عهده خواهد داشت. بخش پنجم تعاریف نقش و انتظارات ۱- مدیریت اجرایی برای نیل به اهداف طرح مزبور، کارمندان مدیریت اجرایی شامل افراد زیر خواهند بود: وزیر حمل و نقل معاونان وزیر مدیر اجرایی بزرگ‌راه‌های ایالتی کمیسیونر دی ام وی (DMV) (مسئولیت‌های مدیریت اجرایی شامل موارد زیر هستند: ایشای نقش رهبری در توسعه و اجرای آیین‌ها و رویه‌های مبتنی بر شایستگی تعهد به گزینش و استخدام بر پایه شایستگی و حمایت از آن. ۲- مدیران / ناظرانمدیران و ناظران از این قرارند: مهندس ارشد دی او اچ (DOH) - در امور عملیات‌ها معاون مدیر اجرایی بزرگ راه‌های ایالتی - در امور پیش ساخت مدیر طرح و برنامه ریزی معاون مهندس ارشد مدیران شعبات مهندسی واحد رؤسای واحدها رؤسای گروه‌ها و بخش‌ها کارمندان دست‌اندر کار در هدایت اقدامات یک اداره یا واحد کاری که مسئول کار زیر دستان خویش در قالب حوزه‌های مزبور می‌باشند. مسئولیت‌ها شامل موارد زیر هستند: بررسی ضرورت پر کردن پست‌های خالی تشریح دقیق پست فعلی برای مشاغل تابع درک مفاهیم نظام شایسته‌سالاری و انتقال روند مزبور به کارمندان و متقاضیان. انجام هرگونه تلاشی برای رسیدن به نیروی کاری متنوع و حفظ آن تعهد به گزینش و استخدام بر پایه شایستگی و حمایت از آن اتخاذ تمامی تصمیمات استخدامی بر پایه اصول شایسته‌سالاری مستند نمودن تصمیمات گزینش ۳- کارمندان بخش مدیریت انسانی و ارزیابی صلاحیت‌ها مسئولیت بخش‌های ارزیابی صلاحیت‌ها و همچنین کارمندان امور فرصت برابر استخدامی (EEO) این است که اطمینان حاصل نمایند که وزارت، فرصت‌های شغلی مساوی و برابری را در اختیار تمامی متقاضیان بدون در نظر گرفتن نژاد، مذهب، رنگ پوست، عقیده اصالت ملی، جنسیت، سن، معلولیت یا وابستگی و نفوذ سیاسی قرار خواهد داد و تنها بر پایه ملاک‌های مرتبط با شغل عمل خواهد نمود. مسئولیت‌ها شامل موارد زیر هستند: تعهد به گزینش و استخدام بر پایه شایستگی و حمایت از آن در کارگاه‌های روزمره ارائه کمک و مشاورت فنی به مدیران و ناظران توسعه و پیشبرد سیاست‌ها و روندهای خاص سازمان جهت اقدامات مبتنی بر شایستگی. تضمین آموزش مدیران و ناظران در خصوص طیف مسایل مربوط به گزینش و استخدام بر پایه شایستگی. نظارت بر اقدامات گزینشی و استخدامی در جهت پایبندی به روندها و سیاست‌های شایسته‌سالاری. حفظ داده‌های گزینشی و استخدامی به منظور انجام تحلیل روند استخدامی. ۴- کارمندان و متقاضیانکارمندان و متقاضیان مسئولیت اخذ اطلاعات در مورد پست‌های خالی را بر عهده دارند تا بتوانند فرم تقاضای کار مناسبی را ارائه دهند و همچنین اطلاعات کامل و دقیق در خصوص قابلیت‌های خود عرضه داشته و تا مهلت تعیین شده فرم تقاضای کاری خویش را تحویل دهند. بخش ششم روند کار ۱- اقدامات استخدامی و پیش از استخدام وزارت حمل و نقل مجدانه تلاش دارد تا از طیفی از منابع مختلف، استخدام نماید و به نیروهای کاری متنوعی دست یابد تا به صورت موفق نیازها و خواسته‌های سازمان را برآورده سازد. مدیر استخدامی با کمک و راهنمایی کارمندان اداره منابع انسانی: ضرورت نیاز به پست شغلی را ارزیابی خواهد نمود تا اطمینان حاصل نماید که این مساله سبب بر آوردن اهداف و مأموریت واحد کاری می‌گردد. تحلیل شغلی مشتمل بر بازبینی وظایف، مسئولیت‌ها و صلاحیت‌های شغل مزبور، را به انجام خواهد رسانید. در صورت لزوم توصیف شغلی را اصلاح خواهد نمود. تحلیل شغلی تنها هنگامی ضروری است که تغییری در وظایف و مسئولیت‌هایی که بر صلاحیت‌های مورد نیاز تأثیر می‌گذارد، حاصل نماید. از این رو چنانچه تحلیل شغلی دقیق و امروزی برای یک نوع شغل مفروض، وجود داشته باشد، نیازی به انجام تحلیل جدید برای هر پست خالی فردی وجود ندارد. برای مثال در مواردی که میزان بالایی از پست‌ها در یک رده شغلی با نقل و انتقال مکرر کارمندان روبروست و یا تغییرات شغلی کمی دیده می‌شود، احتمالاً نیازی نخواهد بود که هر بار که پستی خالی می‌شود، تحلیل شغلی جدیدی صورت پذیرد. تازمانیکه تحلیل شغلی در خصوص پرونده‌ای که دقیقاً پست را ارزیابی می‌کند وجود دارد، الزامی به انجام تحلیل شغلی دیگر نیست. مدیر استخدامی و کارمندان اداره منابع انسانی باید اطمینان دهند که وظایف اساسی، دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌ها و الزامات آموزشی، تجربه کاری و هرگونه معیار گزینشی که برای انجام موفقیت آمیز وظایف پست مزبور نیاز است، مشخص گردیده‌اند. به منظور تضمین یک روند موثر و سریع، می‌توان از دانش مهارت و قابلیت‌های کلی (در جایی که برای تمایز صلاحیت‌های متقاضیان کافی است) جهت اهداف استخدامی و گزینشی بهره گرفت. اطلاعات حاصل از تحلیل شغلی و توصیف پست، مدیر استخدامی را در تهیه آگهی استخدامی راهنمایی خواهد نمود. کارمندان اداره منابع انسانی تضمین می‌کنند که آگهی استخدامی، نیازهای سیاست ایالتی را برآورده خواهد نمود. مدیر استخدامی و کارمندان اداره منابع انسانی گزینه مناسب در اعلام یک پست خالی (داخلی به سازمان، ایالت دولت یا خارجی) را تعیین خواهند نمود. به علاوه کارمندان اداره منابع انسانی با مدیر استخدامی در صورت نیاز برای تعیین منابع استخدامی دیگر، جهت مدنظر قرار دادن مخاطبین خاص شامل نشریات و روزنامه‌های حرفه‌ای، دانشکده‌ها و دانشگاه‌های فنی مشورت خواهند نمود. پیش از پایان آخرین مهلت استخدامی، مدیر استخدامی ابزار یا ابزارهای گزینشی را که در روند ارزیابی پایانی مورد استفاده قرار می‌گیرند را تعیین خواهد نمود. هرگونه ابزار گزینشی که مورد استفاده قرار می‌گیرد بی‌طرفانه خواهد بود و بر پایه دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مرتبط با شغل می‌باشد و در روند گزینش پایانی برای تمامی متقاضیان به طور هماهنگ مورد استفاده قرار خواهد گرفت. کارمندان اداره منابع انسانی باید برای کمک، طرف مشورت قرار گیرند و مسئول بازبینی و ارزیابی فرایندها و ابزارهای گزینش خواهند بود. برخی از نمونه‌های ابزارهای گزینش شامل مصاحبه ساختار بندی شده، اعمال مرتبط با شغل، آزمون‌های کتبی، آزمون‌های مهارتی و

بررسی سوابق کاری می‌باشند. ۲- فرایند گزینش (تعاریف) - کارکردهای اساسی، وظایف اصلی شغلی یک پست سازمانی است. کارکردهای اساسی وظایف عمده‌ای هستند که کاملاً ضروری بوده و کاندیدای شغلی با دریافت کمک معقول و یا بدون آن، می‌تواند آنها را به انجام رساند. ۲- دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌ها (الف) دانش: اطلاعاتی که انجام شغل را به صورت مناسب ممکن می‌گرداند. (ب) مهارت: تخصصی که کاملاً قابل مشاهده، شمارش و اندازه‌گیری است (مثلاً در تایپ کردن یا مهارت در استفاده از یک وسیله) (ج) توانایی: توانایی انجام یک فعالیت در زمان حاضر ۳- اولویتها - انواع خاص تجربیات، مدارک دانشگاهی، گواهینامه‌ها، دانش مهارت و توانایی یا دیگر عوامل گزینشی که برای انجام وظایف و مسئولیت‌های یک پست شغلی به صورت حداقل مورد نیاز است. ۴- ملاک‌های گزینشی - حداقل صلاحیت‌های دیگر که به ویژه به وظایف و مسئولیت‌های یک پست شغلی فردی، مرتبط باشد. ۵- شایسته (ذیصلاح) - آن دسته از متقاضیانی که مدارکشان بیانگر در اختیار داشتن آموزش و تجربه، ملاک گزینشی و دانش، مهارت و توانایی مندرج در آگهی استخدامی باشد. ۶- بسیار شایسته (بسیار ذیصلاح) - گروه متقاضیانی که بیشترین میزان ممکن از صلاحیت‌های مندرج در آگهی استخدامی است را در اختیار دارند. (ب) تمایز متقاضیان شایسته و بسیار شایسته‌ترین متقاضیان با کفایت و بسیار با کفایت‌تر متقاضیان در تمامی پست‌های خالی به بخش بازرسی و ارزیابی صلاحیت‌ها تقدیم خواهد گردید. بخش بازرسی صلاحیت‌ها با استفاده از ملاک‌های گزینش معیار و عادلانه، مدارک هر یک از متقاضیان را بررسی خواهد نمود و تعیین می‌کند که کدامیک از آنها حداقل صلاحیت‌ها را در اختیار دارد. در میان آن دسته از متقاضیانی که حداقل صلاحیت‌ها را دارا هستند مجموعه‌ای از ذیصلاح‌ترین متقاضیان باید تعیین گردد. مجموعه ذیصلاح‌ترین متقاضیان باید آن دسته افرادی باشند که به صورت قابل توجه‌ای با کفایت‌تر از دیگر متقاضیان هستند. افراد گزینش شده برای هر پست باید از میان مجموعه ذیصلاح‌ترین متقاضیان انتخاب گردند. از مدیران درخواست می‌شود که برای بحث و یا تبیین موارد مرتبط با شغل مندرج در آگهی استخدامی که در خلال روند ارزیابی اولیه متقاضی توجه ویژه‌ای به آنها شده است با بخش بازرسی صلاحیت‌ها در ارتباط باشند. چنانچه کیفیت فرم‌های متقاضیان نامطلوب بنظر برسد، مدیر استخدامی ممکن است مجدداً برای سمت شغلی آگهی بدهد. (ج) استفاده از پانل یا یک نفر برای فرایند ارزیابی ۱- نکات کلیدی: تقاضانامه‌ها به بخش بازرسی صلاحیت‌ها ارائه می‌شوند. بخش مزبور مسئول بررسی تقاضانامه تمامی متقاضیان برای تعیین این مسأله است که آیا آنها حداقل شرایط صلاحیت و کفایت را دارا هستند یا خیر. اعضای هیأت داوران یا افراد معمولاً مستقیماً به مدیر استخدامی گزارش نمی‌دهند. مدیر استخدامی در مشاوره با مدیر منابع انسانی در خصوص استفاده از هیأت داوران تصمیم‌گیری می‌نماید.

جنبه محرمانه بودن اطلاعات بررسی شده، حفظ خواهد گردید. ۲- بخش بازرسی صلاحیت‌ها از افرادی تشکیل خواهد گردید که: دانش موضوع شغلی را در اختیار داشته باشند. در خصوص موضوع شغلی آموزش دیده باشند. در خصوص روند گزینش آموزش دیده یا آشنایی داشته باشند. ۳- هنگامیکه در روند گزینش از هیأت داوران استفاده می‌شود، قوانین به صورت ذیل هستند: مدیر منابع انسانی و مدیر استخدامی اعضای بالقوه هیأت مصاحبه را تعیین می‌کنند. هیأت از حوزه کاری مشابه یا بسیار نزدیک به آن انتخاب خواهد گردید. هیأت با دستورالعمل‌های گزینش آشنا خواهد بود. هیأت نمایانگر گونه‌گونی و تنوع سازمان خواهد بود. هیأت شامل ۲ تا ۵ عضو خواهد بود. هیأت یک رئیس انتصابی خواهد داشت. ۳- اولویت‌های استخدامی و پیش از استخدامی بخش بازرسی صلاحیت‌ها مجموعه اولیه متقاضیان را برای تعیین متقاضیان با وضعیت ممتاز مورد ارزیابی قرار خواهد داد. تمامی اولویت‌های اشتغال یا اشتغال مجدد، طبق سیاست ایالتی معین می‌گردند. این مسأله در برخی موارد نیازمند آن است که تقاضانامه افراد با اولویت‌های خاص، در زمره تقاضانامه‌هایی باشند که به مدیر استخدامی ارجاع داده می‌شوند. تمامی افراد مربوطه در ارزیابی تقاضانامه‌ها از جمله مدیر استخدامی، توصیه و راهنمایی‌هایی در خصوص اولویت‌هایی که باید لحاظ گردند، از اداره منابع انسانی دریافت خواهند نمود. در خصوص متقاضیانی که اولویت‌های ذیل را دارا هستند باید ملاحظات فوق اعمال گردد: ۱- کارمندی که طبق برنامه زمان‌بندی شده قرار است منفک شده یا از طریق برنامه کاهش نیروی کاری، از سازمان جدا شوند، نسبت به متقاضیان دیگر اولویت دارند. متقاضیان نظام کاهش نیروی کاری لازم است تنها صلاحیت‌های حداقل را دارا باشند تا از اولویت برخوردار گردند. ۲- کارمندی که به صورت غیر عادلانه از انجام سیاست‌گذاری و امور محرمانه جدا شده یا از سمت‌های مدیریتی مستثنی گردیده‌اند، بر متقاضیان دیگر اولویت دارند و لازم است تنها صلاحیت‌های حداقل را دارا باشند تا از اولویت برخوردار گردند. باید در فرصت‌های اولیه اشتغال به متقاضیان با کفایت و با سابقه اولویت داد. هنگامی که افراد به گونه قابل ملاحظه از شرایط مساوی برخوردار باشند، کارمندان مشاغل ایالتی برای دارا بودن اولویت نسبت به دیگر متقاضیان واجد شرایط هستند. نکته: برای دارا بودن اولویت‌های متعدد اشتغال و اشتغال مجدد، به سیاست گزینش و استخدام اواس پی (OSP) رجوع نماید. ۴- توصیه و تصمیم‌گیری گزینش نهایی‌توصیه و تصمیم‌گیری پیرامون گزینش نهایی باید از میان متقاضیان با شایستگی بالا صورت پذیرد. نسبت به متقاضیانی که اولویت اشتغال مجدد دارند، توجه ویژه‌ای اعمال خواهد شد و مدیر استخدامی از ابراه‌های گزینشی که بی‌طرفانه بوده و بر پایه دانش، مهارت و قابلیت‌های مرتبط با شغل هستند بهره خواهد گرفت. هر نوع ابزار گزینشی برای تمامی متقاضیان در مجموعه پایانی به طور یکسان به کار گرفته خواهد شد. مدیر استخدامی همچنین مسئولیت مستند سازی فرایند گزینش و توجیه توصیه‌های استخدامی یا تصمیمات مربوط به آن را برعهده خواهد داشت. پس از اتخاذ تصمیم گزینشی، سازمان به موقع اعلامیه کتبی را در خصوص عدم انتخاب افراد و ترجیحاً برای تمامی متقاضیان (اما حداقل برای تمامی متقاضیان ناموفقی که در مجموعه ذیصلاح‌ترین افراد قرار دارند) تهیه خواهد نمود. متقاضیانی که در مجموعه ذیصلاح‌ترین افراد قرار دارند و انتخاب نشده‌اند، از تاریخ دریافت اعلامیه کتبی ۳۰ روز فرصت دارند که به تصمیم گزینشی اعتراض نمایند. اداره منابع انسانی برای راهنمایی و کمک به مدیر استخدامی در هر زمان و در طی روند گزینش آمادگی خواهد داشت. ۵- روند تایید روند ذیل در ارتباط با طرح مزبور مورد استفاده قرار می‌گیرد: مدیر واحد استخدامی پیشنهادها را به مدیر بخش ارسال می‌دارد. سپس مدیر بخش، مجموعه اسناد اشتغال را جمع‌آوری کرده و به بخش خدمات اجرایی اداره منابع انسانی وزارت حمل و نقل می‌فرستد. بخش مزبور مجموعه را بازرسی و ارزیابی صلاحیت‌ها و امور مربوط به حقوق کارمندان را انجام می‌دهد. چنانچه متقاضی پیشنهادی، در زمره متقاضیان با صلاحیت بالا نباشد، بخش خدمات اجرایی برای تضمین اینکه روند استخدامی برپایه شایستگی مناسب در پیش گرفته شده است با بخش بازرسی صلاحیت‌ها هماهنگی خواهد نمود. سپس بخش خدمات اجرایی، مجموعه را به بخش روابط عمومی کارمندان اداره منابع انسانی ارسال می‌دارد. بخش روابط انسانی مجموعه را بررسی نموده و داده‌های مربوط به استخدام برابر را ثبت می‌نماید و مجموعه را به مدیر منابع انسانی وزارت حمل و نقل می‌فرستد. هنگامی که مدیر منابع انسانی با گزینش موافقت نمود مجموعه اسناد اشتغال به بخش خدمات اجرایی باز

پس فرستاده می‌شود و در آنجا آنان مدیر بخش را از موافقت مدیر آگاه می‌سازند. مدیر بخش، مسئول مطلع ساختن بخش خدمات اجرایی از تاریخ گزینش کارمند می‌باشد. سپس بخش خدمات اجرایی کار افزودن نام فرد و یا روز آمد کردن اطلاعات وی بر روی سیستم ایالتی را به انجام می‌رساند. ۶- مستند سازی روند کار حفظ اسناد روند گزینش و استخدام بر پایه شایستگی در زمره اقدامات وزارت حمل و نقل خواهد بود. این کار به منظور حمایت از تصمیمات و فراهم کردن اطلاعات مبتنی بر واقعیت جهت نظارت و ارزیابی اقدامات گزینش و استخدام می‌باشد. هر پرونده استخدامی برای حداقل سه سال، نگهداری و حفظ خواهد گردید. هر پرونده حاوی موارد ذیل خواهد بود: سابقه ای از تحلیل شغلی صورت گرفته برای پستهای خالی مشتمل بر نوع صلاحیتها، توانایی ها و آموزشها، معیارهای گزینشی برآمده از تحلیل شغلی گهگی استخدامی ابزارها و ملاکهای گزینش تقاضانامه‌های دریافت شده فهرست و ثبت اولویت استخدام گزارش تصمیم گیری گزینش فهرست متقاضیان به صورت فاقد صلاحیت، دارای صلاحیت و باصلاحیت بالا. ۷- نظارت / ارزیابی اداره منابع انسانی به صورت مقطعی، داده‌های برنامه در سازمان را مورد بررسی قرار خواهد داد تا اطمینان حاصل کند که اقدامات گزینش و استخدام مطابق طرح و سازمان هستند. اداره منابع انسانی خلاصه‌ای سالیانه از کار گزینش را برای وزیر جمع‌آوری و تحلیل خواهد نمود. گزارش مزبور حاوی تحلیل تاثیرات بر گروه‌های جمعیت شناختی، استثنائات وارده به خط مشی سازمان و دیگر عوامل مربوطه خواهد بود. اداره منابع انسانی همچنین از الزامات خبر رسانی و روزآمد کردن طرح که در حوزه اختیارات اداره پرسنل ایالتی می‌باشد، پیروی خواهد نمود. ۸- روند استیناف در صورتی که تمامی شرایط زیر برقرار باشد کارمند ایالتی یا متقاضی می‌تواند برای اشتغال مقاماتی ایالتی، مستقیماً از طریق شعبه حقوق مدنی اداره دادرسی اجرایی، شکایت نماید؛ شخصی که ادعای نقض حقوق می‌نماید در طی دوره اعلام شده برای تقاضا، برای سمت مورد بحث تقاضا داده باشد. شخصی که ادعای نقض حقوق می‌نماید برای پست مورد بحث به استخدام در نیامده باشد. شخصی که ادعای نقض حقوق می‌نماید در زمره مجموعه متقاضیان با بالاترین میزان صلاحیت باشد. متقاضی که موفق شده تصدی پست مزبور را بدست آورد در زمره مجموعه متقاضیان با بالاترین میزان صلاحیت نباشد. تصمیم استخدامی به دلیل وابستگی یا نفوذ سیاسی در تناقض با قانون جی‌اس ۲ و ۱۴ و ۵ و ۱۲۶ باشد. کارمند ایالتی و یا متقاضیانی که شکایت دارند باید در طی ۳۰ روز پس از دریافت اعلامیه کتبی دال بر اشغال پست مورد بحث، شکایت خویش را به شعبه حقوقی و مدنی ارسال دارند. عهده حقوق مدنی باید تصمیم گیری اولیه در این خصوص را انجام دهد که آیا دلیل احتمالی برای قبول این مساله وجود دارد که نقض قانون جی‌اس ۲ و ۱۴-۱۲۶ رخ داده است یا خیر؟ نین شعبه حقوق مدنی، تحقیقات رسمی و غیر رسمی مناسب را انجام می‌دهد تا تعیین نماید که آیا دلیل احتمالی برای قبول این مساله وجود دارد که نقض قانون جی‌اس ۲ و ۱۴-۱۲۶ صورت گرفته است یا خیر؟ مدت زمان تحقیقات و حقیقت یابی شکواییه باید توسط شعبه حقوق مدنی در خلال سی روز پس از دریافت شکواییه تکمیل گردد. شعبه حقوق مدنی اوآی‌اچ (OAH) باید شخصی را که ادعا می‌شود در تناقض با قانون جی‌اس ۲ و ۱۴-۱۲۶ استخدام گردیده است، از استیناف مطلع گرداند. شخص مزبور می‌تواند هرگونه اطلاعاتی که به تصمیم اولیه مربوط می‌گردد ارائه نماید. همچنین شخص استخدام شده باید از نتایج تصمیم گیری اولیه شعبه مطلع گردد و این حق را دارا باشد که در هرگونه روند اجرایی مربوط به جی‌اس ۲۳-۱۵۰ B مداخله نماید. بر پایه تصمیم اولیه دال بر این که دلیل احتمالی برای قبول این مساله وجود دارد که نقض قانون جی‌اس ۲ و ۱۴-۱۲۶ رخ داده است، شاکی می‌تواند در طی ۱۵ روز دادخواستی برای پرونده مورد اعتراض طبق قانون جی‌اس ۱ و ۳۴ و ماده ۳ فصل ۱۵۰ B مقررات عمومی ارائه دهد. چنانچه تصمیم اولیه دال بر این باشد که دلیل احتمالی برای قبول این مساله وجود ندارد که مورد نقضی روی داده است، تصمیم متخذه پایان بخش قطعی هرگونه حقوقی طبق بخش مزبور است اما نباید هیچگونه روند کاری یا اقدام مدنی جداگانه یا متعاقبی را به همراه آورد یا موجه و محکمه پسند تلقی گردد. در طی ۹۰ روز پس از ثبت دادخواست پرونده مورد اعتراض، قاضی حقوق اجرایی باید رأی توصیه‌ای خود را خطاب به کمیسیون پرسنل ایالتی صادر نماید که حاوی یافته‌های حقیقت و نتیجه‌گیری‌های حقوقی و یک راهکار مناسب توصیه‌ای باشد. در خلال شصت روز پس از دریافت سابقه رسمی توسط اداره دادرسی اجرایی، کمیسیون پرسنل ایالتی طبق قانون رأی کتبی نهایی را صادر می‌نماید. روشهای قدیمی و جدید گزینش کارکنان هال (Clark Hull) که برای بسیاری از روانشناسان شناخته شده است، در کتابی که تحت عنوان آزمون شایستگی (aptitude testing) در اوایل کار حرفه ای خود به رشته تحریر در آورده بود، نسبت نتایج بهترین و بدترین کارمندان را در مشاغل مختلف تحلیل کرده است. در یک حالت ایده آل، دو فردی که یک کار را تحت شرایط یکسانی انجام می‌دهند، نتیجه یکسانی را به لحاظ کارایی خواهند داشت. اما در واقعیت برخی کارکنان کارایی بیشتری نسبت به دیگران دارند. هال اولین روانشناسی بود که این سوال را مطرح کرد که بهره وری و سودمندی کارکنان چقدر با یکدیگر تفاوت دارد. وی این اصل را کشف کرد که باید بر دیوار تمامی مدیران نصب شود: بهترینها، دوبرابر بهتر از بدترینها هستند. گاهی اوقات مدیران منابع انسانی در متقاعد کردن همکاران خود به این موضوع که بخشهای منابع انسانی نقش مهمی در موفقیت سازمان دارند، دچار مشکل می‌شوند. بدلیل اینکه این بخشها چیزی را تولید نمی‌کنند و یا محصولی را نمی‌فروشند، برخی از مدیران و همکاران فکر می‌کنند که بخش منابع انسانی ارزشی را به سازمان اضافه نمی‌کند. البته این امر نشانگر رهیافت کوتاه بینانه به سازمانها بوده و این واقعیت را نادیده می‌گیرد که مهمترین سرمایه یک سازمان، کارکنان آن هستند. روانشناسان تکنیک‌های خاصی را ابداع نموده اند که نشان دهنده این موضوع است که یافتن و حفظ کارکنان شایسته به ارزش سازمان می‌افزاید. تکنیک ارزیابی عقلانی (Rational Estimate) میزان تغییر کارکرد کارکنانی که با توجه به نقش آنها در افزایش ارزش سازمانی یک کار را انجام می‌دهند، تخمین می‌زند. این امر به مدیر منابع انسانی میزان تغییر سودمندی یک کارمند معمولی و یک کارمند خوب را در یک شغل نشان می‌دهد. برای برنامه نویسان کامپیوتری ارزیابی عقلانی که اشمیت انجام داده است نشان می‌دهد که یک برنامه نویس خوب به اندازه ۱۰ هزار دلار در سال به نسبت یک برنامه نویس معمولی سودآوری دارد. این گونه ارزیابی‌ها به روشنی نشان می‌دهند که مدیر منابع انسانی بوسیله شناسایی و انتخاب مدیران مناسب، همچنین از طریق آموزش آنها و در نهایت حفظ آنان می‌تواند مقدار بسیار زیادی بر ارزش سازمان بیفزاید. اشمیت در ادامه، مثالهای دیگری از بخشهای دولتی در ایالات متحده می‌زند: یک کارفرمای کوچک، مانند پلیس فیلادلفیا (با ۵ هزار نفر پرسنل) می‌تواند سالانه ۱۸ میلیون دلار با استفاده از آزمونهای روانشناسی در گزینش بهترین افراد، در هزینه‌های خود صرفه جویی نماید. یک کارفرمای بزرگتر مانند دولت فدرال ایالات متحده (با ۴ میلیون کارمند)، می‌تواند سالانه ۱۶ میلیارد دلار با استفاده از آزمونها صرفه جویی نماید. برخی منتقدان به محاسبات اشمیت و هاتر، خدشه وارد می‌کنند از این جهت که همه شرکتها در کشور نمی‌توانند بهترین را انتخاب نمایند و برخی باید مابقی برنامه نویسان را انتخاب نمایند. لذا گزینش خوب نمی‌تواند بهره وری ملی را ارتقا دهد و تنها بهره وری شرکتها و سازمانهایی ارتقا خواهند

یافت که از روشهای گزینش مناسبی برای جذب با استعداد ترین و بهترینها استفاده نمایند. استفاده: آگهی موجب جذب داوطلبانی خواهد شد که فرم درخواست کار را کامل و بازگردانده اند. با معرف های داوطلبان تماس گرفته می شود و در این مرحله عده ای از ادامه فرایند رسیدگی حذف می شوند. داوطلبانی که از مرحله بررسی معرف ها با موفقیت گذر کرده اند برای مصاحبه دعوت می شوند. کارفرمایان در ابتدا تلاش می کنند تا داوطلبان زیادی را جذب نموده و سپس آنها را از فیلترهای گوناگونی عبور دهند تا تعداد داوطلبان با تعداد پست های خالی برابر شود. منابع استخدام: روشهای مختلفی برای جذب داوطلبان از سوی کارفرمایان وجود دارد که از جمله می توان به آگهی تبلیغاتی، آژانسهای کارپایی خصوصی یا دولتی، اینترنت و مراجعه حضوری به سازمانها (افرادی که به سازمانها مراجعه کرده و معمولا سوال می کنند که آیا کاری برای آنها وجود دارد)، نمایشگاه مشاغل و .. نام برد. کارفرمایان باید به تحلیل دقیق منابع استخدامی، دقت نمایند که کدام یک از این منابع، افراد بهتری را معرفی خواهند کرد. اطلاع قبلی از ماهیت واقعی شغلسیاری از سازمانها بدلیل نگرانی از اینکه کسی برای شغل مورد نیاز آنها درخواست نکند، تصویر بسیار زیبا و جذابی از یک شغلی که واقعا خسته کننده و ناخوشایند است ارائه می دهند. در ایالات متحده اطلاع قبلی از ماهیت واقعی شغل در سطح وسیعی بکار برده می شود تا بواسطه آن به داوطلبان گفته شود که مثلا یک کارمند مرکز تلفن چه کاری انجام می دهد و محیط کاری آن چگونه است: از نزدیک نظارتی شود خسته کننده و شغلی منزوی است. شایان ذکر است که هرچه در آگهی تبلیغاتی شرایط و شرح یک شغل با دقت بیشتری صورت گیرد داوطلبان نامناسب کمتری، در خواست کار خواهند داد. استخدام غیر رسمیمیخی افراد توسط توصیه دیگران یا کارکنان فعلی استخدام می شوند. این امر علاوه بر اینکه هزینه کمتری را در بر خواهد داشت بنا بر تحقیقات انجام شده موجب استخدام افرادی خواهد شد که می توانند مدت بیشتری را در سازمان بمانند. این امر به این دلیل است که آنها شغل مورد نظر را بهتر درک خواهند نمود. اما آژانسهای استخدام نظیر کمسیون برابری نژادی در بریتانیا، روند های استخدامی غیر رسمی را نمی پسندند و معتقدند که این نوع استخدام منجر به ایجاد محیط یک نواختی خواهد شد. گزینش بوسیله سه روش کلاسیک کارفرمایان معمولا پس از آنکه داوطلبان را برای شغلی دعوت می کنند تلاش دارند تا مناسبترین افراد را انتخاب نمایند. بسیاری از سازمانها همچنان از روشهای سه گانه کلاسیک و سنتی یعنی فرم درخواست مراجعه به معرف (یا توصیه نامه از سوی شخصی) و مصاحبه استفاده می کنند. فرم درخواستش فرم در خواست این است که مانند اولین فیلتر عمل می نماید که در نتیجه آن، تعداد محدودی از داوطلبان برای ادامه رسیدگی باقی می مانند. این رویه اصطلاحا غربال کردن نامیده می شود. تحقیقات نشان داده است که این مرحله معمولا بطور مؤثری انجام نمی شود. مک و ویرث شولر و موسر با استفاده از تحلیل سیاستگذاری، روشهایی را که مدیران پرسنلی با آن داوطلبان را مورد بررسی قرار می دهند، باز سازی کرده اند. مک و ویرث و دیگران متوجه شدند که زمانی که از مدیران درباره چگونگی بررسی و گزینش داوطلبان سوال می شود، آنچه که مدیران انجام می دهند با آنچه که می گویند بسیار متفاوت است. مدیران معمولا اظهار می دارند که گزینش بر اساس توانایی های ثابت شده و سوابق اجرایی گذشته فرد صورت می گیرد اما در عمل آنها معمولا داوطلبان را برای آنکه فرم درخواست آنها درهم برهم و یا بد خط است، حذف می کنند. گزینش و انصاف دیویسون و بروک ۴۹ پژوهش را در خصوص تعصب جنسی در تصمیمات استخدامی، مورد بررسی قرار دادند و متوجه شدند که تعصبات زیادی بر ضد داوطلبان زن از سوی گزینشگران مرد و زن صورت می گیرد. هرچه اطلاعات راجع به یک شغل کمتر داده شود، تبعض بیشتری بر علیه زنان انجام می شود. در بریتانیا کمسیون برابری نژادی توصیه می نماید که گزینش داوطلبان توسط دو نفر بعمل آید. در ایالات متحده راهنمای آزمون های قبل از استخدام کمسیون فرصتهای برابر شغلی، برخی از سوالهای فرمهای درخواست کار را مبهم دانسته و اظهار می دارد که معلوم نیست که آیا این سوالات مربوط به کار هستند یا خیر؟ اما یک نگرانی دائمی این است که آیا داوطلب پاسخ های درستی را در پرسشنامه ها می نویسند یا خیر؟ هرچند تاکنون تحقیق با کیفیتی در این مورد صورت نگرفته است. در یک بررسی که توسط کیتان در یکی از دانشگاههای بریتانیا انجام شد ۷۳٪ از داوطلبان پذیرفتند که در مورد دلایل انتخاب یک شرکت برای کار صادق نبودند. موضوع نگران کننده تر اینکه ۴۰ درصد از آنها هیچ نوع تعهدی را برای صادق بودن در مورد منافع و سرگرمی های خود احساس نکردند. ارتقاء شیوه بررسی درخواستها: رتبه بندی آموزش و تجربه در ایالات متحده، بررسی داوطلب ها توسط درجه بندی تجربه و آموزش انجام می شود که در آن بدنبال تعیین تجربه و میزان آموزش فرد خواهند بود. ارتقا فرمهای درخواست: صلاحیتهای رفتار یاز داوطلبان خواسته می شود سوابق کاری مربوط به صلاحیتهای شغل مورد نظر را شرح دهند. برای مثال معیار توانایی تاثیر گذاری بر دیگران، به این صورت مورد ارزیابی قرار می گیرد که از شما خواسته می شود تا زمانی را که شما برای مجاب کردن فردی برای یک عمل غیر معمول صرف می کنید، شرح دهید. ارتقاء فرمهای درخواست: شایستگی های حد اقلیون (Levine) با پرسش از گروهی از کارشناسان در مورد تجربیات و ویژگی های کارمندی که به سختی پذیرفته می شود، فهرستی از حداقل صلاحیتهایی که یک نفر باید داشته باشد، تهیه کرد. تحقیق پیشینه فرمهای درخواست، حاوی اطلاعاتی است که داوطلب آنها را فراهم می کند. اما برخی از کارفرمایان کنترل و تحقیقاتی را در مورد داوطلبان انجام می دهند که شامل موضوعاتی از قبیل سابقه جنایی سوابق رانندگی، سابقه مالی و اعتباری، سابقه استخدامی، تحصیلی و حتی اشتغال و شیوه زندگی فرد می شود. این امر در ایالات متحده مرسوم بوده و آژانسهای خاصی نیز برای انجام دادن چنین کارهایی وجود دارند. در بریتانیا تحقیقات مربوط به پیشینه برای کسانی که با بچه ها سرو کار دارند (از جمله می تواند شغل معلمی نیز باشد) توصیه شده است. اما این کار برای کارکنان دولت که به اطلاعات طبقه بندی شده دسترسی دارند بکار می رود که به این فرایند (positive vetting) می گویند. در این کشور اداره سوابق جنایی به این منظور ایجاد شده است تا اطلاعات مربوط به سوابق جنایی افرادی را که برای مشاغل مرتبط با کودکان و نوجوانان در خواست کار کرده اند، به اشخاص ذی صلاح ارائه دهد. معرف ها: این موضوع بر این اصل واقع شده است که بهترین روش شناخت یک نفر سوال کردن از کسی است که او را به خوبی می شناسد، افرادی مانند کارفرمای قبلی و یا معلم مدرسه. این اصل، اصل معتبری است. زیرا کارفرمایان سابق ممکن است اطلاعات ارزشمندی داشته باشند. هرچند تجربه نشان داده است که معرف ها معمولا در پیدا کردن کارمند موثر تاثیر چندانی ندارند. مصاحبه: آخرین مرحله معمولا- مصاحبه است. یک شرکت بریتانیایی در تحقیقی که انجام داده است، تنها یک شرکت را پیدا کرده است که هرگز از مصاحبه در روند گزینش استفاده نکرده است. نقش اینترنت: امروزه تبلیغ، درخواست کار، بررسی و غربال کردن فرمهای درخواست و حتی ارزیابی داوطلب می تواند بصورت الکترونیکی صورت پذیرد و این امر در فرایند گزینش و استخدام تسریع می نماید. امروزه افراد از استخدام ظرف چند روز صحبت می کنند، در حالیکه با رهیافتهای سنتی هفته ها یا ماه ها طول می کشید تا استخدامی صورت پذیرد. امروزه در اینترنت مشاغل بسیاری تبلیغ می شود و کارفرمایان (سازمانها و وزارت خانه ها) آگهی های استخدامی خود را از

طریق وب سایتها اعلام می کنند. افرادی که امروزه بدنبال شغلی هستند، می توانند جزئیات مورد نیاز کارفرمایان را از طریق وب سایت به آنان ارائه دهند. این امر به جویندگان کار فرصتی می دهد که قبلا وجود نداشت. سابقا افراد به سختی می توانستند خودشان را به یک کارفرما به سختی بشناسانند در حالی که امروزه می توانند در سطح جهانی به دنبال کار باشند. امروزه بسیاری از کارفرمایان از سیستمهای درخواست کار الکترونیکی استفاده می کنند و با این کار فرمهای کاغذی درخواست کار را منسوخ کرده اند. این امر هم باعث استفاده از سیستم بررسی الکترونیکی درخواستها می شود و هم یک نظام فیلترینگ ماهرانه ای ایجاد خواهد شد. با استفاده از برخی سوالات، بسیاری از داوطلبان غیر شایسته مشخص خواهند شد که این امر باعث صرفه جویی در زمان برای داوطلب و کارفرما می شود. برخی از کارفرمایان، فرمهای مرسوم کاغذی درخواست کار خود را با سوالات کوتاه در اینترنت عوض کرده اند. کسانی که سابقا در بخش منابع انسانی مشغول کار بودند (یعنی گزینشگران قبلی) معیار رهبری را از آنچه که به گفته داوطلبان در مدرسه یا دانشگاه انجام می دادند، استنتاج می کردند. اما در روش های جدید این اثر بواسطه سوالات استاندارد بطور دقیقتری مورد ارزیابی قرار می گیرد. همچنین فرمهای درخواست کار مرسوم یا ارائه سوابق و پیشینه توسط فرد داوطلب (CV) با سوالات شخصیتی کوتاهی جایگزین شده اند که همان کارکرد را دارا هستند. نرم افزارهایی تهیه شده است که درخواستها و شرح حال های افراد را بررسی می کند که آیا آنها با استزمامات شغل مورد نظر منطبق هستند یا خیر؟ این مکانیسم بسیار سریعتر از بررسی درخواستهای کتبی توسط کارکنان بخشهای منابع انسانی خواهد بود. بعنوان مثال سیستم Restrac می تواند ۳۰۰ هزار شرح حال را ظرف ۱۰ ثانیه بررسی نماید. سیستمهای غربالگری خودکار (Automated sifting systems) همچنین می توانند تعصب هایی بر محور نژاد، عدم توانایی یا معلولیت و یا جنسیت را از بین ببرد. برخی نرم افزارهای غربالگری می توانند درخواستهای کتبی را بررسی کنند. در برخی دیگر نیز داده ها می توانند بطور الکترونیکی وارد شده و بررسی شوند. ظاهرا رئیس جمهور بیل کلینتون از یکی از این نرم افزارها برای انتخاب دستیارانش از میان هزاران درخواست کننده، استفاده کرده بود. آزمونهای استعداد یا ارزیابی های شخصیتی نیز می توانند از طریق اینترنت تکمیل شوند. این امر هم باعث صرفه جویی در زمان و هم باعث صرفه جویی در هزینه های رفت و آمد خواهد شد. اما باید در نظر داشت که گزینش و استخدام از طریق اینترنت می تواند همراه با مشکلاتی باشد: همه به اینترنت دسترسی ندارند. تحقیقات نشان می دهد که تفاوتی در جنسیت، مذهب، سن و حتی در درآمد و تحصیلات وجود دارد که باعث محروم شدن برخی از افراد از اینترنت و به تبع آن از کار می شود. رسانه های الکترونیکی نیز مشکلاتی که ناشی از سیستم قلمی می شود، دارند. دروغ گفتن از طریق تایپ کردن به همان اندازه ای که با قلم بر روی کاغذ نوشته می شود آسان است و بسیار سهل خواهد بود جوابی را به سوالات بدهیم که کار فرما دوست دارد آنرا ببیند. غربال کردن و بررسی الکترونیکی بسیار سریع صورت می گیرد اما لزوما زیاد دقیق نیست. اصولا تصمیم گیری که در غربال کردن استفاده می شود به دقت در قوانین بستگی دارد و در نهایت به کیفیت بررسی و تحقیقی که کارفرما انجام داده است بازمی گردد. برخی گزارشها حاکی از آن است که برخی از سیستمهای ارزیابی و بررسی با استفاده از یک سری کلید واژه ها این کار را انجام می دهند و وقتی که داوطلبی اینها را بلداند، می تواند به راحتی از این مرحله عبور نماید. جستجوی صحت گزینش یا هیچ دلیلی وجود دارد که چرا کارکنان نباید با فرمهای درخواست، مراجعه به منابع و مصاحبه گزینش شوند؟ پاسخ بیشتر روانشناسان شغلی مثبت است. تحقیقات روانشناسانه نشان می دهد که منابع تحقیق و مصاحبه ها روشهای نادرست گزینش هستند. صحت و درستی گزینش می تواند به دو موضوع تقسیم شود که عبارتند از اعتبار و اطمینان. یک روش گزینش خوب: قابلیت اطمینان دارد- به این معنی که آن روش نتیجه یکسانی را از فردی که بارها با آن روش ارزیابی می شود، ارائه می دهد. اعتبار دارد- به این معنی که داوطلبان خوب را جذب و داوطلبان بد را رد می کند. قابلیت اطمینان اندازه گیری های فیزیکی، (مانند اندازه گرفتن ابعاد یک میل) معمولا آتقدر دارای اطمینان هستند که ثبات آنها واضح است. اما ارزیابی های گزینشی اغلب دارای ثبات نیستند. طوری که بدترین آنها ممکن است آنقدر بی ثبات باشد که حامل اطلاعات کمی بوده یا هیچ اطلاعاتی را درباره شخص به ما ندهد.. کانونی، جاگو و گودمن تحقیقاتی را راجع به مصاحبه انجام دادند و متوجه شدند که مصاحبه های مرسوم (غیر ساختار بندی شده) بسیار نا مطمئن هستند. دو مصاحبه گری که یک نفر را مصاحبه نموده اند، دو نظر تقریبا متفاوتی را در مورد وی ارائه نموده اند. بهر حال نظر یکی از دو مصاحبه گری که دو عقیده متفاوت را در مورد فرد داوطلب داده اند، اشتباه است، اما کدام یک؟ اعتبار یک روش گزینش معتبر، روشی است که داوطلبان خوب را جذب و داوطلبان بد را رد می نماید. پایه و اساس پژوهشهای گزینشی، مطالعات معتبر سازی است. هر مطالعه معتبر سازی دو سری از داده ها را جمع آوری می نماید که عبارتند از پیشگویی کننده (predictor) و معیار (criterion). دسته بندی هایی که مصاحبه کننده انجام می دهد پیشگویی کننده و شاخص اجرای کار را معیارها شکل می دهند. توجه داشته باشید که عقیده مصاحبه گر در خصوص داوطلبان و همچنین معیار اجرای کار باید بصورت کمی (Quantitative) در آید. در نتیجه پژوهشگر همبستگی میان پیشگویی کننده و معیار را که در حقیقت ضریب اعتبار خواهد بود، محاسبه می کند. همچنین یک روش گزینش خوب، بر اساس هزینه- فایده است؛ به این معنا که سود استفاده از این روش برای جذب و گزینش یک نفر از سوی کارفرما از هزینه آن بالاتر خواهد بود. گزینش و قانون استخدامی منصفانه (بیطرفانه) علاوه بر اطمینان و اعتبار، گزینشگران باید قوانین فرصتهای برابر شغلی و استخدام منصفانه را به خاطر داشته باشند. این قانون ها روندهای گزینش را در ایالات متحده برای ۴۰ سال، از زمانی که قانون حقوق مدنی در سال ۱۹۶۴ تبعیض را در خصوص نژاد، رنگ، مذهب، جنسیت در استخدام ممنوع کرد، شکل داده است. پس از مدتی قوانین دیگری بحث های سن و معلولیت را هم به موارد فوق اضافه نمودند. قوانین مشابهی در بریتانیا وجود دارد که از جمله آنها قانون روابط نژادی (۱۹۷۶)، قانون تبعیض نژادی (۱۹۷۵) و قانون تبعیض معلولان (۱۹۹۵) هستند. جدول زیر نشان می دهد که چطور قوانین استخدامی بیطرفانه در امریکا بکار گرفته می شوند. کشورهای توسعه یافته دیگر، از جمله برتانیای و برخی کشورهای غرب اروپا مدل مشابهی را دنبال نمودند و مفاهیم کلیدی زیادی را تصویب کردند. اگر گزینش، زنان و افراد غیر سفید پوست زیادی را رد نماید می گویند که آن سیستم گزینش تاثیر معکوس ایجاد کرده است. البته کارفرمایان می توانند بر اساس سهمیه بندی اثر معکوس را حذف و یا کاهش دهند. اما در عوض کارفرمایان استدلال می کنند که اثرات معکوس نمی تواند بعنوان یک امر غلط استناد شود چرا که آزمونهای شغلی مرتبط با شغل- یا به تعبیر روانشناسان معتبر- بوده اند. توجه داشته باشید که اثر معکوس مانند آنچه که افراد درباره تبعیض، فکر می کنند نیست. اثر معکوس، به معنی رد کردن اقلیتها به منظور باز گذاشتن شغلها برای سفید پوستان و یا رفتار متفاوت با اقلیتها نیست. اثر معکوس به معنی این است که یک کارفرما بوسیله تعیین معیارها و استانداردهایی باعث جذب عده ای خاص شود و بواسطه آن به تبعیض متهم شود. مثلا تستهای وزن، قد و توانایی برای گزینش پلیس و یا آتش نشان ها و نیروهای ارتش منجر به اثر معکوس میشود زیرا

بواسطه این معیارها، زنان زیادی رد می شوند. در بریتانیا برخی کارفرمایان، داوطلبانی را که برای بیشتر از ۶ ماه بیکار بوده اند را به این دلیل که آنها عادت کار کردن را از دست داده اند رد می کنند. کمیسیون برابری نژادی استدلال می کند که این امر منجر به اثر معکوس خواهد شد چراکه بیکاری در میان اقلیتها بیشتر است. اثر معکوس، تاثیر روش گزینش را ارزیابی می نماید و به نیت افرادی که آنرا انجام می دهند نظر ندارد. رویه های جاری گزینش در ایالات متحده: شکل زیر خلاصه ای از بررسی جدیدی است که بر ۲۵۱ کارفرمای ایالات متحده صورت گرفته است، و نشان می دهد که مراجعه به معرف ها مهمترین و معمولترین روشی است که برای گزینش افراد استفاده می شود. بدنبال آن به ترتیب مصاحبه های ساختار بندی شده، آزمونهای مواد مخدر، مصاحبه های غیر ساختار بندی شده، شرح حال، استفاده از مراکز ارزیابی و مصاحبه های روانشناسی (شخصیت، توانایی و...) در گزینش افراد استفاده می شود. کسانی که تازه از دانشگاهها و مراکز علمی فارغ التحصیل می شوند از طریق دستاوردهای علمی و یا دوره کار آزمایشی مورد بررسی قرار می گیرند. یک تحقیق دیگر که به شکل عمیقتری صورت گرفته است، این سوال را مورد کنکاش قرار داده است که چرا مدیران پرسنلی از روشهای مختلفی استفاده می کنند و یا بعضا استفاده نمی کنند؟ در پاسخ به این موارد مهمترین عامل، دقت کار بود و کم اهمیت ترین آن هزینه و خطری عدالتی در استخدام بود! اما در میان این عوامل، متغیرهای دیگری نیز وجود داشتند که از جمله اهانت به داوطلب و فریب دادن او و تقلید از سایر ارگانها در این امر بودند. در میان روشها اگرچه مصاحبه از جمله مهمترین روشهای گزینش بوده ولی بعنوان روشی که زیاد دقیق نیست و داوطلبان می توانند دروغ بگویند، شناخته شد. هاریس (Harris) یکی از پژوهشگران اعتقاد دارد که مدیران امور پرسنلی از کمبودهای مصاحبه اطلاع دارند، اما از آن استفاده می کنند چراکه علاوه بر ارزیابی، آن ملاحظات دیگری را نیز تامین می کند. در مقابل این امر روزل (Rozell) و همکارانش از مدیران پرسنلی این سوال را مطرح کردند که چرا از یک روش خاص استفاده نمی کنند. در پاسخ به این امر عده ای آن آزمونها را مفید نمی دانستند (مثل آزمونهای توانایی ذهنی) و برخی هم در مورد روشها، آشنایی نداشتند. بررسی ۲۵۱ کارفرما در ایالات متحده در انگلستان: جدیدترین بررسی صورت گرفته در بریتانیا (توسط هاد گین، دالی و پین) نشان می دهد که سه روش کلاسیک (مصاحبه، فرم درخواست و مراجعه به معرف) تقریبا جهانی است و در این کشور نیز بکار برده می شود اما روشهای جدید تری نیز به آن اضافه شده است. (شکل زیر) بررسی صورت گرفته از ۱۷۶ کارفرما در انگلستان - استفاده فارغ التحصیلان/کنیکان (Keenan) در سال ۱۹۹۵ در مورد استخدام فارغ التحصیلان در بریتانیا تحقیقی را انجام داده است که نشان می دهد فرایند گزینش مشتمل بر پر کردن فرمهای درخواست، مصاحبه، و مراجعه به معرف است. در مرحله نهایی کارفرمایان دوباره از مصاحبه استفاده می کنند و تقریبا نصف آنها از مراکز ارزیابی نیز استفاده می کنند. در تحقیقی دیگر مشخص شد که تقریبا تمامی آژانسهای استخدامی که بیشتر کارفرمایان انگلیسی جهت گزینش افراد به آنها مراجعه دارند، از مصاحبه استفاده می کنند. همچنین در حدود ۸۱ درصد از مراجعه به معرف و تقریبا نیمی از آنها از آزمونهای روانشناسی استفاده می کنند. همچنین در این کشور به ندرت از شرح حال ها و خط شناسی استفاده می شود. - کارکنان دانشگاهها/فاستر، ویکی و موس، در یک بررسی نشان دادند که کارکنان دانشگاهها در بریتانیا همچنان با روشهایی مانند فرم درخواست کار، استفاده از منابع و معرف ها و مصاحبه استخدام می شوند و از آزمونهای روانشناسی و مراکز ارزیابی به ندرت استفاده می گردد. اما بهر حال بیشتر دانشگاهها علاوه بر سه روش کلاسیک از روش دیگری استفاده می کنند که دارای ارزش هایی است. ج- مشاغل کوچکتر بررسی ها به کارفرمایان بزرگی اختصاص یافته اند که دارای بخش پرسنلی هستند و در ارتباط با گزینش چیزهایی می دانند. اما یک سوم نیروهای کاری در بریتانیا برای کارفرمایانی کار می کنند که کمتر از ۱۰ نفر کارمند یا کارگر دارند. برترام (Bartram) یکی از محققان این امر متوجه شد که کارفرمایان کوچک بیشتر به مصاحبه تکیه می کنند تا بواسطه آن درستکاری، صداقت و علاقه فرد به کار را مورد ارزیابی قرار دهند و این در حالی است که کمتر به توانایی کاری وی توجه می کنند. یک پنجم از آنها از شبیه سازی کاری و یا آزمونهای تحصیلی استفاده می کنند و یک ششم به آزمونهای توانایی و استعداد توجه دارند. در سایر کشور های اروپایی تحقیقی که توسط دنی و تورچی در ۱۲ کشور اروپای غربی صورت گرفت چند روش گزینش مورد بررسی تطبیقی قرار گرفت. جدول زیر تفاوتهای موجود را شرح می دهد. در فرانسه خط شناسی اهمیت زیادی دارد ولی کشورهای دیگر از این روش استفاده نمی کنند. فرم درخواست تقریبا در همه جا به جز سوئد استفاده می شود. از روش مراجعه به معرف ها نیز تقریبا استفاده فراگیری می شود اما در کشورهای اسپانیا، پرتغال و هلند کمتر به آن توجه می شود. آزمونهای هوش سنجی در فنلاند، پرتغال و اسپانیا بسیار استفاده شده و لی در آلمان و ترکیه کمتر از آن استفاده می گردد. آزمونهای استعداد نیز در اسپانیا و هلند زیاد استفاده شده ولی در سوئد، ترکیه و آلمان کمتر استفاده می گردد. در این کشورها بجز انگلستان، اسپانیا و هلند از مراکز ارزیابی کمتر استفاده می شود. گزینش گروهی نیز در این کشورها زیاد استفاده نمی شود بجز در پرتغال، اسپانیا و ترکیه. سایر یافته هادرباره گزینش در دیگر کشورهای جهان کمتر اطلاعاتی در دست است. بررسی های اخیر که توسط تیلور و اسمیت و همکارانشان انجام گرفته نشان می دهد که در نیوزلند و استرالیا از روشهای مشابه انگلستان در این فرایند استفاده میشود. مصاحبه، مراجعه به معرف ها و فرمهای درخواست امروزه روشهای جهانی هستند و روشهای دیگری مانند آزمون های شخصیت، توانایی و... تنها در برخی کشورها استفاده میشوند. آرتور یکی از محققان، که در باره این فرایند در نیجریه و غنا تحقیق کرده است می گوید در این کشورها ۹۰ درصد از مصاحبه، ۴۶ درصد از مراجعه به معرف ها و ۱۱ درصد از شبیه سازی های کاری استفاده می کنند. طبق آخرین بررسی ها، آزمونهای توانایی ذهنی در کشورهای بلژیک، هلند، اسپانیا بیشتر استفاده شده و در آمریکا و ایتالیا کمتر از این روش بهره می گیرند. از آزمونهای شخصیتی در اسپانیا بیشتر استفاده می شود. آزمونهای تصویری (projective tests) در پرتغال، اسپانیا و آفریقای جنوبی بیشتر استفاده می شود در حالیکه کشورهای آلمان، یونان، بریتانیا، ایرلند، ایتالیا و سنگاپور از این روش کمتر استفاده می کنند. آزمونهای مواد مخدر نیز در پرتغال، سوئد و ایالات متحده بیشتر استفاده شده و در ایتالیا و سنگاپور به ندرت استفاده می شود

<http://selection.behdasht.gov.ir/index.aspx?siteid=۹۷&pageid=۴۵۵۵>

تأثیر عوامل ساختاری سازمان بر بهره وری نیروی انسانی

محمد عرفانی نیا

سه عامل اصلی ساختاری برای سازمانها می توان در نظر گرفت که بیانگر ویژگیهای خاص سازمان هستند. این سه عامل عبارتند از: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز در سازمان. الف) پیچیدگی: پیچیدگی به میزان تفکیکی اشاره می کند که در سازمان وجود دارد، و به سه دسته تقسیم می شود: تفکیک افقی، که میزان یا حد تفکیک بین واحدهای سازمانی براساس موقعیت اعضای سازمان را

نشان می دهد. تفکیک عمودی که به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد. تفکیک براساس مناطق جغرافیایی که به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد. وقتی حرفه های متعدد در سازمانی وجود دارند که به دانش تخصصی و مهارت علمی نیاز دارند، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است، زیرا موقعیتهای شغلی متفاوت افراد، ارتباطات را کند کرده و مدیریت را درخصوص هماهنگی بین فعالیتهای آنها، با مشکل مواجه می کند. با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی بیشتر می شود. سطوح بیشتر، بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان عاملی است بالقوه، جهت مخدوش ساختن ارتباطات که هماهنگی بین بخشهای پرستلی مدیریت و نظارت بر فعالیتهای عملیاتی توسط مدیریت عالی را دشوار می سازد. تفکیک عمودی و افقی را نباید دو مقوله کاملاً مجزا از هم در نظر گرفت. تفکیک عمودی ممکن است پاسخ مناسبی به افزایش تفکیک افقی در سازمان باشد. وقتی تخصص گزایی درون سازمان بیشتر گردد، هماهنگی بین وظایف، ضرورت بیشتری می یابد. تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، میزان پراکندگی ادارات، کارخانجات و افراد سازمان براساس مناطق جغرافیایی را نشان می دهد. مفهوم تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، با تفکیک عمودی نیز به کار می آید. درحالی که ساختارهای بلند نسبت به ساختارهای تخت دارای پیچیدگی بیشتری هستند، یک سازمان دارای ساختار بلند که از لحاظ جغرافیایی، سطوح اختیارات آن پراکنده است نسبت به سازمانی که کلیه اختیارات آن در مدیریت متمرکز است، خیلی پیچیده تر است. نهایتاً اینکه در بحث تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، مسافت بین مناطق نیز مدنظر قرار می گیرد. و به طور خلاصه تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، سومین عنصر در تعریف پیچیدگی سازمان است که نشان می دهد، اگر چه تفکیک عمودی افقی، واحدهای سازمانی را از هم پراکنده تر ساخته، ولی جدایی واحدها از لحاظ فیزیکی نیز می تواند این پیچیدگی را افزایش دهد. (۱) ب) رسمیت: رسمیت به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند، اشاره می کند. اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد، متصدی آن، برای انجام دادن فعالیتهای مربوط به آن شغل و اینکه چه موقعی انجام شود و چگونه باید انجام گردد از حداقل آزادی عمل برخوردار است. در چنین حالتی از کارکنان انتظار می رود همیشه نهادهای یکسانی را با روش معینی به کار برند که به نتایج از پیش تعیین شده ای منجر گردد. از این رو وقتی رسمیت بالاست، شرح شغلهای مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعملهای روشن درخصوص فرایند کار در سازمان وجود دارند. وقتی رسمیت کم است رفتار کارکنان به طور نسبی می تواند برنامه ریزی نشده باشد. در چنین موقعیتی، افراد در مشاغل خود در به کارگیری نقطه نظرات خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند. طبیعتاً سازمانها از جهت درجه رسمیت با یکدیگر متفاوتند. «ریچارد اچ. هال» رسمیت حداکثر را از رسمیت حداقل متمایز می کند. رسمیت وقتی حداکثر است که رویه های رسمی زیاد باشد و شیوه های انجام کار به طور دقیق مشخص شده باشد (همانند کارخانه خط مونتاژ اتومبیل). وقتی یک موقعیت منحصر به فرد وجود داشته باشد و رویه های رسمی برای انجام کار موجود نباشد، گفته می شود که رسمیت در سازمان حداقل است. (۲) ج) تمرکز: تمرکز به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق می شود که می تواند تصمیماتی را بگیرند. در سازمانهای متمرکز، مدیران ارشد و آنسان که در رأس سازمان هستند حق تصمیم گیری دارند. در سازمانهای غیرمتمرکز همین تصمیمات در سطوح پایین تر گرفته می شود. مسئله عدم تمرکز به صورت یکی از معماهای لاینحل درآمد، زیرا در سازمانهایی که دیوانسالاری، به صورت صددرصد رعایت می شود همه تصمیمات به وسیله مدیریت عالی سازمان گرفته می شود و او بر سازمان کنترل کامل اعمال می کند. ولی با بزرگتر شدن سازمان و بالارفتن تعداد کارکنان، واحدها و دوائر، نمی توان همه تصمیمات را به مقام عالی سازمان ارجاع کرد، یا اینکه میزان بار تصمیم گیری بدان حد می رسد که یک مقام ارشد نمی تواند آن را تحمل کند. بنابراین، نتیجه تحقیقاتی که روی سازمانهای بزرگ انجام شده است نشان می دهد که در سازمانهای بزرگ پدیده عدم تمرکز بیشتر رعایت می شود. (۳) هر چه مدیران به زبردستان اعتماد بیشتری داشته باشند و آنان را افرادی شایسته بدانند تفویض اختیارات به زبردستان بیشتر خواهد شد و نهایتاً در سازمان عدم تمرکز ایجاد خواهد شد. هر چه مکانیسم های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم گیری بیشتر باشد و سیستم بازخور مناسبی برای ارزیابی نتایج تصمیمات وجود داشته باشد، عدم تمرکز نیز بیشتر خواهد شد. هر چه تصمیمات متخذ به وسیله یک واحد، بر عملیات واحدهای دیگر تاثیر گذارتر باشد، میزان مشارکت سایر واحدها در تصمیم گیری بیشتر می شود و این زمینه را برای عدم تمرکز سازمانی فراهم می کند. اگر بیشتر تصمیمات در رأس هر سازمانی گرفته شود، سازمان متمرکز است. البته مسئله به این سادگی هم نیست. پدیده تمرکز موضوع چندان ساده ای نیست که بتوان گفت چه کسی یا کسانی می توانند تصمیم بگیرند. اگر فردی در رده پایین سازمان نیز تصمیمات متعددی بگیرد، ولی این تصمیمات براساس سیاستهای سازمانی مشخص و برنامه ریزی شده باشد، سازمان مزبور واحد زیادی متمرکز است. در سازمانهایی که امور به صورت دموکراسی و تصمیمات به صورت جمعی و گروهی گرفته می شود بیشتر می توان شاهد تمرکززدایی بود. یکی از ارکان پدیده تمرکز این است که بینیم کارها و فعالیتهای اعضای سازمان چگونه مورد ارزیابی قرار می گیرد. فرایند ارزیابی مستلزم این است که بینیم آیا کارهای سازمان به صورتی صحیح، عالی یا به سرعت انجام شده است یا خیر؟ اگر کار ارزیابی به وسیله افرادی که در رأس سازمان قرار گرفته اند انجام شود، سازمان متمرکز است (صرفنظر از اینکه چه نوع تصمیماتی گرفته شود). در سازمانهایی که ارزیابی کار افراد به صورت متمرکز انجام می شود، معمولاً سیاستها هم متمرکز است (ولی الزاماً همیشه وضع بدین گونه نیست). (۴) بهره وری نیروی انسانی بهره وری نیروی کار عبارت است از نسبت خروجی کالا یا خدمات معین و یا ارزش پولی آنها به کار ورودی یا میزان کاری که برای تولید آن محصولات به کار گرفته شده است. از آنجا که شرط بقا و تداوم حیات هر سازمانی در این محیط متلاطم و آشفته، ارتقا بهره وری است، و آنچه که در افزایش بهره وری به احتمال زیاد نقش بسزایی دارد، ساختار سازمانی است، بدیهی است که ساختار، باتوجه به ویژگیهای محتوایی، ابعادی و محیطی خود اثر قابل ملاحظه ای بر توسعه سازمان دارد، و درواقع آنچه سازمانهای خلاق و بهره ور را از سایر سازمانها متمایز می سازد، همین خصوصیات ساختاری است که مناسب موقعیت و جایگاه آن است. به هر حال، کوشش درجهت ارتقا بهره وری سازمان، با توجه به ساختار و تشکیلات سازمان امکان کشف نارسائیهای ساختاری نهفته در آن را فراهم ساخته و کارکنان را برای انجام موثر وظایف و اداره بهتر امور آماده می سازد. پس ایجاد ساختار مناسب با موقعیت کنونی که محیط همواره درحال تغییر مداوم است، می تواند تاثیر بسزایی در ارتقای بهره وری داشته باشد. در نتیجه بین بهره وری، هماهنگی، تقسیم کار دقیق، گروه بندی صحیح وظایف و ساختار سازمانی مناسب با شرایط موجود، که در نهایت موجب به کارگیری تواناییهای بالقوه و بالفعل افراد و کارکنان می شود، یک رابطه مستقیم وجود دارد. هر چه با انتخاب صحیح و مناسب ساختار سازمانی بتوان درصد بیشتری از این تواناییها را به کار گرفت به همان نسبت می توان بهبود بیشتری را انتظار داشت. عوامل ساختاری و بهره وری باتوجه به مطالعه و بررسی نظرات مختلف دانشمندان علم

سازمان و مدیریت، عواملی چون استراتژی، اندازه یا بزرگی سازمان، فناوری، محیط و قدرت - کنترل تعیین کننده نوع ساختار هستند و پیچیدگی، رسمیت و تمرکز نمایانگر ارکان اصلی ساختاری هستند که می توانند به گونه های مختلف درآیند. اگر ساختار سازمانی را به دو صورت مکانیکی و ارگانیکی تقسیم کنیم، در ساختار مکانیکی میزان پیچیدگی، رسمیت و متمرکز بودن فرایند تصمیم گیری در سطح بسیار بالایی است ولی در ساختار ارگانیکی این سه رکن در سطح پائینی قرار دارند. ارکان عمومی ساختار الزاماً بر سطح عملکرد و رضایت شغلی هر کارمند یا کارگر اثر یکسویه ندارد. سلیقه شخصی کارکنان و تفسیرهای ذهنی که آنان از ویژگیهای عینی می کنند، باعث می شود تا اثراتی که ویژگیهای عینی بر ساختار و اعضا دارد کاهش یابد. ساختاری که از نظر پیچیدگی، رسمیت و متمرکز بودن سیستم تصمیم گیری در سطح بالایی باشد، معمولاً باعث می شود که رضایت شغلی بیشتر کارکنان کاهش یافته و در نتیجه باعث کاهش بهره وری نیز می گردد. البته این موضوع همیشه صادق نیست، زیرا رسمیت زیاد را هم می توان در ساختار متمرکز و هم در ساختار غیرمتمرکز شاهد بود. از طرفی رابطه معکوسی بین پیچیدگی و تمرکز گرایی نیز وجود دارد، زیرا افزایش در تعداد مشاغل و متخصصان و دادن آموزشهای فنی به بیشتر کارکنان، که از شاخصهای پیچیدگی هستند، باعث تمایل بیشتر کارکنان جهت مشارکت در تصمیم گیریها خواهد شد، که از مظاهر عدم تمرکز است. افرادی که به آزادی عمل و خود شکوفایی ارجح می نهند، اگر در سازمان بزرگی مشغول شوند که در آن فرایند تصمیم گیریها بسیار متمرکز باشد، رضایت شغلی زیاد نخواهند داشت. چرا که هر قدر سازمان بزرگتر باشد مسئله نسبت دادن نتیجه کار به خود مشکلتر خواهد شد. در ساختارهای ارگانیکی، انسجام بین اعضا بیشتر می شود و افراد تمایل بیشتری دارند تا مسئولیت کارهایی را که در حوزه اختیارات آنان انجام شده است بپذیرند. در رابطه با برخی از فعالیتهای، تردیدی نیست که این نوع ساختارها بیشتر مورد توجه و تأیید مدیریت سازمان قرار می گیرد. برای اینکه عملکرد و رضایت شغلی کارکنان افزایش یابد، باید تفاوت فردی کارکنان مورد توجه قرار گیرد و ارزیابی عملکرد آنان به صورت عادلانه و باتوجه به شایستگی هایشان انجام شود. در سازمانهایی که تمرکز در آنها بسیار زیاد است، هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان، در بیشتر موارد مدیران رده بالای سازمان، با اعمال نظرهای افراطی و حتی غیرعادلانه، باعث نارضایتی پرسنل شده، که این موضوع در نهایت باعث کاهش بهره وری نیز خواهد شد. لذا برای جلوگیری از این گونه اعمال نظرها، بهتر است با تشکیل کمیسیونهای ارزیابی عملکرد و با روش ارزیابی گروهی، نسبت به ارزیابی عملکرد و شایستگی کارکنان اقدام گردد. منابع: ۱ - استیفن پی رابینز، (تئوری سازمان)، ترجمه: سیدمحمدی الوانی و حسن دانایی فر، چاپ چهارم، انتشارات صفار، سال ۱۳۸۰ - ۲ سیدمحمد مقیمی، (سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی)، چاپ دوم، انتشارات ترمه، سال ۱۳۸۰ - ۳ ریچارد ال. دفت، (تئوری و طراحی سازمان)، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، جلد اول، سال ۱۳۷۷ - ۴ ریچارد ا. ج. هال (سازمان، ساختار، فرایند و ره آوردها)، ترجمه: علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ اول، دفتر پژوهشهای فرهنگی، سال ۱۳۷۶ * تدبیر

نیروی انسانی ناب

مصطفی احمدی چندی پیش با دوستی در خصوص نوع قراردادهای منابع انسانی بحث می کردیم، این دوست عزیزم معتقد بود که در ایران قراردادهای حداکثر باید یکساله باشند و افراد همواره بر سر ماندن در سازمان احساس رقابت کنند. اما من نوع نگاه تفکر ناب به نیروی انسانی را مطرح می کردم و اینکه کارکنان باید از امنیت شغلی مناسبی برخوردار باشند و در واقع حمایت سازمان را به وضوح احساس کنند تا با دل بستگی بیشتری به سازمان، فعالیت نمایند. مثلاً فردی در تصور کنید که ده ماه از قرارداد قبلی اش می گذرد و تنها دو ماه دیگر از امنیت شغلی برخوردار است، این فرد چگونه می تواند به سازمانی که معلوم نیست در آن باقی بماند یا نه، متعهد باشد و حداکثر توان خود را برای تعالی آن به کار ببرد. البته باید از افرادی که دارای تخصص بالا هستند و به خودی خود علاقه ای به حضور دائمی در سازمانها ندارند صرف نظر و بحث را به سمت آن بخش از نیروی انسانی که در لایه میانی و پائین تر هستند هدایت کرد. معمولاً در سازمانها بخش زیادی از نیروی کار در حوزههای عملیاتی و فنی مشغول به کارند و می توانند تاثیر زیادی در موفقیت و عدم موفقیت سازمان داشته باشند. به عنوان مثال در یک سازمان با ۱۲۰۰ نفر نیروی انسانی، بیش از ۸۰۰ نفر در حوزههای عملیاتی و فنی و لایههای پائینی سازمان مشغول هستند و لزوم نگاه درست و متصفانه به این بخش از سازمان برای همه روشن است. خیلی از سازمانها اینگونه مطرح می کنند که با داشتن قراردادهای یکساله، در صورت بروز بحران به راحتی می توان تعداد کارکنان را کاهش داد و با این کار بخش زیادی از هزینههای سازمان را کم کرد. شرکت یاهو دارای حدوداً ۱۴۳۰۰ نفر کارمند در بخشهای مختلف است که به دلیل زبانها سال جاری تا کنون ۱۱۰۰ نفر را اخراج کرده و در چند روز گذشته و با اعلام درآمد مالی سه ماهه سوم سال ۲۰۰۸ شایعه "دور جدید اخراجها" قوت گرفته است. این کاهش نیروها چیزی به جز مسکن زودگذر نیست و وقتی نیروی انسانی یک سازمان به راحتی و به دنبال مشکلات مالی اخراج می شوند، آن بخش از کارکنان که باقی می ماند، تعهد کمتری به سازمان خواهند داشت. وقتی به بخش "روابط با کارکنان" سایت اینترنتی شرکت تویوتا مراجعه کنید، مشاهده خواهید کرد که اولین اصل اساسی مدیریت منابع انسانی شرکت تویوتا، خلق محیط کاری است که افراد بتوانند با اعتماد به سازمان در آن کار کنند و اولین مورد از این اصل اساسی، استخدام دائمی افراد می باشد به طوری که اخراج و خاتمه خدمت به سهولت امکان پذیر نباشد. البته شاید عدهای مطرح نمایند که ژاپن قدری متفاوت است و دارای نیروی انسانی و روابط خاص خود است و این اصول را در جای دیگری نمی توان پیاده نمود. اما به عقیده من این کار در شرایط دیگر هم قابل اجرائت است، به شرط آنکه با تمام ابعاد و جوانبش به کار گرفته شود. از سوی دیگر موضوع عرضه و تقاضای نیروی انسانی را هم نباید از نظر دور کرد و توجه داشت که در اطراف شهرهایی مثل تهران که عرضه نیروی انسانی زیاد است سازمانها با قراردادهای یکساله می توانند نیروی انسانی خود را تامین نمایند ولی در شهرهای دیگر سازمانها برای اینکه نیروی انسانی خود را از دست ندهند مایل هستند که کارکنان دائمی داشته باشند و هر سال خود را برای جذب نیروی انسانی به زحمت نیندازند.

دلایل درخواست بازنگری پیش از موعد

کارکنان حسن حجتی - محمد کیمیا

مقدمه فلسفه نظام گرا حکم می کند که انسان با تمام ابعاد وجودش در رابطه با کار و زندگی اجتماعی مورد مطالعه قرار گیرد، و زمانی که از امور مربوط به حفظ و نگهداری این موجود استثنائی صحبت می شود، باید ابعاد گوناگون و پیچیده را که شامل ویژگیهای عاطفی، احساسی، غریزی و ذاتی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی که متبلور کننده دو نیروی مادی و معنوی وجود انسان

هستند، مورد توجه قرار گیرد. تردیدی نیست که برای مطالعه احوال و رفتار اشرف مخلوقات باید از مرز ضوابط و معیارهای ملموس و مادی گذشت و به دنیای معنویت، اخلاق و ارزشها وارد شد، جایی که ابزار و ماشین را در آن موضعی و مکانی نیست. در این راستا، در این پژوهش، ضمن مروری بر نقش و اهمیت نیروی انسانی در سازمانها، در ابتدا مبانی تئوریک و جنبه‌های مختلف بی تفاوتی و ناراضیاتی که در نهایت باعث غیبت، جابجایی، ترک کار، استعفا و درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان می شود، مطرح و سپس پس از بررسی، ریشه یابی، تجزیه و تحلیل و اثبات یا رد فرضیه های مطروحه به چاره اندیشی و راه حل مسئله خواهیم پرداخت. فصل اول موضوع: بی شک دنیای کنونی، دنیای سازمانها است و متولیان این سازمانها انسانها هستند؛ انسانهایی که در کالبد سازمان روح می دمند، آن را به حرکت درمی آورند و اداره می کنند. سازمانها بدون وجود نیروی انسانی نه تنها مفهومی ندارند، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود. حتی با وجود فتا و زردن سازمانها و تبدیل آنها به توده‌ای از سخت افزار، همچنان نقش انسان به عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان، کاملاً مشهود است. بر این اساس منابع انسانی ارزشمندترین منبع سازمانهای امروزی به شمار می آید چراکه به تصمیمات سازمانی شکل داده، مسایل و مشکلات سازمان را حل نموده و بهره‌وری را عینیت می بخشد. از این رو با پرداختن به موضوع ((دلایل درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان)) می توان در ابتدا به علل بی تفاوتی و ناراضیاتی کارکنان و سپس به شناسایی عوامل ایجاد رضایت و ایجاد انگیزش در کارکنان پرداخت. در مورد رابطه رضایت کارکنان از کار و نحوه کار آنان نظریه‌های متعدد وجود دارد، که آشنایی با آنها برای مدیران و سرپرستان مفید می باشد، ولی لازم به تذکر است که نمی توان به یافته‌های جوامع دیگر که فرهنگ و شالوده‌های خاص دارند بعنوان کلید حل مشکلات چشم دوخت. بلکه باید با استفاده از این تجربیات، جوامع مختلف از جمله جامعه‌ها، متناسب با شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خود راه‌یابی نمایند. ضمناً توجه به این نکته ضروری است که تقویت روحیه کارکنان از دو مسیر، میسر است. یک مسیر بیشتر جنبه مادی و تأمین نیازهای رفاهی دارد و مسیر دیگر از طریق قوت بخشیدن به ارزشهای مثبت اجتماعی و اخلاقی کارکنان امکان پذیر است که در واقع جنبه معنوی قضیه می باشد. طبیعی است که مورد اخیر از طریق آموزش و پرورش کارکنان و همچنین اعمال شیوه‌های صحیح رهبری و رفتاری حاصل می گردد. که البته در این نوشته سعی گردیده به هر دو جنبه آن اشاره شود. اهمیت و فایده: موفقیت سازمانها تا حد زیادی به روحیات، تلاش، انگیزش و رضایت منابع انسانی آنها بستگی دارد. به عبارت دیگر کارآیی و اثربخشی سازمانها با کارآیی و اثربخشی نیروی انسانی آنها وابستگی مستقیمی دارد. نیروی انسانی برای ارائه رفتار مطلوب و مورد پسند در راستای اهداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شود و این امر تحقق نمی یابد مگر از طریق شناسایی چراهای رفتاری یا علل تمایل و دلایل انگیزه و رضایت کارکنان، بمنظور هدایت رفتار آنها به سوی تحصیل اهداف سازمانی و استفاده بهنگام از آنها توسط مدیران لایق و شایسته باهدف تحقق محیطی مطلوب و مناسب. رضایت شغلی، علاقه و وفاداری به سازمان و بلندگی کارکنان منوط به ایجاد محیطی است که مدیران متولی و مسئول آن هستند. شناسایی عوامل ایجاد رضایت و دلایل ناراضیاتی کارکنان و نیز ارزیابی رضایت شغلی آنان به عنوان اقدامی کلیدی در جهت اهداف یادشده، نقشی بسزا و چشمگیر دارد. این موضوع از اینرو دارای اهمیت می باشد که درخواست بازنشستگی پیش از موعد و افزایش آن بی شک همان بروز ناراضیاتی در کارکنان می باشد که در حقیقت می توان آنرا به عنوان یک عامل تخریبی در سازمان نگاه کرد. ناراضیاتی را شاید بتوان یک بحران خاموش، سقوط آرام و تخریب مستمر و بدون صدا نام نهاد که بسیار جای تأمل دارد. توجه به پیامدهای ناراضیاتی از شغل نظیر: غیبت، جابجایی، ترک کار، ... و تأثیر آنها بر سازمان و افزایش هزینه‌های سازمانی از یک سو و اثرات روحی و جسمی ناراضیاتی بر سلامت کارکنان و بهره‌وری آنان از سویی دیگر ما را به اهمیت موضوع رهنمون می سازد. ناراضیاتی شغلی می تواند زمینه ساز پیدایش بخشی از شکایتها، کارکردهای ناچیز، کاهش تولید، دشواری‌های انضباطی، کم کاری‌ها و دیگر مشکلات باشد. آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد، این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزشهای فنی و تخصصی حاصل نمی شود، بلکه از طرق مختلف باید به توسعه آن پرداخت. بنابراین اگر در مدیریت منابع انسانی سازمانها، این موضوع مورد توجه قرار نگیرد، آن سازمان محکوم به فنا است. در این راستا، یکی از راهکارهای اساسی این است که منابع انسانی به مثابه مهمترین سرمایه سازمانها در نظر گرفته شود و در ضمن برنامه‌ریزی به منظور جذب، تأمین و اعتلای سطح توانایی‌های نیروی انسانی از طریق شیوه‌های نوین علمی مدیریت منابع انسانی انجام گیرد. نتیجه اینکه جهت دستیابی به بهره‌وری پایدار در کشور و تولید با کیفیت بالا- در سطح کلاس جهانی، رویکرد سیستمی به منابع انسانی و توجه استراتژیک به آن را می طلبد. علت و هدف: هدف بررسی و شناخت علل تمایل بعضی کارکنان به بازنشستگی پیش از موعد و راهکارهای حل این موضوع و چاره اندیشی جهت پیش گیری از آن است، زیرا این امر باعث از دست رفتن این منابع تجربه و سرمایه سازمان قبل از موعد مقرر خود می شود. هدف کلی: بررسی دلایل درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان اهداف جزئی: ۱- بررسی تأثیر عملکرد مدیران بر انجام درخواست بازنشستگی پیش از موعد از سوی کارکنان ۲- بررسی تأثیر مسائل رفاهی و نیازهای کارکنان بر درخواستهای بازنشستگی پیش از موعد آنان ۳- بررسی تأثیر عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود بر درخواستهای بازنشستگی پیش از موعد آنان ۴- بررسی تأثیر افزایش سطح دانش کارکنان بر درخواستهای بازنشستگی پیش از موعد آنان طرح مسئله: ۱- آیا عدم رضایت خاطر کارکنان باعث افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد از سوی آنها می شود؟ ۲- آیا عملکرد نامطلوب مدیران، عدم شایسته سالاری، عدم وجود نظارت و وجود تبعیض در افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان موثر است؟ ۳- آیا بی توجهی به مسائل رفاهی کارکنان و عدم شناخت نیازهای آنها بر افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد آنان تأثیر دارد؟ ۴- آیا عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود در سازمان باعث (کاهش انگیزه) و افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد خواهد شد؟ ۵- آیا ایجاد انگیزه در کارکنان باعث کاهش درخواست بازنشستگی پیش از موعد از سوی آنان خواهد شد؟ ۶- آیا افزایش سطح دانش کارکنان و استفاده از آموزشهای با کیفیت و مستمر جهت کارکنان در (پویایی، نوآوری، خلاقیت) و کاهش درخواستهای بازنشستگی پیش از موعد کارکنان موثر است؟ ۷- آیا بین عدم مطلوبیت محیط کاری و رفتار نامطلوب همکاران با افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان رابطه مستقیمی وجود دارد؟ فرضیه ها: فرضیه اصلی: عدم رضایت خاطر کارکنان باعث افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد از سوی آنها می شود. (تک متغیری) فرضیه های فرعی: ۱- عملکرد نامطلوب مدیران، عدم شایسته سالاری، عدم وجود نظارت-ارزشیابی و وجود تبعیض در افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان موثر است. (چند متغیری) ۲- بی توجهی به مسائل رفاهی کارکنان و عدم شناخت نیازهای آنها بر افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد آنان تأثیر دارد. (چند متغیری) ۳- عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود در سازمان باعث (کاهش انگیزه) و افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد خواهد شد. (تک متغیری) ۴- ایجاد انگیزه در کارکنان باعث کاهش

درخواست بازنشستگی پیش از موعد از سوی آنان خواهد شد. (تک متغیری) ۵- افزایش سطح دانش کارکنان و استفاده از آموزشهای با کیفیت و مستمر جهت کارکنان در (پویایی، نوآوری، خلاقیت) و کاهش درخواستهای بازنشستگی پیش از موعد کارکنان موثر است. (چند متغیری) ۶- بین عدم مطلوبیت محیط کاری و رفتار نامطلوب همکاران با افزایش درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان رابطه مستقیمی وجود دارد. (جهت دار مستقیم) در فرضیه های بالا درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان معلول یا همان متغیر وابسته می باشد و دلایل مطروحه دیگر علت یا متغیر مستقل است. برای مثال متغیر های وابسته و مستقل در فرضیه شماره ۱ چنین است. عملکرد نامطلوب مدیران، عدم شایسته سالاری، عدم وجود نظارت-ارزشیابی و وجود تبعیض = متغیر مستقل (علت) درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان = متغیر وابسته (معلول) تعریف واژه ها: فرضیه: بیان گمان و حدسی عالمانه در مورد وجود روابط احتمالی بین دو یا چند متغیر. متغیر: مفاهیمی هستند که بین دو یا چند ارزش کمی و کیفی قرار می گیرند، به عبارت دیگر متغیر ها مفاهیمی هستند که می توان آنها را مشاهده و اندازه گیری نمود. فرضیه تک متغیری: فرضیه هایی که در آنها متغیر وابسته تحت تأثیر یک متغیر مستقل قرار می گیرد. فرضیه چندمتغیری: فرضیه هایی که در آنها متغیر وابسته تحت تأثیر چند متغیر مستقل قرار می گیرد. فرضیه جهت دار مستقیم: فرضیه هایی که مبین وجود رابطه احتمالی مستقیم بین متغیر ها می باشد. روش تحقیق: روش اجرایی تحقیق از لحظه ای آغازی گردد که پژوهشگر از جامعه آماری مورد مطالعه به انتخاب نمونه اقدام کند و ابزارهای اندازه گیری و جمع آوری اطلاعات پژوهشی را تهیه و یا برمی گرداند و به دنبال آن عملاً فعالیت میدانی تحقیق را شروع می کند. در این پژوهش ما به دلیل مطالعه بر روی رابطه و تأثیرات بین چند متغیر مستقل و یک متغیر وابسته از روش تحقیق رابطه ای یا همبستگی چند متغیری استفاده نموده ایم. فصل دوم تاریخچه: در مورد پیشینه این تحقیق باید گفت که متأسفانه و یا خوشبختانه (بدلیل بدیع و تازه بودن) پیش از این، تحقیق و پژوهشی (در ایران) با این موضوع انجام نشده است. این ادعا با گشت و گذاری در شبکه جهانی اینترنت و جستجو در مقالات و تحقیق های موجود قابل اثبات است. البته اساتید، محققین و دانشجویان زیادی دست به انجام تحقیق و نوشتن مقاله در مورد نارضایتی شغلی زده اند که از جمله عوامل درخواستهای بازنشستگی پیش از موعد می باشد. در اینجا به نظر می رسد پرداختن به تاریخچه بازنشستگی در ایران خسالی از لطف نباشد. در گذشته کارفرمایان و صاحبان سرمایه افراد را فقط تا زمانی که کاری از آنها ساخته بود در خدمت نگاه می داشتند اما وقتی توانایی از آنان سلب می شد، بدون آنکه نسبت به زندگی و معاش مستخدمین پیر و از کار افتاده اندیشه ای به خود راه دهند آنان را اخراج و اشخاص جوان را بجایشان به خدمت می گماردند. اکثریت طبقه مزدبگیر نیز بعلاوه پائین بودن سطح دستمزدها نمی توانستند برای روز پیری و از کار افتادگی چاره اندیشی نمایند و ناچاراً بهنگام از کار افتادگی سر بار جوانان خانواده شده و یا آنکه از طریق تکدی امرار معاش می کردند. امروزه شرایط فوق تاحدی تغییر یافته است. دولتها و مؤسسات بزرگ به رفاه زمان پیری کارکنان بیشتر توجه نموده و با وضع قوانین و مقررات بیمه و بازنشستگی زندگی و معاش دوران پیری و از کار افتادگی را در حد امکان تأمین می نمایند. گسترش طرحهای بازنشستگی به عنوان یک حق اجتماعی از مظاهر پیشرفت جوامع است. در ایران پس از برقراری حکومت مشروطه ، در تاریخ ۱۲۸۷/۲/۰۱ شمسی در مجلس اول قانونی با نام " قانون وظایف " وضع شد که برای وراثت ارباب حقوق دیوانی یعنی عائله کارمندان متوفای دولت حقوق برقرار شود. طبق این قانون پدر ، مادر ، عیال و اولاد و نوادگانی که تحت تکفل مستخدم متوفی بودند جمعاً از نصف حقوق ماهانه کارمند استفاده میکردند و سهم انان از حقوق وظیفه معادل نصف سهم ذکور تعیین شده بود . حصر وراثت قانونی به صورت فوق به صورتی که فقط شامل افراد نفقه بگری خانواده می گردید و تعیین سهم انان از وظیفه برابر نصف سهم ذکور نشان میدهد که قانون مذکور متأثر از اصول مذهبی بوده است. با توجه به اینکه در قانون مذکور برای زمان حیات کارمند و دوران سالی خوردگی یا از کار افتادگی او فکری نشده بود بلکه فقط وراثت وی از حمایت اجتماعی برخوردار می گردیدند لذا نمی توان آن را قانونی جامع در زمینه تأمین کارکنان دولت دانست زیرا در شرایطی که اصل استخدام و تعیین حقوق زمان اشتغال فاقد ضوابط قانونی بود و برای حقوق بازنشستگی و از کار افتادگی نیز پیش بینی لازم بعمل نیامده بود پرداخت حقوق وظیفه به وراثت را می توان فقط قدمی در جهت تأمین کارکنان دولت تلقی نمود. اما اولین قانون گذاری در زمینه تأمین اجتماعی کارکنان دولت بعنوان قسمتی از حقوق استخدامی و به منظور حمایت از آنان و وراثت آنان در مقابل پیری و فوت و از کار افتادگی در سال ۱۳۰۱ بعمل آمد. در حقیقت میتوان گفت بیست و دوم آذر ۱۳۰۱ روز پیدایش نظام بازنشستگی در ایران است. قبل از آن در روابط استخدامی دولت و مستخدم حالی که مستخدم بدون انجام دادن کار از حقوق یا مقرری بهره مند شود وجود نداشت. در فصل چهارم قانون استخدام کشوری مصوب ۲۲ آذر ۱۳۰۱ اصولی که در زمینه بازنشستگی پیش بینی شده بود عبارت بود از:

- کارمند بعد از مدت معینی انجام خدمت و رسیدن به سنی که قاعدتاً توانایی انجام کار خود را از دست میدهد بدون آنکه خدمتی انجام دهد از حقوق بهره مند شود • هر کس که بعلاوه حادثه ای علیل و از کار افتاده شود و قادر به ادامه خدمت نباشد بدون رعایت خدمت و سن از مقرری خاص استفاده کند • هر مستخدم که فوت شود خانواده او در حمایت کارفرمایش که دولت است قرار گیرد. در قانون مذکور و قوانین بعدی که در زمینه بازنشستگی و وظیفه در کشور مابه تصویب رسید همیشه هدف اصلی زیر در نظر بوده است: حمایت از کارمند و اعضای خانواده بلافضل او در مقابل پیری ، فوت و از کار افتادگی لازم به تذکر است ، در قانون مذکور کارمند با داشتن ۵۵ سال سن و ۲۵ سال سابقه خدمت می توانست بازنشسته شود و امکان بازنشستگی برای کسانی که حداقل دو شرط مزبور را دارا نبودند ، وجود نداشت و سن بازنشستگی اجباری نیز ۷۰ سال بوده است . در سال ۱۳۰۹ شرط سنی حذف شد و کارمند می توانست با داشتن ۲۰ سال سابقه خدمت متوالی و یا ۲۵ سال خدمت متناوب مشروط به اینکه ۲۰ سال آنرا متصدی باشد بدون توجه به سن بازنشسته شود. قانون فوق الذکر یکبار در سال ۱۳۰۸ و بار دیگر در سال ۱۳۲۴ و سپس در سال ۱۳۳۷ شمسی تغییرات بنیادی و اساسی نمود و بالاخره در تاریخ ۳۱/۳/۱۳۴۵ قانون استخدام کشوری فعلی جایگزین قانون گذشته شد و فصل هشتم قانون اخیر الذکر نیز که اختصاص به مقررات بازنشستگی و وظیفه دارد از سال ۱۳۴۵ تاکنون چند بار دچار تغییرات گوناگون شده است . اصلاحات متعدد این قانون اکثر مواد آنرا از صورت اولیه خارج ساخته و در جهت تأمین آینده کارکنان دولت ارتقاء داده است . در عین حال برخی از دستگاہهای دولتی نیز بنا بر شرایط خاص خود دارای مقررات خاصی در این زمینه جهت کارکنان خود گردیده اند (بانکها ، صدا و سیما و ..). در جهت تأمین آینده کارکنان بخش خصوصی نیز صرف نظر از تسهیلاتی که در ابتدا در جهت خطرات ناشی از حوادث کار در نظر گرفته شد ، به مرور برقراری مستمری های بازنشستگی ، از کار افتادگی و فوت غیر ناشی از کار نیز با مشارکت کارفرمایان مد نظر قرار گرفت. فصل سوم جامعه آماری: همانگونه که از اسم آن پیداست جامعه آماری مجموعه ای از افراد، اشیاء و یا مواردی است که تحقیق درباره آن انجام می گیرد و حد اقل در یک ویژگی با یکدیگر وجه اشتراک دارند و نتایج حاصل از تحقیق بر این مجموعه قابل تعمیم می باشد. در این مبحث ما بدلیل متجانس

و همگن بودن عناصر و از طرفی تعداد اندک، از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده نموده ایم. حجم نمونه: گروه نمونه تعدادی از افراد، اشیاء و یا مواردی است که به تناسب ویژگیهای جامعه آماری به صورت انتخاب تصادفی با یکی از روشها برگزیده می شود و به عنوان معرف و نماینده جامعه آماری مورد مطالعه قرار می گیرد. در اینجا بدلیل کمی تعداد جامعه آماری مورد مطالعه (کمتر از ۱۰۰۰ نفر) تنها به انتخاب گروه آزمایش بسنده شده و طبق استاندارد مراحل نمونه گیری تصادفی ساده، حداقل ممکن که ۳۰ مورد می باشد را انتخاب نموده ایم. ابزار جمع آوری اطلاعات: ابزاری که ما در جمع آوری اطلاعات از آن بهره بردیم به شرح ذیل می باشد: ۱- مشاهده، مصاحبه و استفاده از فرمهای پرسشنامه از جمله ابزارهایی می باشند که بنا به موقعیت و نوع متغیرها در جمع آوری اطلاعات پژوهشی، در زمینه خصوصیات اجتماعی، رفتاری و شخصیتی نمونه های انسانی کاربرد دارد. ۲- استفاده از اسناد و منابع نوشتاری کتابخانه ای و اینترنتی. روش جمع آوری اطلاعات: اطلاعات مورد نیاز این پژوهش با استفاده از روشهای مشاهده طبیعی و مصاحبه نا منظم و سازمان نیافته در حد محدود، استفاده از روش پرسشنامه با سوالات بسته در سطح بالاتر و استفاده از منابع کتابخانه ای و اینترنتی در سطح گسترده تری گرد آوری گردید. نمونه های بررسی شده: در بحث انگیزه ها، یادآوری این نکته مهم است که افراد، نیازهای بسیاری دارند. همه این نیازها به طور مداوم در تعیین رفتار آنان رقابت می کنند. ترکیب این نیازها یا نیروی آنها در مورد همه افراد دقیقاً یکسان نیست. کسانی وجود دارند که فقط به وسیله پول انگیزش پیدا می کنند و کسانی دیگر که در درجه اول به تأمین توجه دارند. و بدین ترتیب، با وجود اینکه در مقام مدیر، ما باید به تفاوت های فردی توجه کنیم لیکن نباید این تصور پیش بیاید که نمی توانیم پیش بینی کنیم که حال در بین کارکنان ما کدام انگیزه ها بیشتر از انگیزه های دیگر اهمیت دارند. این انگیزه ها، انگیزه های مسلط هستند، یعنی انگیزه هایی که هنوز ارضاء نشده اند. سؤال مهمی که مدیران باید پاسخگو باشند این است که کارکنان آنها واقعاً از کارها و مشاغل خود چه می خواهند؟ برای پاسخگویی به این سؤال، تحقیقات جالبی در میان کارکنان مؤسسات صنعتی آمریکا صورت گرفته است. در یکی از این تحقیقات از سرپرستان خواستند که سعی کنند خود را جای کارگران بگذارند و عباراتی را به ترتیب اهمیت رتبه بندی کنند. این عبارات چیزهایی را که ممکن بود کارگران از کارشان بخواهند، توصیف می کردند. به سرپرستان تأکید گردید که در رتبه بندی عبارات فکر نکنند که خود چه می خواهند بلکه فکر کنند که کارگران چه می خواهند. علاوه بر سرپرستان، از خود کارگران نیز خواسته شد همان عبارات را با توجه به آنچه که بیش از هر چیز از کار خود می طلبند ارائه نمایند. نتایج حاصله در زیر ارائه شده است که از لحاظ اهمیت از ۱ (بالاترین) تا ۱۰ (پائین ترین) می باشد. نظر کارگران: قدردانی کامل در مقابل انجام کار ۱ احساس مشارکت در انجام دادن امور ۲ درک توأم با همدردی مشکلات شخصی ۳ تأمین شغلی ۴ حقوق و مزد کافی و مناسب ۵ جالب بودن کار ۶ ارتقاء و رشد ۷ وظیفه شناسی مدیریت نسبت به کارگران ۸ شرایط مناسب برای کارگران ۹ انضباط توأم با نزاکت ۱۰ نظر سرپرستان: حقوق و مزد کافی و مناسب ۱۱ تأمین شغلی ۱۲ ارتقاء و رشد ۱۳ شرایط مناسب برای کارگران ۱۴ جالب بودن کار ۱۵ وظیفه شناسی مدیریت نسبت به کارگران ۱۶ انضباط توأم با نزاکت ۱۷ قدردانی کامل در مقابل انجام کار ۱۸ درک توأم با همدردی مشکلات شخصی ۱۹ احساس مشارکت در انجام دادن امور ۱۰ چنانچه از نتایج پیداست، سرپرستان عموماً مزد کافی، تأمین شغلی، ارتقاء و شرایط مناسب برای کار کردن را به عنوان چیزهایی که کارگران بیشتر از همه از کار خود می خواهند، رتبه بندی کردند. در مقابل، کارگران احساس می کردند چیزهایی که بیشتر از همه می خواستند عبارت بودند از قدردانی کامل در مقابل انجام کار، احساس مشارکت و اهمیت در کار، و درک توأم با همدردی از لحاظ مشکلات شخصی که همه این محرکات به انگیزه های تعلق و احترام مربوط است. جالب توجه این است که چیزهایی که کارگران بیشتر طالب بودند بوسیله سرپرستان آنها بعنوان کم اهمیت ترین موضوع رتبه بندی شده بودند. در برخی موارد، از جانب سرپرستان نسبت به چیزهایی که واقعاً بیشترین اهمیت را برای کارگران دارند حساسیت بسیار اندکی نشان داده می شود. ظاهراً آنها فکر می کنند، محرکات ارضاء کننده نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی از لحاظ کارگران بیشترین اهمیت را دارند. چون درک و تلقی سرپرستان به موجب این انگیزه هاست، لذا چنان عمل می کنند که گویی حق به جانب آنهاست. بنابراین، سرپرستان برای ایجاد انگیزش در کارگران، محرکات معتبر قدیمی یعنی پول، مزایا و تأمین شغلی را به کار می برند. در این مرحله ممکن است این نتیجه کلی را بگیریم که افراد نه بر اساس واقعیت بلکه بر اساس ادراکات خود عمل می کنند. یک مدیر با هرچه بیشتر نزدیکتر کردن ادراک خود به این واقعیت که زیر دستانش واقعاً چه می خواهند؟ غالباً می تواند بر اثر بخشی خود در کار کردن با آنها بیفزاید. یک مدیر باید افراد خود را بشناسد تا متوجه شود چه چیزی در آنها ایجاد انگیزش می کند، او می تواند صرفاً به مفروضات متکی باشد حتی اگر یک مدیری از یک کارمند بپرسد که راجع به چیز معینی چه احساسی دارد، این کار لزوماً به باز خورد مناسبی منتج نمی شود. کیفیت ارتباطاتی که کارکنان یک مدیر با وی برقرار می کنند غالباً مبتنی بر رابطه ای است که میان او و افرادش طی یک مدت زمان طولانی استوار گردیده است. ارائه آمار: جدول ذیل بیانگر تأثیر عوامل مختلف بر تصمیم کارکنان به درخواست بازنگشتگی پیش از موعد می باشد. ردیف شرح مورد تأثیر آن بر اقدام به درخواست ۱ رضایتمندی از سازمان ۲/۵۲ عملکرد مدیران ۳/۷۴ رعایت اصل شایسته سالاری ۴/۲۴ نظارت و ارزشیابی ۵/۴۴ مسائل رفاهی ۶/۷۰ اطلاع از نتایج عملکرد ۷/۳۰ سطح دانش و آگاهی ۸/۶۶ محیط کاری ۹/۲۶ رفتار همکاران ۱۰/۲۰ عدم شناخت نیازهای کارکنان ۱۱/۹۴ تبعیض ۱۲/۸۴

توجه به آمار فوق موارد را می توان در ۳ دسته تقسیم بندی نمود: ردیفهای ۲ و ۱۱ = بیشترین تأثیر ردیفهای ۱ تا ۷ = تأثیر متوسط ردیفهای ۸ تا ۱۳ = کمترین تأثیر در ادامه به ارائه آمار بازنگشتگان استان خراسان رضوی به تفکیک مدرک تحصیلی، گروه سنی و سالهای خدمت که از طریق سایت سازمان بازنگشتگی کشوری منتشر گردیده خواهیم پرداخت. آمار بازنگشتگان و بازنگشتگان متوفی به تفکیک مدرک تحصیلی در تاریخ ۳۰/۱۲/۱۳۸۷ درصد تعداد کل تعداد بازنگشته متوفی تعداد بازنگشته مدرک ۲۵،۲۲ ۱۷،۹۱۵ ۶،۶۴۷ ۱۱،۲۶۸ تا پنجم ابتدایی ۷،۸۵ ۵،۵۷۲ ۹۶۵ ۴،۶۰۷ سیکل ۳۲،۰۳ ۲۲،۷۴۸ ۲،۰۶۳ ۲۰،۶۸۵ ۱۶،۷۰ ۱۱،۸۶۰ ۸۴۳ ۱۱،۰۱۷ ۱۱،۱۹۸ ۱۵،۷۷ ۱۱،۱۶۵ ۱،۰۳۳ دیپلم ۱۱۵ ۹۸ ۹۱۳ ۸۱۵ فوق لیسانس ۱،۱۵ ۸۱۷ ۱۹۳ ۶۲۴ دکتر ۱۰۰،۰۰۰ ۷۱،۰۲۳ ۱۱،۹۷۴ ۵۹،۰۴۹ جمع آمار بازنگشتگان و بازنگشتگان متوفی به تفکیک گروه سنیدر تاریخ ۳۰/۱۲/۱۳۸۷ درصد تعداد کل تعداد بازنگشته متوفی تعداد بازنگشته سن ۰،۳۴ ۲۴۳ ۲۱۱ ۳۲ کمتر از ۴۰ سال ۶،۲۱ ۴،۴۱۰ ۵۷۵ ۳،۸۳۵ ۴۰ تا ۵۰ سال ۴۴،۱۴ ۳۱،۳۵۰ ۱،۶۷۸ ۲۹،۶۷۲ از ۵۰ تا ۶۰ سال ۲۶،۱۱ ۱۸،۵۴۵ ۲،۰۵۹ ۱۶،۴۸۶ از ۶۰ تا ۷۰ سال ۱۲،۶۶ ۸،۹۸۹

۲,۳۹۰, ۶,۵۹۹ از ۷۰ تا ۸۰ سال ۷,۳۵۵, ۵,۲۲۳, ۲,۹۷۷, ۲,۲۴۶ از ۸۰ تا ۹۰ سال ۲,۰۱۰, ۱,۴۲۸, ۱,۲۶۰, ۱۶۸ از ۹۰ تا ۱۰۰ سال ۱,۱۸۸, ۸۳۵, ۸۲۴ ۱۱ بیش‌تر از ۱۰۰ سال ۱۰۰,۰۰۰, ۷۱,۰۲۳, ۱۱,۹۷۴, ۵۹,۰۴۹ جمعین بازنشتگان از تاریخ تولد تا تاریخ تهیه گزارش می باشد. آمار بازنشتگان و بازنشتگان متوفی به تفکیک سالیانه از تاریخ ۳۰/۱۲/۱۳۸۷ درصد تعداد کل تعداد بازنشته متوفی تعداد بازنشته طول خدمت ۰.۹۸ ۶۹۶ ۶۵۰ ۴۶ از ۱۰ تا ۱۰ سال ۳,۵۹۹ ۲,۵۵۰ ۱,۸۸۷ ۶۶۳ از ۱۰ تا ۲۰ سال ۳۳,۵۵۵ ۲۳,۸۲۵ ۵,۲۳۴ ۱۸,۵۹۱ از ۲۰ تا ۳۰ سال ۶۱,۸۸۸ ۴۳,۹۵۲ ۴,۲۰۳ ۳۹,۷۴۹ بیش‌تر از ۳۰ سال ۱۰۰,۰۰۰, ۷۱,۰۲۳, ۱۱,۹۷۴, ۵۹,۰۴۹ جمع‌فصل چهارم تجزیه و تحلیل: امروزه اغلب مدیران تشخیص نمی دهند آنچه امروز مردم از مشاغل خود می خواهند با آنچه آنها چند دهه قبل می خواستند، متفاوت است. امروزه در کشورهای پیشرفته و در حال پیشرفت (ایران) کمتر مردمی، به استثنای کسانی که در برخی از زاغه های شهری و محلات فقیرنشین سکونت دارند، از لحاظ نیازهای اولیه نگرانی دارند. ارضای نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی در نتیجه بالا رفتن خارق العاده سطح زندگی، افزایش چشمگیر حقوق و مزایای شغلی در تمام سطوح کار و کمکهای گسترده ناشی از برنامه های دولتی نظیر رفاه، تأمین اجتماعی، کمک درمانی و بیمه بیکاری میسر شده است. چون در این کشورها نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی بخش عظیمی از مردم ارضاء می شوند، لذا مردم به انگیزه های اجتماعی، احترام و خودیابی توجه بیشتری نشان می دهند که مدیران باید از این واقعیتها آگاه باشند. طبق نظریه آبراهام مازلو نیازهای انسان دارای سلسله مراتب است که با نیازهای فیزیولوژیکی آغاز و نیازهای تعلق، منزلت، و بالاخره خودیابی را دربر می گیرد. بدیهی است که در سازمانهای خصوصی، مدیریت جهت پیشرفت سازمان به افراد و انگیزه آنها بهای بیشتری داده و به هرکس طبق کارایی خود اجازه پیشرفت داده می شود. متأسفانه در سازمانهای دولتی بدلیل مدیریت ضعیف و کم رنگ بودن هدف در پیشرفت سازمان به انگیزه های کاری کارکنان اهمیت کمتری داده می شود. همین امر سبب می گردد که در سازمانهای دولتی پیشرفته‌ها کند و افراد در سمتهای خود ساکن باقی می مانند. آنچه کارکنان را تشویق می کند که بیشتر تلاش کنند، به طور نزدیک بستگی به رفاه شخصی و افزایش روابط انسانی و نوع کار مورد نظر دارد. محیط کاری خوب، کارچالاب، و چشم اندازهای واقعی در مورد تحول شخصی، کارکنان باصلاحیت را مجذوب می کند. انگیزش اول و مهمتر از همه به عواملی غیر از پول بستگی دارد. برعکس، حقوق بالا، فی نفسه تضمین نمی کند که افراد از کارشان لذت ببرند. خبر خوب برای مدیریت این است که بتواند سهم زیادی در افزایش انگیزش در کارکنان داشته باشد، بدون اینکه این امر ذره ای هزینه در برداشته باشد. هر چند اگر هم هزینه ای در بر داشته باشد منافع آن به سرعت به سازمان بر می گردد. مدیران باید با بهره گیری از عوامل مادی و غیرمادی زمینه شور، علاقه و انگیزه را در کارکنان خود فراهم سازند. مدیران باید راغب گر کارکنان بود و ایجاد زمینه های مختلف روانی کارکنان را نسبت به کار ترغیب و پر شور گردانند. مدیران باید «شور آفرین» باشند. «شور» همان است که همراه با انگیزش، شعور کاری سرمایه های انسانی سازمان را افزایش میدهد. اثبات یا رد فرضیه ها • امروزه جلب رضایت کارکنان به اندازه جلب رضایت مشتریان از اهمیت ویژه‌ای در استراتژیهای کیفیت در سازمانها برخوردار است. این در حالی است که سازمانهای متعدد در راستای بهبود عملکردشان کوشش فراوانی را صرف جلب رضایت کارکنان نموده‌اند. رضایت شغلی از جمله سازه‌هایی است که در علم مدیریت جایگاه ویژه‌ای را به خود اختصاص داده است و متخصصین بهره‌وری اعتقاد دارند که با افزایش رضایتمندی شغلی، می توان شاهد توسعه منابع انسانی بود. عوامل گوناگونی در رضایتمندی شغلی مؤثر است که از جمله این عوامل می توان به عوامل شخصیتی، اجتماعی و سازمانی اشاره کرد. همانطور که مشاهده نمودید این عامل از تأثیر ۵۲ درصدی برخوردار بود که ما آنرا در ردیف متوسط قرار دادیم • از خلقت بشریت تا به امروز عده‌ی زیادی بر مسند قدرت تکیه زده‌اند. از این میان حکمرانان بسیاری هستند که هنوز هم با شنیدن نامشان لرزه بر اندام انسان افتاده و تنها ظلمهای آنان به خاطر می آید. در مقابل، تاریخ حکمرانانی را به چشم خود دیده که به وجود آنها افتخار میکند. حکام صالحی که حق مظلوم را از ظلم گرفته و عدالت را به نحو احسن اجرا میکردند. اما گوهرانی هم بودند که مستقیماً از جانب خداوند وظیفه تشکیل حکومت را داشته و حکم انتصابشان از سوی بالاترین وجود هستی بود. پیامبر خدا (ص) و سلاله‌ی پاکش به حق جانشینان خدا بر روی زمین بوده و هستند. بعد از رسول الله تنها امام علی (ع) بود که توانست چند سال بر مسند حکومت تکیه زده و عدالت را در جامعه اجرا نماید. ما باید آن چند سال مدیریت اسلامی را الگویی برای تمام زندگی خود قرار دهیم. تا کتون مطالب زیادی از زندگی، حکومت و ولایت مولایمان علی (ع) شنیده‌ایم. مثل اینکه ایشان در وضعیتهای مختلف، رفتارهای [به ظاهر] متضادی از خود بروز میدادند. از نظر امام (ع) یکی از صفات مدیر اسلامی که در نامه نوزدهم نهج البلاغه هم آمده است، مضمون به همین مثال است. ایشان فرمودند: اگر برای تو از ظلم خیری آوردن در مرحله اول قبول نکن. همیشه با تحقیق عمل کن. اگر کسیکه اسلام نیاورده بود از ظلمی به تو مراجعه کرد، او را زیاد نزدیک خود نگردان. اما اگر مسلمانی به تو پناه آورد در انجام امورش سرعت به خرج بده و سریع وارد عمل شو. در انجام امور مردم درشتی و نرمی را به هم آمیز. با آنان گاه به شدت و گاه با نرمش رفتار کن و برای آنان نزدیکی را با دور داشتن در هم بیامیز. از این قبیل رفتارهای را در زندگی مدیریتی حضرت بسیار میتوان مشاهده نمود. اما شاید این امر به ذهن متبادر شود که چگونه یک حاکم میتواند متناقض عمل کند در حالیکه باید یک راه را در پیش بگیرد، نه اینکه مدام تغییر کند. حضرت هم به این امر اعتقاد دارند که یک کارگزار باید یک رویه را پیش بگیرد. ولی این رویه و راه چیست؟ مقصد این راه خدمت به جامعه مسلمین است و گرایش انسانها به اسلام. روش او نرم خوبی با مظلوم است؛ او را جذب نموده و به ظالم درشتی میکند. به مسلمان نزدیک است و از کافر دوری میجوید. این رفتارها نه تنها ناقض یکدیگر نیستند بلکه مکمل هم بوده و خود را تقویت میکنند. چه بسیار مدیرانی که تنها نرم خوبی را رویه خود قرار داده بودند. با همه با ملایمت رفتار میکردند؛ اما هرگز به مقصد نرسیدند. درست مانند مدیرانی که تنها سختگیری را مبنای کار خود قرار داده بودند. رسیدن به سر منزل مقصود در این راه با اعتدال و میانه روی محقق میگردد. این رفتارهای متناقض همان مطلبی است که شهید مطهری در کتاب جاذبه و دافعه علی (ع) به آن پرداخته و آن را به خوبی بسط و گسترش داده است. ایشان وجود این دو صفت جاذبه و دافعه را تنها راه رسیدن به مقصد میدانند. جاذبه همان نرم خوبی است و دافعه همان شدت؛ این دو باید با هم در یک وجود محقق شوند. شهید مطهری اسلام را دین جذب و دفع میدانند. دینی که هم جاذبه دارد و هم دافعه. ایشان افرادی را که تنها جاذبه دارند همانند افرادی تنها دافعه دارند مذمت میکند و سفارش مینماید که این راه به مقصد سعادت بشری نخواهد رسید. این رویه بزرگان نیز میتواند بهترین الگو برای مدیران امروز باشد. مدیران تنها با یک نیرو نمیتوانند موفق باشند؛ جاذبه‌ی صرف، راه موفقیت نیست. این جاذبه باید در کنار یک دافعه ای باشد تا به سنت بزرگان عمل کرده و مدیریتی مطلوب داشته باشیم. همانطور که مشاهده نمودید این عامل از تأثیر ۷۴ درصدی برخوردار بود که ما آنرا در ردیف بیشترین تأثیر قرار دادیم. و اما در مورد اصل شایسته سالاری و نظام ارزشیابی میتوان این طور بیان نمود که: چگونگی

ارزشیابی کارکنان و انتصاب و ارتقای آنان از عوامل بسیار مهم و تأثیرگذار در انگیزش و کارآیی نیروی انسانی به شمار می رود که متأسفانه به این مهم کمتر توجه می شود. در حال حاضر سیستم ارزشیابی کارکنان براساس نظرات شخصی ارزشیابی کننده انجام گرفته و در انتصاب و ارتقای کارکنان، شایسته سالاری کمرنگ بوده و در مواردی نیز اصولاً مد نظر قرار نمی گیرد. اما ظاهراً برداشت می شود که افراد مناسب در پست های سازمانی مناسب به کار گمارده شده اند و این به دلیل عدم تعریف درستی از شایسته سالاری است. تعریف شایسته سالاری بایستی در قوانین، بخشنامه ها و آئین نامه ها نمود یابد. بایستی از شایسته سالاری تعریف دقیقی ارائه شود و عواملی که در این تعریف گنجانده می شوند به طور جداگانه امتیازبندی شده و پس از این مرحله است که میزان شایستگی کارکنان تعیین می گردد. اما برخلاف مطالبی که ذکر شد مشاهده می نماید که این عامل از تأثیر ۲۴ درصدی برخوردار می باشد و در ردیف کمترین تأثیر قرار می گیرد. ضوابط و مقررات سازمان برای ایجاد نظم و همنا کردن عملیات سازمان ضروری است. ولی گاهی اوقات ضوابط و مقررات منشأ بروز تخلف می شود و آن زمانی است که ضوابط و مقررات ناقص اجرا و یا برای عده‌های اعمال و برای عده‌ای دیگر نادیده گرفته شود. براین اساس قوانین و مقررات که در سازمان و جامعه برای حل مشکلات و سالم سازی محیط تدوین می شود اگر خوب اجرا نشود مشکل ساز خواهد شد و این موضوع به‌خاطر این است که وقتی برای عده‌های مقررات و ضوابط درست اجرا نگردید این دسته افراد احساس بی‌عدالتی و تبعیض کرده و سعی در برقراری تعادل و جبران نارسائیه و کم‌توجهی مدیریت در این زمینه می کنند. آنها همچنین با نقض مقررات، کم کاری، تمرد، بی‌تفاوتی به سازمان از خود واکنش نشان می دهند. این مهم با ۸۴ درصد تأثیر در ردیف بیشترین تأثیر قرار می گیرد • آنچه کارکنان را تشویق می کند که بیشتر تلاش کنند، به طور نزدیک بستگی به رفاه شخصی و مسائل رفاهی کارکنان دارد. آگاهی از چگونگی تفاوت افراد می تواند به مدیر کمک کند تا کارکنان خود را بهتر بشناسند و در نتیجه اقداماتی انجام دهد که هدف از آن فراهم آوردن واجبات ارضای نیاز کارکنان باشد با در نظر گرفتن این که برخی از کارکنان برای مشاغل فروش، تعدادی برای مشاغل ستادی و گروهی برای مشاغل تحقیقاتی مناسبترند، آگاهی از این تفاوتها در تصمیم گیری مربوط به سازماندهی یعنی اینکه چه کسی را به چه شغلی باید گمارد می تواند مفید باشد. آگاهی از نیازهای افراد سازمان مدیران را در دادن یا ندادن پاداش یاری می کند. عکس العمل برخی از کارکنان در مقابل پاداشهای مختلف متفاوت است و این آگاهی در زمینه تفاوت در نیازها می تواند به مدیر کمک کند تا سیستمهای منطبق با نیازهای کارکنان را طرح ریزی کند. عدم توجه به مسائل رفاهی و آسایش پرسنل موجب کاهش انگیزه می شود. در این مورد ممکن است کارکنان از سازمان خود خارج شوند و به سازمان دیگری بپیوندند که، مشکلات آنها را درک می کند و امکانات مناسبی برایشان در نظر می گیرد. این دو عامل یعنی مسائل رفاهی و نیازهای کارکنان به دلیل اهمیت ویژه به ترتیب از تأثیر ۷۰ و ۹۴ درصدی برخوردار می باشند و در ردیف متوسط و بیشترین تأثیر قرار خواهند گرفت • یکی دیگر از عوامل مطرح شده در فرضیه ها عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود در سازمان می باشد که یکی از دلایل کاهش انگیزه و نارضایتی به شمار آید. به گفته دیگر بازخورد ناکافی از کار انجام شده و ندانستن این که استاندارد عملکرد او چیست، موجب پرداخت بهای گزافی خواهد شد. در روند این تحقیق تأثیر اندک این عامل بر افزایش درخواست بازنگری پیش از موعد مشخص گردید و مقدار آن ۳۰ درصد بود • انگیزش حالتی در افراد است که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می سازد. بحث و بررسی در خصوص ارضای نیازها و عوامل دلگرمی و اثربخشی بیشتر کارکنان و ایجاد محیط صمیمی و پرجاذبه برای آنان در محیط های سازمانی توجه هر فرد دلسوز به آینده این مرز و بوم را به خود معطوف می دارد. چرا که با تلاش و همفکری و هماهنگی کلیه آحاد و سازمانهای جامعه است که می توان بطور طبیعی امیدوار بود از طریق اعمال یک مدیریت صحیح و علمی، کشور واقعا در جهت توسعه و پیشرفت، قدمهای اساسی بردارد. چرا و چگونه پاره ای موارد از طریق ایجاد انگیزش و ارضای نیازهای منطقی و معقول کارکنان در دلبستگی به کار و بالا بردن روحیه آنها تأثیر مثبت حاصل شده و یا بالعکس در اثر کم توجهی و ضعف مدیریت تا چه حد در روحیه و انگیزه افراد اثر سوء گذاشته است؟ سئوالی که در اینجا مطرح می شود این است که، انگیزه چیست؟ چه عواملی باعث بوجود آمدن انگیزه در کارکنان خواهد شد؟ در این پژوهش از مهمترین علل بروز درخواست بازنگری پیش از موعد در کارکنان کاهش انگیزه فرض گردیده و سعی شده به سئوالات فوق پاسخ مناسب داده شود. انگیزش یعنی ایجاد انگیزه و بسیج نیروهای نهفته انسانها و جامعه در جهت تحقق اهداف. انگیزه انواع مختلفی دارد که شامل: ۱- انگیزه پنداری: مانند جلوه کردن یک مقام بی ارزش در نزد صاحب منصب یا مراجعین به آن مقام و یا آرزومند دستیابی بدان مقام. ۲- انگیزه مادی: مانند انگیزه کسب رفاه مادی، امنیت و... ۳- انگیزه معنوی: مانند انگیزه نیل به معرفت...، کسب رضوان الهی، رسیدن به لقای الهی و... اگر انگیزه های معنوی تقویت شود، انگیزه های مادی هم پیرو آن تقویت می شود و انگیزه های پنداری کم رنگ یا بی رنگ می گردد. افزایش بهره‌وری سازمانها و توسعه روزافزون آنها، مستلزم رشد و بهره‌وری کارکنان و نیز تقویت نیروی انگیزش آنان می باشد. برخی اندیشمندان دانش مدیریت، از انگیزش به عنوان موتور محرک یا نیروی پیش برنده انسان، یاد کرده اند • تمهیدات ادامه تحصیل کلیه کارکنان در رشته تحصیلی متناسب با شغل آنان تا بالاترین درجات تحصیلی نیز تأثیر بسزایی در انگیزش نیروی انسانی خواهد داشت. سطح تحصیلی بالاتر کارکنان، کارآیی آنان را افزایش داده و علاقه به کار و انگیزه در کارکنان جهت احساس مالکیت در کار و اینکه امور اداره را همچون امور شخصی خود تلقی نموده و به آن بها دهند نیز ایجاد می گردد. چگونگی و روش های اجرایی ادامه تحصیل کارکنان نیز از اهمیت بسزایی برخوردار می باشد. در صورتی که روش هایی طراحی شود که در آن تبعیض بین کارکنان به چشم بخورد مطمئناً نتیجه عکس داشته و کاهش انگیزه نیروی انسانی را به دنبال خواهد داشت. این عامل با ۶۶ درصد تأثیر در ردیف متوسط قرار می گیرد • از دیگر عوامل تأثیرگذار در افزایش درخواست بازنگری پیش از موعد کارکنان، عدم مطلوبیت محیط کاری و رفتار نامطلوب همکاران می باشد، که البته از درجه اهمیت کمی برخوردار است، زیرا با تمهیداتی جزئی میتوان این مسائل را حل نمود. مسائل و مشکلاتی از قبیل: وضعیت بهداشت محیط کار، فاصله محل کار تا محل سکونت، ابزارهای نامناسب کار، عدم تناسب محل کار در طبقات، ضعف سیستم گرمایش و سرمایش محیط کار، ضعف سیستم تعمیر و نگهداری محیط کار، نامناسب بودن وسایل بایگانی و اسناد، تراکم زیاد کارکنان در یک اتاق، رفتار نامطلوب همکاران و... این عوامل نیز به ترتیب با ۲۶ و ۲۰ درصد تأثیر در ردیف کمترین تأثیر جای خواهند گرفت. فصل پنجم نتیجه: میتوان نتیجه گرفت که توجه به عوامل انگیزشی کارکنان و نیازهای آنها و توجه به تفاوت های فردی هر یک از کارکنان یکی از مهم ترین عواملی است که در بهره وری نیروی انسانی می توان به آن دست یافت و یکی از شرایط مهم و اساسی برای رسیدن به هدف در هر کاری برانگیختن و ایجاد انگیزه در افرادی است که آن را انجام می دهند. عوامل متعددی در انگیزه کاری پایین در سازمانها وجود دارند و به همین دلیل مدیریت بدنبال راهها و تکنیک هایی باید باشد که بتواند انگیزه

های کارکنان خود را افزایش دهد. همچنین باید اقدامات مؤثر در نگهداری و پویایی نیروی انسانی که نهایتاً به بهسازی آن منجر می‌شود، صورت گیرد و مدیریت برای پرورش توانایی‌ها، ایجاد انگیزش، افزایش روحیه و تعهد به اهداف، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیریها و همچنین مشکل‌گشایی افراد و سالم‌سازی جو سازمان، وقت کافی اختصاص دهد تا توانایی و اثربخشی منابع توسعه یابد. راه حل: نیروی انسانی رکن اصلی و بنیانی تشکیل دهنده سازمان است که با تربیت صحیح و هدایت آن، می‌توان جامعه‌ای هدفمند و محیط کاری سالم را به وجود آورد. جهت دست یافتن به این مهم، وجود مدیریتی توانا و آگاه نسبت به دانش مدیریت و مسائل روز دنیا از اهمیت به سزایی برخوردار است. همانطور که در ادبیات مدیریت بیان شده هر فرد برای انجام فعالیت به دو عامل اصلی دانش و انگیزه نیاز دارد که در پرتو برخورداری از این دو عامل می‌توان انجام موفق هر فعالیت هدفمندی را پیش بینی کرد و در مجموع افراد به واسطه این عوامل است که صاحب قدرت خواهند بود و با افزایش سطح این دو عامل هر سازمان می‌تواند تصویر روشنی از آینده را برای دستیابی به اهدافش ترسیم نماید. مدیران با احاطه به نحوه انگیزش کارکنان و انگیزه‌های آنان می‌توانند در تحقق اهداف سازمان به کمک کارکنان به سهولت گام برداشته و در انجام سایر وظایف خود نیز موفق باشند از این جهت رضایت کارکنان و علاقه مندی بیشتر آنها به شغل مورد تصدیق و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. اگر علل و یا عدم رضایت کارکنان نسبت به کارشان مشخص گردد، می‌توان بمنظور بهبود و ارتقاء شرایط کار و نیز جلب رضایت بیشتر آنها تلاشهای اساسی تری انجام داد. چرا که وقتی انسان از شغل خود احساس خشنودی نماید ناخود آگاه مسئولیت خویش را با دقت بیشتری به انجام رسانده و از آن خوشحال خواهد شد. یکی از راهکارهای مناسب در راه رسیدن به اهداف مطلوب سازمانی، ایجاد انگیزش روانی در کارکنان است. با توجه به این نکته که ایجاد انگیزش در محیط‌های کاری گوناگون و کارکنان متفاوت می‌باشد، مدیریت بایستی سیاستهای مدیریتی خود را با توجه به محیط کار و شناخت و آگاهی کامل از اوضاع موجود طراحی و اجرا نماید. با توجه به موارد مطروحه و در راستای بهبود سازمان پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردد: ۱- پیشنهاد می‌گردد شرح وظایف هر شغل و پست سازمانی طی فرآیند مهندسی مجدد، اصلاح و به کارکنان تفهیم گردد تا هر یک از کارکنان با وظایف خود به طور دقیق آشنا شوند. پس از این مرحله استاندارد هر یک از کارها تهیه و تعیین و تدوین گردد. بدین صورت می‌توان کارآیی افراد را که نسبت ستاده به استاندارد کار می‌باشد سنجید. در ضمن در کارهایی که به طور دسته جمعی انجام می‌شود نیز می‌توان کارآیی افراد را به صورت گروهی ارزیابی نمود و بدین طریق، گروه‌های کاری در سازمان را نیز مد نظر قرار داد. از طرف دیگر بایستی خصوصیات شخصی افراد از قبیل سطح تحصیلات مرتبط، تجربه و سابقه کاری مرتبط و دانش و مهارت در کار را نیز اندازه‌گیری و برای هر یک از عوامل مذکور امتیازی قائل شد. با این عمل، کارآیی نیروی انسانی (هر یک از کارکنان)، کارآیی گروهی و ویژگی‌ها و خصوصیات شخصی هر سه ملاک ارزشیابی واقع خواهند شد. ارتقاء و انصاف کارکنان به مقامات بالاتر نیز بهتر است براساس نتایج ارزشیابی صورت پذیرد. حتی می‌توان با توجه به نتایج ارزشیابی، در صورتی که مشخص شود کارکنان نیازمند آموزش‌های خاص هستند، این افراد را به بخش آموزش منابع انسانی سازمان هدایت نمود. ۲- در خصوص پاداش‌ها و تشویقات، پیشنهاد می‌گردد عوامل و موضوعاتی که می‌تواند منجر به تشویق و پاداش کارکنان شود، به دقت بررسی و تدوین گردد و در صورتی که هر یک از کارکنان عوامل مورد نظر را به درستی به انجام برسانند، مورد تشویق واقع شوند و از تبعیض بین کارکنان به شدت دوری شود. ۳- پیشنهاد می‌شود برای کلیه کارکنان در کلیه سطوح و پست‌های سازمانی، امکان ادامه تحصیل در سطح بالاتر، بدون هر گونه تبعیض برقرار و سهمیه ویژه‌ای در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به این امر اختصاص یابد. همچنین مجوز مرخصی و مأموریت آموزشی و تقبل کامل هزینه تحصیلی آن دسته از کارکنانی که در دانشگاه‌ها پذیرفته شده‌اند نیز برقرار شود. ۴- به کارکنان در انجام امور قسمت خود آزادی عمل داده شود. منظور از آزادی عمل، فکر کردن و عمل نمودن در مورد حیطه کاری خود می‌باشد. در این صورت کارکنان احساس رضایت می‌کنند و با انگیزه مضاعف از کار خود ابراز خشنودی می‌نمایند. ۵- پیشنهاد دیگر رعایت اصل شایسته‌سالاری می‌باشد. شایسته‌سالاری را می‌توان انتخاب بهترین‌ها در مناسب‌ترین جایگاه تعریف کرد. سازمان باید با معیارهای منطقی و علمی بدنبال شایسته‌شناسی و بعد شایسته‌گماری، و در آینده شایسته‌پروری نماید. با توجه به مطالب ارائه شده و با توجه به اهمیت نیروی انسانی برای همه سازمان، لازم است این مسئله مورد توجه خاص قرار گیرد و با اعمال سیاستهای لازم برای افزایش کارآمدی کارکنان، شاهد شکوفایی هرچه بیشتر پرسنل و سازمان در راستای نیل به اهداف آن باشیم. پیوسته‌ها: نمونه فرم پرسشنامه: آیین‌نامه اجرایی قانون بازنشستگی پیش از موعد بر اساس ابلاغ آیین‌نامه اجرایی قانون بازنشستگی پیش از موعد توسط پرویز داودی، کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی دولت در صورت دارا بودن حداقل ۲۵ سال سابقه خدمت برای مردان و حداقل ۲۰ سال برای زنان، بدون لحاظ شرط سنی، می‌توانند با استفاده از حداکثر پنج سال سن سنوات ارفاقی تا سقف سی سال بازنشسته شوند. وزاری عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک هیئت دولت بنا به پیشنهاد مشترک معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور و وزارت رفاه و تأمین اجتماعی و به استناد تبصره (۵) ماده واحده قانون بازنشستگی پیش از موعد کارکنان دولت - مصوب ۱۳۸۶ - و با رعایت تصویب‌نامه شماره ۱۶۴۰۸۲/ت ۳۷۳ هـ مورخ ۱۰/۱۰/۱۳۸۶ آیین‌نامه اجرایی قانون یادشده را به شرح زیر تصویب نمودند: متن آیین‌نامه اجرایی قانون بازنشستگی پیش از موعد کارکنان دولت به شرح زیر است: ماده ۱- در این آیین‌نامه اصطلاحات زیر در معانی مشروح مربوط به کار می‌روند: الف - قانون: قانون بازنشستگی پیش از موعد کارکنان دولت - مصوب ۱۳۸۶ - ب - سنوات خدمات قابل قبول: سنواتی است که طبق قوانین و مقررات مربوط از لحاظ احراز شرایط بازنشستگی جزو سنوات خدمت ملاک محاسبه قرار می‌گیرد. پ - وزارت: وزارت امور اقتصادی و دارایی. ماده ۲- کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی در صورت دارا بودن حداقل بیست و پنج (۲۵) سال سابقه خدمت قابل قبول (بدون رعایت شرط سنی) می‌توانند در مهلت پیش‌بینی شده در قانون با ارایه درخواست کتبی مبنی بر بازنشستگی پیش از موعد و موافقت دستگاه متبوع با استفاده از حداکثر پنج (۵) سال سن سنوات ارفاقی تا سقف سی سال بازنشسته شوند. تبصره ۱- بانوان شاغل که فاقد شرط سابقه خدمت مقرر در این ماده می‌باشند، به شرط داشتن حداقل بیست (۲۰) سال سنوات خدمت قابل قبول می‌توانند با ارایه درخواست کتبی و موافقت دستگاه متبوع با استفاده از حداکثر پنج (۵) سال سنوات ارفاقی بازنشسته شوند. تبصره ۲- افرادی که در طول مدت اجرای قانون شرایط موضوع ماده (۲) این آیین‌نامه را احراز و بصورت مکتوب درخواست خود را ارایه نمایند و مطابق ماده (۳) این آیین‌نامه تا پایان ۵/۶/۱۳۸۹ با درخواست بازنشستگی آنها موافقت شود، مشمول این آیین‌نامه خواهند بود. ماده ۳- بمنظور بررسی درخواستی بازنشستگی پیش از موعد در انطباق با برنامه‌های جامع نیروی انسانی دستگاههای دولتی، رییس دستگاه یا بالاترین مقام مسئول دستگاه اجرایی می‌تواند کارگروهی مرکب از مدیران واحدهای ذی‌ربط دستگاه متبوع تشکیل دهد. درخواستهای مشمولان قانون

پس از اعلام نظر مدیر بلافاصله متقاضی در کارگروه مورد رسیدگی قرار می‌گیرد. تبصره - تصمیمات کارگروه در صورت وجود اعتبار لازم و پس از تأیید بالاترین مقام دستگاه قابل اجرا خواهد بود. ماده ۴- پاداش پایان خدمت کارکنان رسمی مشمول قانون با رعایت مفاد قانون پرداخت پاداش پایان خدمت و بخشی از هزینه‌های ضروری به کارکنان دولت - مصوب ۱۳۷۵ - و اصلاحات بعدی آن و با احتساب سنوات ارفاقی توسط دستگاه متبوع مستخدم محاسبه و پرداخت می‌شود. تبصره ۱- در مورد مستخدمان پیمانی مطابق آیین‌نامه استخدام پیمانی، موضوع تصویب‌نامه شماره ۵۲۲۸۲/ت/۶۶۴ مورخ ۱۵/۶/۱۳۶۸ و اصلاحات بعدی آن و در مورد مشمولان قانون کار مطابق احکام مندرج در قانون کار توسط دستگاه متبوع مستخدم عمل خواهد شد.

تبصره ۲- پاداش پایان خدمت بانوان متقاضی با کمتر از بیست و پنج (۲۵) سال سابقه خدمت به میزان سنوات خدمت قابل قبول (بدون احتساب سنوات ارفاقی) محاسبه و پرداخت خواهد شد. ماده ۵- وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی مکلفند در سال ۱۳۸۶ اعتبار لازم برای پرداخت کسور بازنشستگی و حق بیمه سهم مستخدم و کارفرما بابت سنوات ارفاقی براساس آخرین حقوق و مزایای مشمول کسور بازنشستگی را بصورت یکجا و نیز ماه‌تفاوت حقوق بازنشستگی بابت سنوات ارفاقی آنان را (همان سال) به ترتیب مقرر در تبصره (۱) ماده واحده قانون محاسبه و به وزارت اعلام کند. وزارت موظف است اعتبار اعلام شده را از سر جمع اعتبارات دستگاهها کسر و به حساب صندوقهای بازنشستگی ذی‌ربط واریز نماید. ماده ۶- تا سال ۱۳۸۷ تا پنج (۵) سال پس از مهلت اجرای قانون، اعتبار لازم برای پرداخت کسور بازنشستگی و حق بیمه سهم مستخدم و کارفرما بابت سنوات ارفاقی براساس آخرین حقوق و مزایای مشمول کسور بازنشستگی بطور یکجا و با اعمال ضریب (۱/۱) محاسبه و در ردیف بودجه وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی، همچنین ماه‌تفاوت حقوق بازنشستگی بابت سنوات ارفاقی آن دسته از کارکنانی که تا سال قبل بازنشسته شده‌اند در ردیف جداگانه‌ای ذیل بودجه وزارت پیش‌بینی خواهد شد. وزارت موظف است سهم هر یک از صندوقهای بازنشستگی را سالانه به حساب صندوقهای بازنشستگی ذی‌ربط واریز نماید. تبصره - وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی مکلفند کسور بازنشستگی و حق بیمه سهم مستخدم و کارفرما بابت سنوات ارفاقی را بطور یکجا به صندوقهای بازنشستگی پرداخت نمایند. ماده ۷- کارکنانی که با استفاده از سنوات ارفاقی بازنشسته می‌شوند پی از بازنشستگی از امتیازاتی که در سایر قوانین و مقررات برای کارکنان بازنشسته در نظر گرفته شده یا می‌شود بهره‌مند خواهند شد. ماده ۸- شرکتهای دولتی و مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی می‌توانند کارکنان واجد شرایط را صرفاً از محل منابع مالی خود و براساس مفاد این آیین‌نامه بازنشسته کنند. ماده ۹- منظور از کارکنان قراردادی در آیین‌نامه، اشخاص زیر هستند: الف - مستخدمان موقت شرکتهای دولتی، مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی. ب - آن دسته از مستخدمان متناظر کارکنان پیمانی شاغل در وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی دارای مقررات خاص که به موجب قرارداد به استخدام درآمده‌اند. ج - کارکنانی که براساس تصویب‌نامه شماره ۱۷۵۹۸ مورخ ۲۲/۳/۱۳۶۲ به صورت خرید خدمت با رعایت قوانین و مقررات مربوط در دستگاههای مشمول این قانون اشتغال دارند. د - آن دسته از کارکنان مشمول قانون که براساس مجوزهای قانونی با انعقاد قرارداد در خدمت دستگاههای یادشده بوده‌اند و کسور بازنشستگی یا حق بیمه (اعم از سهم مستخدم و کارفرما) آنها طبق مقررات به صندوقهای بازنشستگی مربوط پرداخت گردیده است. تبصره - کارکنان ثابت یا عناوین مشابه دستگاههای مزبور برای استفاده از تسهیلات قانون در حکم مستخدم رسمی هستند. ماده ۱۰- دستگاههای مشمول موظفند فهرست کارکنان مشمول قانون را با قید مشخصات استخدامی هر یک از آنان، میزان سنوات ارفاقی و پاداش پایان خدمت پرداختی به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور و وزارت رفاه و تأمین اجتماعی در فواصل شش ماهه ارسال کنند. ماده ۱۱- وزارت رفاه و تأمین اجتماعی موظف است هر سال گزارش اجرای قانون را به هیئت وزیران ارایه نماید.

ماده ۱۲- درخصوص مستخدمان شاغل در مشاغل سخت و زیان‌آور و جانبازان مقررات مربوط ملاک عمل خواهد بود. این تصویب‌نامه در تاریخ ۲۶/۱۲/۱۳۸۶ به تأیید مقام محترم ریاست جمهوری رسیده‌است. خلاصه گزارش اظهارنظر کارشناسی درباره: «لایحه بازنشستگی پیش از موعد کارکنان دولت» از دفتر مطالعات اجتماعی مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی مسئله لایحه بازنشستگی پیش از موعد کارکنان دولت بنا به پیشنهاد وزارت آموزش و پرورش، مشتمل بر ماده واحده و سه تبصره در تاریخ ۰۹/۰۲/۱۳۸۶ تقدیم مجلس شورای اسلامی گردید. به موجب این لایحه به دولت اجازه داده می‌شود ظرف مدت سه سال کارکنان واجد شرایط وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی را که حداقل (۲۵) سال سابقه خدمت قابل قبول داشته باشند، با (۵) سال سنوات ارفاقی بدون شرط سنی و با تشخیص دستگاه مربوط بازنشسته نماید. بازنشستگی پیش از موعد را از ابعاد مختلف باید مورد بررسی قرار داد، چرا که ممکن است گاهی اوقات سازمان‌ها با هدف ارتقای سطح کیفی و مهارت‌های فنی و تخصصی و حفظ و بقای خود ناگزیر به انجام چنین کاری شوند و نیروی جوان و تحصیل کرده را جایگزین نیروهای فاقد قابلیت‌های تخصصی و ناکارآمد نمایند. در این بین توجه به صندوق‌های بیمه گر نیز به عنوان متولی امر بازنشستگی نباید از نظر دور بماند، چرا که بازنشستگی‌های پیش از موعد یکی از عوامل اصلی کاهش توان مالی صندوق‌های بازنشستگی (به جهت برهم خوردن توازن در دریافتی‌ها و پرداختی‌ها) است. هدف از وضع قانون در مقدمه توجیهی لایحه اهداف زیر مدنظر قرار گرفته است: ۱. متناسب سازی و تعدیل وضعیت اشتغال نیروی انسانی و از سوی دیگر افزایش کارایی و اثر بخشی فعالیت در دستگاه‌های اجرایی

۲. ارتقای کیفی سطح تحصیلات و مهارت‌های فنی و تخصصی نیروی انسانی و زمینه سازی برای تحقق توسعه پایدار ارزیابی لایحه (تبیین موضوع) ۱. ارتقای کیفی مهارت‌های فنی و تخصصی نیروی انسانی و به تبع آن افزایش کارایی و اثر بخشی دستگاه‌های اجرایی - که دو هدف از هدف‌های سه گانه لایحه پیشنهادی در مقدمه توجیهی را تشکیل می‌دهد - با ریزش و خروج نیروی انسانی موجود از طریق نظام بازنشستگی زودرس و پیش از موعد محقق نمی‌گردد، بلکه می‌توان با افزایش سطح دانش و مهارت کارکنان دولت از طریق ارائه آموزش‌های شغلی بدو خدمت و ضمن خدمت متناسب با شغل و شاغل، زمینه افزایش کارایی و اثر بخشی در ارائه خدمات دولتی و بهبود میزان پاسخگویی به مردم، توسعه آگاهی‌های عمومی کارکنان دولت، افزایش کیفیت خدمت‌رسانی و ارتقاء کیفی سرمایه انسانی را فراهم نمود. ۲. برخلاف اهداف انشاء شده در مقدمه توجیهی لایحه پیشنهادی، با تصویب این لایحه عملاً نیروی انسانی متخصص و مجرب و کارشناسان طراح از دستگاه‌های اجرایی و گردونه سیر مراحل تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری خارج خواهند شد و کیفیت انجام وظایف و مسئولیت‌های اصلی و تخصصی و ارائه خدمات مطلوب به مردم و جامعه سیر نزولی خواهد پیمود و در نتیجه چنین تفکری، سطح انجام عملیات و فعالیت‌ها به ویژه در مشاغل تخصصی از لحاظ کیفی نه تنها ثابت نخواهد ماند بلکه تقلیل نیز پیدا خواهد نمود، که این امر با اهداف تهیه و تدوین لایحه در تعارض است. ۳. شاید هدف غایی از طرح لایحه پیشنهادی این موضوع باشد که با خروج مستخدمین دولت از حالت اشتغال از طریق نظام بازنشستگی حتی در مشاغل تخصصی، امکان ایجاد اشتغال برای نیروهای جوان پدید می‌آید که در این صورت باید

اذعان نمود، علیرغم ممنوعیت اشتغال بازنشستگان در دستگاه‌های اجرایی (جزء ۲) بند " و " ماده (۱۴۵) قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی... با آزاد شدن وقت افراد مذکور، که بازنشستگان جوان را تشکیل خواهند داد و به لحاظ قادر به کار بودن از یک طرف و توان تخصصی و استفاده از تجارب مکسبه از سوی دیگر، در بخش‌های خصوصی، تعاونی، موسسات و واحدهای غیر دولتی و هر جای دیگر به طور قانونی و غیر قانونی به کار گرفته خواهند شد و فرصت‌های شغلی در اختیار جوانان را اشتغال خواهند نمود. ۴. یکی دیگر از ابهاماتی که در لایحه مذکور وجود دارد، عدم تعیین تعداد افرادی است که دستگاه‌های اجرایی بر اساس این قانون می‌توانند بازنشسته نمایند که این مسئله امکان محاسبه بار مالی ناشی از اجرای لایحه را نیز از دولت سلب نموده است. در صورتی که سهم هر یک از دستگاه‌های اجرایی مشمول این قانون مشخص شود، علاوه بر امکان محاسبه بار مالی برای دولت، امکان برنامه ریزی را نیز برای دستگاه‌ها فراهم خواهد نمود. نقاط قوت ۱. ایجاد سازوکار قانونی برای بازنشسته نمودن کارکنان فاقد قابلیت‌های تخصصی و حرفه‌ای؛ ۲. جذب نیروهای متخصص و دارای تحصیلات دانشگاهی که به موجب جزء ۲) بند «و» ماده (۱۴۵) قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی مجاز می‌باشند معادل ۵۰ درصد نیروی بازنشسته، نیروی جدید جذب نمایند. ۳. افزایش کارایی دولت و کاهش هزینه‌های مادی و معنوی دولت در بلند مدت به دلیل خروج برخی نیروهای ناکارآمد. ۴. کاهش هزینه‌های دولت بابت نگهداشت نیروی انسانی از جمله هزینه ایاب و ذهاب، امور رفاهی و برخی دیگر از هزینه‌های نامشهود. نقاط ضعف ۱. عدم تعیین وضعیت مشمولین قانون نحوه بازنشستگی جانیازان انقلاب اسلامی ایران و..... مصوب ۰۱/۰۹/۱۳۶۷. ۲. عدم تعیین تکلیف پاداش پایان خدمت سنوات ارفاقی. ۳. عدم پیش‌بینی سهم سازمان‌های بازنشستگی بابت دریافت سهم کسور کارمند و کارفرما. ۴. عدم توجه به تمایل و خواست مستخدم مبنی بر بازنشستگی پیش از موعد. ۵. فراهم نمودن زمینه حذف برخی نیروهای کارآمد و متخصص و تصمیم ساز و در نتیجه بروز خلأهای تخصصی در سازمان چنانچه در قانون ضوابط مشخص وجود نداشته باشد. ۶. دادن امتیاز (پنج سال سنوات ارفاقی) به نیروهای ناکارآمد و فاقد تخصص و از سوی دیگر ایجاد انگیزه و اشتیاق در برخی افراد جهت کم کاری و بی نظمی با هدف گریز از ادامه خدمت و برخورداری از امتیاز مذکور. ۷. بار مالی ناشی از اجرای لایحه مذکور چندان روشن نیست. (در شرایطی که لایحه مدیریت خدمات کنشوری به دلیل عدم پذیرش بار مالی توسط دولت در بلاتکلیفی به سر می‌برد و همچنین بدهی دولت به صندوق‌های بازنشستگی که سال‌هاست امکان پرداخت آن فراهم نشده است) ۸. در لایحه مدیریت خدمات کنشوری شرط بازنشستگی برای مشاغل غیر تخصصی دارا بودن حداقل ۳۰ سال و برای مشاغل تخصصی ۳۵ سال سابقه خدمت منظور گردیده است. جمع بندی و پیشنهاد با توجه به اینکه کلیات لایحه در کمیسیون اجتماعی مجلس شورای اسلامی مورد تصویب قرار گرفته است، لازم است لایحه به شکلی تدوین گردد که امکان اجرای آن فراهم شود و اشکالات آن نیز برطرف گردد. لذا با توجه به موارد فوق‌الذکر پیشنهاد می‌شود، متن ذیل جایگزین لایحه بازنشستگی پیش از موعد گردد تا آسیب‌ها و چالش‌های احتمالی را به حداقل ممکن کاهش دهد. ماده واحده - به دولت اجازه داده می‌شود ظرف سه سال پس از تصویب این قانون مستخدمین وزارتخانه‌ها، موسسات دولتی، شرکت‌های دولتی کلیه دستگاه‌هایی که مشمول قانون بر آن‌ها مستلزم ذکر و یا تصریح نام است را که حداقل بیست و پنج سال سابقه خدمت داشته باشند با حداکثر پنج سال سنوات ارفاقی بدون شرط سنی و با تشخیص دستگاه ذیربط بازنشسته نمایند. خدمت مازاد بر سی سال محاسبه نخواهد شد. تبصره ۱- دولت مجاز است سالانه حداکثر معادل ۵/۱ درصد مستخدمین خود را از این طریق بازنشسته نماید. تبصره ۲- بار مالی ناشی از اجرای این قانون در سال جاری از محل حقوق و مزایای پیش بینی شده برای مستخدمین ذیربط تا پایان سال از محل اعتبارات دستگاه‌های مربوطه آنان و برای سال‌های بعد در قوانین بودجه سنواتی کل کشور پیش بینی و تامین خواهد شد. تبصره ۳- سهم سازمان‌های بازنشستگی بابت پرداخت حقوق بازنشستگی و کسور سهم کارفرما نسبت به سنوات ارفاقی، از محل اعتبار تبصره (۱) تامین و به سازمان‌های مذکور پرداخت خواهد شد. تبصره ۴- سهم سازمان‌های بازنشستگی بابت کسور سهم کارمند تا رسیدن به سنوات سی سال هر ماه از حقوق مستخدم برداشت خواهد شد. تبصره ۵- هر نوع استخدام برای جایگزینی بازنشستگان این قانون در دستگاه‌های فوق‌الذکر ممنوع می‌باشد. تبصره ۶- اجرای این قانون در مورد اپنارگران (آزادگان، جانیازان، رزمندگان، افراد خانواده شهدا و مفقودین) مشروط به تقاضای مستخدم می‌باشد. تبصره ۷- به سنوات ارفاقی پاداش پایان خدمت تعلق نمی‌گیرد. تبصره ۸- آیین نامه اجرایی این قانون ظرف مدت ۳ ماه از تاریخ تصویب بنا به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و وزارت رفاه و تامین اجتماعی به تصویب هیات وزیران خواهد رسید. منابع: ۱- رضائیان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، سمت، تهران، ۱۳۸۲۲- دشمن زبیدی، اسفندیار، مبانی مدیریت و سرپرستی سازمان، فرهنگ سبز، تهران، ۱۳۸۷۳- مرکز تحقیقات علوم اسلامی، مبانی مدیریت از دیدگاه اسلامی، قم، ۱۳۸۶۴- رشیدی، آرمین، مبانی نگارش علمی، فرزانه، تهران، ۱۳۸۷۵- ریاضی، محسن، مهدوی، میترا، بررسی نظام جذب و نگهداشت نیروی انسانی، ۶- ۸- www.retirement.ir \ ۷- www.modiryar.com \ ۹- www.iren.ir \ ۱۰- www.mgtsolution.com \ به نام خدا بررسی دلایل درخواست بازنشستگی پیش از موعد کارکنان حسن حجتی: محمد کیما ناشر: تیراز: ۲ نسخه‌بیت چاپ: اول - ۱۳۸۸ تنظیم و صفحه آرایی: حسن حجتی - محمد کیما شایبک: قیمت: بدین وسیله از کلیه دوستانی که ما را در این کار همراهی نمودند و از ریاست محترم دانشگاه که در تصویب طرح و اجرای آن همکاری بی‌دریغ نمودند، تشکر و قدردانی می‌شود.

بررسی تأثیرات مدیریت موفق بر عملکرد کارکنان

طاهره سلیمانی

تاریخچه‌داره کل استاندارد خراسان از سال ۱۳۴۲ فعالیت خود را در زمینه کنترل محموله‌های صادراتی آغاز نمود، و سپس با اجراء قانون اوزان و مقیاسها، این فعالیت تصمیم به گسترش یافت. هم‌اکنون با بکارگیری ۹۲ نفر پرسنل رسمی و پیمانی، قرارداد معین و شرکتی با سایر مدارک تحصیلی و برای نیل به اهداف و وظایف، موسسه به شرح ذیل فعالیت می‌نمایند. ۱- تعیین و تدوین و نشر استانداردهای ملی و انجام تحقیقات کاربردی به منظور تدوین استاندارد و بالا بردن کیفیت تولیدات داخلی و کمک به بهبود روشهای تولید ۲- ترویج استانداردهای ملی و نظارت بر اجرای استانداردهای اجباری ۳- کنترل کیفیت کالاهای صادراتی مشمول مقررات استاندارد اجباری و جلوگیری از صدور کالاهای نامرغوب به منظور ایجاد رقابت با بازارهای بین‌المللی ۴- کنترل کیفیت کالاهای وارداتی به منظور حمایت از تولید کنندگان داخلی و جلوگیری از ورود کالای نامرغوب خارجی ۵- ترویج سیستم

بین المللی یکاها SI به عنوان سیستم رسمی اوزان و مقیاسها و کالیبره کردن وسایل سنجش مدیریت اداره کل و کلیه مسوولان و کارکنان آن در انجام این رسالت خود را متعهد به حفظ و ارتقا کیفیت خدماتی می دانند که اداره کل در زمینه های زیر ارایه می نماید:

تدوین و توزیع استانداردهای ملی؛ نظارت بر اجرای استانداردهای ملی ایران در زمینه های تولید، عرضه، صادرات محصولات و خدمات؛ صدور گواهی نامه انطباق محصولات استانداردهای مربوطه به ویژه صدور پروانه های کاربرد علامت استاندارد ایران؛ ترویج سیستم بین المللی یکاها (SI) به عنوان سیستم رسمی اوزان و مقیاسها در کشور و کالیبره نمودن وسایل سنجش؛ نظارت بر عملکرد شرکت های بازرسی کننده و آزمایشگاه های همکار نظام مدیریت کیفیت استقرار یافته بر طبق استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱ سال ۱۳۸۰ در بخش های مختلف اداره کل به طور منظم توسط مسوولان و تحت نظارت مدیر کل از لحاظ تداوم، تناسب و کارایی آنها، انطباق با ضوابط، مقررات و میزان نیل به اهداف کیفی قابل ارزیابی مورد بازنگری واقع می شود و از نتایج حاصله برای اتخاذ تدابیر لازم در بهبود مستمر عملکرد کیفیت اداره کل استفاده می گردد. با توجه به تعهدی که کلیه کارکنان در تحقق این خط مشی دارند بی شک همکاران با درک کامل مفاد این خط مشی و روش های اجرایی و دستورالعمل های ناشی از آن با علاقه و پشتکار در اجرای آنها و حفظ اعتبار اداره کل نهایت جدیت و مشارکت را به کار خواهند برد.

مقدمه در محیط کسب و کار حاضر، رقابت سازمان ها از طریق قابلیت آنها برای پاسخ گویی سریع به نیاز های سازمان تعیین می شود. مدیریت با هدف افزایش بهره‌وری و بهینه سازی کلیه پارامترهای مجموعه در سالهای اخیر پر رنگ تر شده و توجه زیادی را به خود جلب کرده است. مدیریت یکی از مهم ترین و سازنده ترین پیشرفت های حاصله در حوزه مدیریت منابع انسانی در سالهای اخیر بوده است. این اصطلاح برای اولین بار در سال ۱۹۷۶ توسط پیر و روح به کار رفت. ولی تا اواسط دهه ۱۹۸۰ به عنوان یک رویکرد متمایز شناخته نشد. مدیریت، فرآیندی استراتژیک و یکپارچه است که با بهبود عملکرد افرادی که در سازمان کار می کنند و با توسعه قابلیت های فردی و گروهی، موفقیت پایدار سازمان را فراهم می نماید. مدیریت با همسو سازی اهداف فردی، گروهی و سازمانی با شایستگی های اساسی و مرتبط کردن ویژگی های مختلف مدیریت منابع انسانی، به ویژه توسعه سازمانی، در جهت رشد سازمان تلاش می کند. امروزه با توجه به صرف زمان، نیروی انسانی و هزینه ای فرا تر از نیاز، سازمان ها توانسته اند به اهداف و خواسته های برنامه ریزی شده برسند و همواره مسائل و مشکلاتی را در طول مسیر تعریف نموده و آمار و ارقام را با چشم بندی خاص ریاضی در مطلوب جلوه دادن عملکرد خود ارائه می نمایند. ما معتقدیم که عملکرد مهم است با سطح بالای حرفه ای شدن، تعهد و تلاش موثر در سازمان و می خواهیم بهتر عمل کنیم. مدیریت عملکرد ناب تلفیقی از مدیریت عملکرد، مدیریت ناب و تفکر ناب می باشد که به بهبود و افزایش بهره‌وری پارامترهای سازمان می انجامد. ظهور سازمان های اجتماعی و گسترش روزافزون آنها یکی از ویژگی های بارز تمدن بشری است که با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگی ها و نیازهای خاص هر جامعه، هر روز بر تکامل و توسعه این سازمان ها افزوده می شود. با توجه به اهمیت نقش مدیریت در همه سازمان ها، مدیران بایستی با بهره گیری از قوه خلاقه خویش به پدید آوردن سازمان هایی اقدام نمایند که در آنها شرایط یادگیری و عملکرد بهتر برای کارکنان و حتی خود سازمان فراهم باشد. سازمان هایی که علم مدیریت امروزه آنها را سازمان های یادگیرنده می نامد و کارآمدی شان نیازمند خلاقیت در روش ها و نظام های مدیریتی است. لازم به ذکر است در این تحقیق از متخصصان و صاحب نظران (از جمله خانم دکتر نوربخش، خانم مهندس متولی زاده و خانم دکتر نوری) کمک گرفته شده و نظرات آنها در این خصوص جویا شده است. این تحقیق در ۵ فصل و ۳ نسخه (استاد گرامی، اداره کل استاندارد و محقق) تنظیم شده است.

فصل اول طرح تحقیق: که شامل موضوع، اهمیت و فایده تحقیق، علت و هدف تحقیق، طرح مسئله، فرضیه ها، تعریف واژه ها، روش تحقیق، موانع و محدودیت های تحقیق می باشد. فصل دوم مروری بر ادبیات موضوع با پیشینه تحقیق: که در این فصل با استفاده از منابع موجود، سابقه بحث به صورت منظم و بر اساس مسیر تکاملی تاریخی آن ارائه می شود که ممکن است شامل تعاریف برخی مفاهیم، نظریات، مدلها و تاریخچه می باشد. فصل سوم انتخاب حجم نمونه با توجه به ویژگیهای جامعه آماری می باشد. فصل چهارم شامل تجزیه و تحلیل اطلاعات بر اساس اطلاعات جمع آوری شده و فرضیه ها و یافته های تحقیق می باشد. فصل پنجم خلاصه و نتیجه گیری تحقیق می باشد که در این فصل اقدام به نظریه پردازی می شود. و در پایان پیوستها، منابع و مأخذ آورده میشود. چکیده امروزه اصلی ترین مباحثی که در رابطه با مدیریت یک مجموعه مطرح می باشد، برنامه ریزی صحیح، نگرش به توسعه، تصمیم درست در شرایط متغیر، بهبود مستمر، رضایت و حفظ کرامت کلیه ذینفعان، تعالی و رسیدن به سطح ناب است. تمرکز بر جریان ارزش، تکوین ساختار ناب، رفتار سازمانی و کاربرد مقدمات ناب می تواند زمینه ساز یک مدیریت عملکرد ناب باشد در این تحقیق همچنین الزامات ایجاد مدیریت ناب، شرایط لازم و نحوه اداره کردن، ارزیابی، رسیدن به اهداف آرمانی و چگونگی توسعه آن نیز بیان گردیده. آنگاه میزان افزایش بازدهی و درصدهای ذینفعان تحلیل شده است. فصل اول - طرح تحقیق موضوع: تاثیرات مدیریت موفق بر عملکرد کارکنان در اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی اهمیت و فایده تحقیق: اصولاً استعداد های خلاق در محیط های مطلوب شکوفا و متبلور می شوند. بنابراین یکی از الزامات و روش های مهم متبلور کردن خلاقیت به وجود آوردن سازمانی پویا، مستعد، خلاق و به طور کلی یادگیرنده است. از سوی دیگر دنیای کنونی به سمتی پیش می رود که سازمان ها علاوه بر یادگیرنده بودن باید یاد دهنده نیز باشند تا بتوانند از مزیت رقابتی مطمئن برخوردار گردند. بنابراین ایجاد و بکارگیری سازمان های خلاق و یادگیرنده از مهم ترین و ضروری ترین وظایف مدیران و مسوولان کشور می باشد. در کشور ما ایجاد این سازمان ها با موانع زیادی روبه رو می باشد که باید این موانع شناسایی شده و راهکارهای عملی برای رفع آنها ارائه گردد. از سوی دیگر مدیران و رهبران سازمان ها باید این فرهنگ سازمانی را بومی سازند تا از نتایج مثبت ناشی از بکارگیری آن برخوردار گردند. با توجه به نقش مهم این سازمان ها در دنیای کنونی، پژوهش هایی در این زمینه لازم است تا آثار مثبت حاصل از نهادینه کردن این سازمان ها و موانع موجود در راه ایجاد آنها شناسایی گردد و همچنین راهکارهایی برای رفع این موانع و سرعت بخشیدن به تکامل این سازمان ها ارائه گردد. قوی ترین واحد های اقتصادی با توان تولید بالا و دارا بودن سهم بازار فروش متناسب و ضریب سود آوری خور توجه و با امکانات و منابع سرشار حداکثر ظرف مدت ۵ دوره مالی متوالی پس از در اختیار گرفتن اداره آنها توسط مدیریتی با عملکرد ضعیف، مشروط به آنکه در این مدت شارژ مجدد سرمایه از ثروت ملی و دوپینگ منابع وجوه از محل اعطای تسهیلات رانته و یا فروش و حراج اموال و دارایی های ثابت به این واحد ها تزریق نشود، به طور قطع و یقین این واحدهای اقتصادی تهی از منابع، سرشار از تعهدات آتی به صورت ورشکسته و یا متلاشی شده رها خواهند شد. مدیران برای انجام وظایف خود و ایفای نقش های مختلف شان به نحو احسن احتیاج به ساختار ناب دارند. جهت ایجاد سازمان ناب پیدا کردن مدیران متعهد به ناب نخستین و مهم ترین گام است. سپس ساختار ناب ایجاد شده و بین افراد سازمان فرهنگ ناب

ایجاد می شود و در نهایت به مدیریت عملکرد ناب می رسیم. همچنین برنامه ریزی استراتژیک جهت دست یابی به چشم انداز ناب نیز از روشهای دست یابی می باشد. سیستم مدیریت عملکرد ناب تصمیمات ویژه و جزئیات پروژه های بهبود را از طریق یک روند گسترش خط مشی و کار روزانه شکل می دهد. شرکت های ناب موفقیت خود را مدیون اتلاف صفر در عملیات هستند و لذا شکست ناپذیرند، اما نه فقط به خاطر اینکه از اتلاف تهی هستند. زیرا آنها در مقابل چیزهای غیر قابل پیش بینی و هرچالش جدیدی که از تغییرات غیر منتظره مشتریان و رقبا پیش می آید به خوبی واکنش نشان می دهند. شرکت های ناب، فن آور، انعطاف پذیر و چابک هستند. از آنجا که آنها توانا تر از شرکت های رقیب هستند، فعالیت هایشان معمولاً برای رقیبانشان غیر قابل درک است. علت و هدف تحقیق: بررسی عوامل مؤثر در نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان و ارائه الگوی مناسب با هدف بهبود سیستم ارزشیابی عملکرد از طریق بررسی و شناسایی عوامل مؤثر و میزان تأثیر هر عامل در پیشرفت کار، شناخت نقاط قوت و ضعف سیستمهای موجود ارزشیابی عملکرد، کاهش تعارضات بین سازمان و مدیریت کارکنان با ارائه الگوی مناسب، ایجاد یک فضای درست در زمینه های ارتقاء انتصاب، پاداش و تنبیه در قالب یک طرح تحقیق مطالعه و به انجام رسید. برای دستیابی به کارکنان خوب و عالی که بتوانند در طول مدت کاربری سازمان، از حداکثر تلاش و استعداد و تواناییهای خود برای نیل سازمان به اهداف عالی اش استفاده کنند، نیاز به توجه به علایق و استعدادهای کارکنان و کارمندان موضوع اصلی و مهم به شمار می آید که باید در راس امور قرار گیرد به خصوص در مدیرتهای نوین. علایق کارمندان بسیار متفاوت است. همان طور که روان شناسان بیان کرده اند، از اولین و ابتدایی ترین نیازها، که همان نیازهای جسمانی است شروع شده و به عالیترین نیازها (همان نیاز به خود یابی و کمال) که در راس هرم ترتیب نیازهای مازلو، قرار دارد ختم می شود؛ و نسبت به افراد این نیازها متفاوت است. در سالهای اخیر عامل انسانی جایگاه محوری در موسسات / سازمانها و ادارات پیدا کرده است. این پدیده را می توان بنیادی ترین تغییر دانست که در دهه اخیر در نگرش های مدیریتی بوجود آمده است. بدین منظور سنجش حس رضایتمندی، علاقه و دلچسپی در بین کارکنان امری ضروری و محوری برای مدیریت است. همچنین شناخت مسائل و مشکلات نیروی کار، مقدمه ای برای یافتن راه حل به منظور رفع این مشکلات و موانع است. عدم بهره وری و بهره وری هر دو در محیطهای کاری وجود دارند. فردی که کمتر از معمول کار کند میتواند در سازمان اثر منفی در زیر دستان و همکاران خود داشته باشد و در خارج از سازمان رضایت و خواست مشتریان و ارباب رجوع به مخاطره انداخته شود به ویژه اگر کیفیت دچار مخاطره شود. هدف کلیدی بررسی عوامل مؤثر در ارتقاء ایجاد شرایط لازم برای بهبود بهره وری نیروی انسانی اهداف جزئیتر بررسی میزان تأثیرات مدیریت موفق در بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان بررسی میزان تأثیرات مدیریت موفق در فراهم آوردن پیشرفتهای شغلی کارکنان بررسی میزان تأثیرات مدیریت موفق در رضایت شغلی کارکنان و افزایش عملکرد آنان مطرح است. سوالی است که در ذهن پژوهشگر راجع به یک موضوع، مشکل و ... مطرح می شود و هدف از طرح این سوال ذهنی، ریشه یابی علت یا علل بوجود آمدن آن موضوع، مشکل یا پدیده است. • آیا اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی در افزایش عملکرد آنان موثر است؟ (مسئله علمی) • آیا بین رضایت شغلی کارکنان و افزایش عملکرد آنان، رابطه ای وجود دارد؟ (سوال رابطه ای) • آیا بین عدم مساعد بودن محیط کاری و افزایش عملکرد کارکنان تفاوت وجود دارد؟ (سوال تفاوتی) • آیا عدم وجود تبعیض بین کارکنان بر افزایش عملکرد آنان تأثیر دارد؟ (سوال اثری) • میزان انگیزه و عملکرد کارکنان اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی چقدر است؟ (سوال توصیفی) فرضیه ها در هر تحقیق علمی، فرضیه مبنای حرکت است و بدون آن تحقیق علمی ممکن نیست چرا که فرضیه از بدیهیات بدور است. در تحقیقات مختلف نیز اهمیت فرضیه یکسان نیست و ممکن است کم و زیاد شود اما هرگز حذف نمی شود. فرضیه حدس و گمانی عالمانه و از روی بینش علمی محقق است که درباره وجود رابطه علت و معلولی بین دو یا چند متغیر می باشد. • اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی در افزایش عملکرد آنان تأثیر دارد. (فرضیه اصلی) • بین رضایت شغلی کارکنان و افزایش عملکرد آنان، رابطه ای مستقیم وجود دارد. (فرضیه جهت دار مستقیم) • بین عدم مساعد بودن محیط کاری و افزایش عملکرد کارکنان رابطه ای معکوس وجود دارد. (فرضیه جهت دار معکوس) • عدم وجود تبعیض بین کارکنان بر افزایش عملکرد آنان موثر است. (فرضیه تک متغیری) • مشارکت در تصمیم گیری ها، تدوین اهداف و برنامه ها و برقراری نظم و قانون در افزایش عملکرد کارکنان موثر است. (فرضیه چند متغیری) (تعریف واژه ها خود آگاهی کسی که می خواهد بر دیگران مدیریت کند لازمه اش مدیریت بر خود است منجمله: مدیریت بر زمان و تنش و تعیین اهداف و اولویتهای شخصی بعنوان مثال مدیریت بر زمان و تنش به مدیران کمک می کند تا نسبت به سازماندهی پیرامون خود و تطبیق پذیری با آن اقدام نمایند. تعیین چارچوب ماموریت سازمان وظیفه یک مدیر مؤثر ایجاد یک ماموریت شفاف برای سازمانش است یک ماموریت روشن نه تنها باعث انگیزش کارکنان میشود بلکه به آنها آگاهی می دهد که کارشان دارای اهمیت است و نکته مهم تر این است که کار فقط برای حقوق و گذراندن زندگی نیست بلکه چیزی مهم تر در پس آن نهفته است. از چیزی هراس به دل راه ندهد در یک مدیریت مؤثر کارکنان مورد تشویق قرار می گیرند تا با هر اشتباهی شرمندة نشوند در یک سازمان می بایست آموخت که برای چیزی نو و متفاوت باید تلاش کرد ولی باید آگاه بود که اگر نتیجه مطلوب حاصل نشد یکدیگر را سرزنش ننموده نکته مهم این است که فرد روی چه چیزی تمرکز کند، ترس یا فرصت؟ ارتباط مؤثر با کارکنان این ارتباط ممکن است به سه شکل صورت پذیرد، نوشتاری، زبانی، سخنرانی، داشتن مهارت در هر یک از این زمین ها لازم بوده زیرا تقریباً ۸۰٪ وقت مدیران در محیط کار با این نوع ارتباطات پر می شود لذا اهمیت و توجه به آن دور از انتظار نخواهد بود. عبارتی ارتباط مؤثر آن نوعی از ارتباط است که ضمن حفظ رابطه مثبت بین طرفین ارتباط از توجه به مشکل موجود نیز غفلت صورت نمی گیرد. نکته قابل اهمیت در ارتباط مدیر با کارکنان پائین تر، ارتباط محترمانه ای است که نه از موضوع قدرت بلکه بیشتر از جنبه مشارکت است. اگر در ارتباطات انعطاف پذیر باشید این احساس را بوجود می آورید که داده ها یا انتخابهای دیگری نیز وجود دارد و دیگران هم ممکن است توان کمک به حل مشکل را داشته باشند در نهایت ارتباط مثبت و مؤثر با تعهد زیردستان به تصمیم گرفته شده اعتبار می بخشد استفاده مؤثر از قدرت نکته ای که در مورد قدرت مطرح است این است که چه کسی قدرت دارد و چگونه آن را بدست می آورد، چگونه آن را مهار می کند و چگونه از آن استفاده می کند استفاده مؤثر از قدرت، بحرانی ترین جزء مدیریت است و مدیران قدرتمند دارای این ویژگی هستند که دیگران را نیز قدرتمند بسازند. درک سنتی از قدرت در گذشته عبارت از داشتن کنترل روی رفتار دیگران بوده مثل کنترل رئیس روی کارکنانش ولی مفهوم جدیدی از قدرت به جای « داشتن اختیار بر روی دیگران» به « توانایی در انجام یک کار» تغییر یافته است تکنولوژی اطلاعاتی استفاده از تیم و مشارکت دادن افراد ما خواه رئیس باشیم یا مرنوس امکان ندارد از کار تیمی گریزی داشته باشیم نتیجه بررسیها حاکی از این است که در تیم ایده های زیادی تولید و تصمیم گیری و حل مشکل خیلی

بهتر از روشهای فردی صورت می‌گیرد و درک بهتر و انگیزش بیشتر و عملکرد خوب را به دنبال دارد. نقش مدیران در ایجاد هماهنگی میان اعضای تیم و پشتیبانی و دادن بازخورد و ترسیم یک چشم‌انداز و ایجاد تعهد به چشم‌انداز دارای اهمیت ویژه‌ای است. چشم‌انداز به شفاف کردن ارزشهای محوری و اصولی که تیم را در آینده هدایت کند کمک می‌کند. روی امکانات تمرکز می‌کند و باعث پیوند محکم اعضا به یکدیگر می‌شود. مدیر خوب مطمئناً رفتارها را با تمام کارکنان خوب است و این رفتار خوب را نه تنها در حقوق و پاداش بلکه در مشارکت دادن آنها در فعالیت روزانه نیز می‌شود دید. مدیر خوب خلاقیت و نوآوری را مورد پشتیبانی قرار میدهد و تمام افراد احساس درگیر بودن در کار را دارند. حل مشکلات است و اگر مشکلات نبودند دیگر امکان ندارد افراد با نوعی مشکل و نیاز برای حل آن مواجه نشوند. وظیفه مدیر ذاتاً حل مشکلات است و اگر مشکلات نبودند دیگر نیازی به مدیر نبود. هرچند دارا بودن تحصیلات عالی و سالها تجربه اندوختنی مدیران را در این جهت هدایت میکند که مشکلات را در چارچوب‌های تعریف شده حل نمایند و لیکن از توانمندی و خلاقیت در حل مشکل دوری شون. وظیفه مدیر حل مشکلات سازمان با روشهای خلاق و نه شیوه‌های سنتی است. رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران مسئولیت خطیر مدیریت و رهبری باید به افرادی سپرده شود که ضمن برخورداری از ویژگیهای شخصیتی خاص، شیوه‌های رهبری و مدیریت مناسب را به کار گیرند و از نظر اخلاقی نیز الگو باشند. دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان باید دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان را به عنوان یک امر حیاتی و مستمر و مداوم تلقی کرد، زیرا تنها از طریق آموزش می‌توان تلاشهای کارکنان را با امکانات موجود و پیشرفتهای علمی جدید هماهنگ کرد. کیفیت بالای زندگی کاری مفهوم کیفیت زندگی کاری بیانگر اهمیت احترام قائل شدن برای مردم در محیط‌های کاریشان است. به طور خلاصه می‌توان گفت: مواردی که در بالا برده کیفیت زندگی کاری تأثیر گذار می‌باشد به شرح ذیل است:

- پرداخت مناسب و عادلانه بر انجام خوب یک کار
- وضعیت کاری سالم و ایمن
- امکان یادگیری و استفاده از مهارتهای جدید
- ایجاد انسجام اجتماعی در سازمان
- آماده کردن امکانات رشد و پیشرفت و ترقی برای کارکنان
- حفظ حقوق فردی عوامل موثر بر رضایت شغلی
- رضایت شغلی به عوامل متعددی دارد که در کنار هم موجب حصول نتیجه مطلوب می‌شوند 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 می‌نمایم. میزان درآمد و یا دستمزدها عامل تقریباً برای همه گروههای شغلی از مهمترین عوامل تأثیر گذار به شمار می‌رود. با در نظر داشتن تفاوت فردی و به تبع آن تفاوت در دیدگاهها نسبت به پول، حالت‌های متنوعی را می‌توان متصور شد. به نظر می‌رسد این عامل برای کسانی که نمی‌توانند 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 می‌کنند. ایمنی شغلی، یعنی شغلی که برای کسی، مفهوم ایمنی در مشاغل به معنای فارغ از خطر بودن تعبیر می‌شود و هر عاملی که بتواند خطرات محیط کار (اعم از جسمی، روحی و روانی) را از بین ببرد و یا به حد اقل برساند، رضایت شغلی را افزایش می‌دهد. از این رو مواردی مانند نظم، انصاف و امنیت عاطفی تضمین کننده ایمنی شغلی به شمار می‌روند و از سویی مواردی چون تبعیض و پارتی بازی و ... با خدشه دار نمودن شرایط مطمئن سازمانی، می‌تواند احساس ناایمنی و نهایتاً ناراضی شغلی را به وجود آورد. ارتقای شغلی یکی از پایدارترین یافته‌ها حاکی از این است که هر چه سطح شغل بالاتر باشد رضایت شغلی بیشتر است. از سویی به دلیل آنکه افراد غالباً دوستدارو خواستار ارتقای مقام و پیشرفت در کار خود هستند بنابراین برای افزایش رضایت در سازمانها بایستی در این باره چاره‌اندیشی شده و برنامه‌ریزی‌های دقیقی صورت و انجام پذیرد تا زمینه‌های ارتقای کارکنان سطوح مختلف در قالب فرآیندی منطقی فراهم گردد. بهره‌وری و بهره‌وری برای نخستین بار وسیله 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 بهره‌وری در بخش کشاورزی می‌داند. در سال ۱۸۸۳ فرانسوی دیگری به نام لیتره بهره‌وری را دانش و فن تولید تعریف کرد. با شروع دوره نهضت مدیریت علمی در اوایل سالهای ۱۹۰۰، فردریک وینسلو، تیلور و فرانک و لیلیان گیلبرث به منظور افزایش کارایی، درباره تقسیم کار، بهبود روشها و تعیین زمان استاندارد، مطالعاتی را انجام دادند. کارایی به عنوان نسبتی از زمان واقعی انجام کار به زمان استاندارد از پیش تعیین شده، تعریف شد. بطور مثال اگر از فردی در ۸ ساعت کار انتظار تولید ۱۰۰ واحد محصول را داشته باشیم اما در عمل وی ۹۶ واحد تولید کند، گفته می‌شود کارایی او ۹۶٪ است. بهره‌وری عبارتست از نسبت ستاده به یکی از عوامل تولید: سرمایه، نیروی کار و مدیرت رضایت شغلی و بهره‌وری بر اساس آنچه گفته شد، بدیهی است که رضایتمندی افراد از مشاغل خود، نسبتی مستقیم با بهره‌وری دارد، برای تبیین بهتر این رابطه جا دارد به نقش سرمایه عظیم و ارزشمند نیروی انسانی در بهره‌وری اشاره شود. انسان محور بهره‌وری 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 کارگروهی، تسلط بر شغل، شناخت داخلی و خارج سازمان، شناخت حدود و عمق وظایف، نوآوری، پیدایش و توسعه اصل فرد و سازمان یادگیرنده، تفاهم فی ما بین خانواده‌های شاغلین و سازمان را در پی خواهند داشت، که در آخر به ایجاد و استقرار، پرورش و گسترش، کاربردی شدن و استمرار بهره‌وری 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 بهره‌وری می‌باشد بهترین گزینه و راهکار به شمار می‌رود. روش تحقیق اطلاعات اولیه برای انجام این پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای حاصل شد و براساس اطلاعات به دست آمده از این طریق اهداف و فرضیه‌های تحقیق تدوین گردید. سپس یک سری مطالعات تکمیلی در خصوص موضوع تحقیق به عمل آمد. در مرحله دوم مطالعات میدانی انجام گرفت. در این مطالعات از روش پرسشنامه استفاده گردید که پرسشنامه استفاده شده قبلاً در تحقیقی مشابه به کار رفته بود و از روایی و پایایی قابل قبولی برخوردار بود. لازم به ذکر است که پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد که توضیحات کاملتر در این باره در فصل روش تحقیق ارائه شده است. موانع و محدودیت‌های تحقیق در انجام این پژوهش با محدودیت‌هایی از جمله محدودیت زمانی مواجه بودیم که این محدودیت‌ها باید در تعمیم نتایج این پژوهش مد نظر قرار گیرند. در زیر به چند مورد از این محدودیت‌ها اشاره می‌کنیم. □ پژوهش حاضر در بین کارکنان اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی صورت گرفته است و لذا تعمیم نتایج آن به سایر جوامع

مستلزم انجام پژوهش های دیگری می باشد. ممکن است هنگام پاسخ دادن به پرسش ها عواملی مانند محافظه کاری، عدم دقت و صراحت و... بر نحوه پاسخ گویی تاثیر گذاشته باشد. بنابراین در تعمیم یافته ها باید همه این عوامل را در نظر گرفت. احتمال خطای تمایل به مرکز نیز می تواند بر روی نتایج به دست آمده از تحقیق تاثیر منفی بگذارد. افت نمونه ها از ۹۲ به ۴۱ نیز می تواند از اعتبار تحقیق بکاهد. نبود پرسشنامه استاندارد در زمینه تحقیق مورد نظر نیز می تواند از محدودیت های این پژوهش به شمار آید. فصل دوم - مروری بر ادبیات موضوع (پیشینه تحقیق) مدیریت "به عنوان یک پدیده اجتماعی ضروری، در عصر کنونی چنان سیطره خود را بر عرصه های مختلف زندگی مردم تثبیت کرده که کمتر پدیده ای با چنین شتابی گسترش یافته است. "مدیریت" نه تنها در نظام مدرن و متمدن کنونی و در نتیجه تامین نیازهای بنیادین جوامع از لحاظ اقتصادی نهفته است، بلکه نشان دهنده ریشه های اعتقادی جوامع متعدد و نهایتاً مؤید نظریه امکان نظارت بر زندگی و معیشت انسان از طریق سازماندهی سیستماتیک منابع انسانی و اقتصادی است که عوامل انسانی و اقتصادی را برای بهبود زندگی فردی و اجتماعی متشکل می سازد. به سخن دیگر "مدیر" باید دانش پژوه و درعین حال هنرمندی باشد که به سبب وقوفش بر دانش مدیریت و نیز تحت تاثیر ویژگی های فردی، بتواند با بهره گیری مطلوب و بهینه از کلیه امکانات موجود از قبیل: نیروی انسانی، اختیارات سازمانی، تجهیزات و سرمایه، سازمان متبوع خود را در جهت تحقق اهداف تعیین شده هدایت و رهنمون سازد. عملکرد یک سازمان کوچک (خانواده)، یک مؤسسه متوسط (شرکت بازرگانی)، یک سازمان بزرگ (وزارتخانه) و ... حاصل تدابیر و راهبردهای مدیر یا مدیران آن سازمان است که بر مبنای دانش، تجربه، خلاقیت و ... مدیر اتخاذ می شود که باید پاسخگو هم باشد. با وجود پذیرش نقش مؤثر "مدیر" در جامعه و قبول این نکته که بروز مشکلات در هر سطحی ارتباط مستقیم با توانایی های مدیریت دارد، حرکت منطقی و اصولی برای رفع این مشکل مهم صورت نگرفته و دائماً شاهد و ناظر ظهور مشکلات جدیدتری هستیم؟! مشکلاتی که معلول عوامل گوناگونی است که به اختصار به آن اشاره می شود: الف) فقدان معیار انتخاب مدیران: در حالی که در جامعه، حتی تزیق آمپول به بیمار به تخصص، آموزش و به مجوز نیاز دارد و در حالی که حتی یک دندانساز تجربی کاملاً مجرب اجازه کشیدن یک دندان فاسد بیمار را ندارد و به طور کلی به رغم آنکه اشتغال در هر صنفی مستلزم اخذ مجوز است، شگفت انگیز است که واگذاری مناصب مدیریتی که می تواند موجب نارضایتی و نهایتاً بحران حاد اقتصادی و فرهنگی در هر سازمان شود، بدون ضابطه و نه بر اساس توانایی و شایستگی بلکه عمدتاً بر پایه روابط و احساسات و در چارچوب وابستگی های خانوادگی و گروهی صورت می گیرد. ب) جابه جایی و حتی ارتقای مقام مدیران ناتوان و بد سابقه به جای مؤاخذ و برکناری: بارها دیده شده است مدیر یا مدیرانی که به دلایلی از جمله کسب نتایج بد و حتی لطمه زدن به سازمان که قاعدتاً می بایست حداقل اگر محاکمه و مؤاخذه نمی شوند، برکنار شوند، به منصب دیگری گمارده شده و گاه این دور تسلسل ادامه می یابد. ج) پاسخگو نبودن مدیران: یکی از معضلات بی اعتنائی مدیران به مردم و در نتیجه در اولویت قراردادن منافع شخصی و گروهی بر مصالح عمومی است. به ندرت دیده شده است مدیری که لحاظ نتایج منفی کار خود یا بخشی از زیر مجموعه مستعفی شده و از مردم عذر خواهی کند و جالب اینجاست هنگام بروز یک حادثه ناگوار، همه در تمام سطوح مدیریتی بسیج می شوند تا ضمن دفاع از خویش و کارکنان زیر مجموعه خود، قصور را متوجه عوامل خارجی کنند و در صورتی که حادثه ناگوار به فوت افراد منجر گردد، اشخاص فوت شده را مقصر معرفی می کنند. د) خود محوری و منیت: برخی مواقع هنگام تعویض یک مدیر ارشد، به عنوان اولین واکنش، مدیریت جدید به طرق مختلف اقدامات مدیر سابق را زیر سؤال برده و با آن مخالفت می کند و در همین حال تلاش می شود مدیران رده های پایین تر قبلی (بدون بررسی عملکرد آنها) با اشخاص مورد نظر مدیر جدید عوض شوند. اقدامی که ضمن تضییع حقوق مردم بابت به هدر دادن هزینه های قبلی و تحمیل هزینه های جدید برای اجرای طرح های مختلف مدیریت قبلی، لاقابل عده ای از مسئولین شایسته از گردونه خدمت خارج و نارضایتی بروز می کند. ه) گرایش به تملق و چاپلوسی: عامل مهم دیگری که در بروز مشکلات سازمانی دارای نقش عمده ای است، تقویت روحیه چاپلوس پذیری در مدیران است که متأسفانه این پدیده به دلیل ریشه های فرهنگی، در کوتاه مدت قابل رفع نیست. هر چند که دلیل اصلی اشاعه این گرایش، انتخاب و انتصاب مدیران غیروایجاد شرایط و ضعیف است تا امکان حتی یک مخالفت کوچک در برابر تصمیمات مقام ارشد را نداشته باشند. نکته دیگری که در بحث مدیریت، حائز اهمیت است، شیوه یا سبک مدیریت است که ظاهراً کم تر به آن توجه شده است: برخلاف تصور همگانی که مدیران موفق را در همه حال موفق ارزیابی می کنند، برای اداره مطلوب هر سازمان ضروری است که مدیری با ویژگی فردی خاص و یا در صورت امکان از مدیران دانش آموخته که قادر به تغییر سبک رهبری بر اساس تجارب و دانش علمی خود هستند، انتخاب شود. برای روشن شدن موضوع، قید چند مورد لازم است: * نکته اول: ماهیت فعالیت هر سازمانی مدیریت ویژه خود را می طلبد و نمی توان مدیر یک سازمان با ماهیت کاری معین را در مؤسسه ای دیگر که ماهیت کاری متفاوتی دارد به کار گمارد. * نکته دوم: برخی به اشتباه، یکی از ویژگی های مطلوب مدیریت یعنی "قاطعیت" را با "خشونت" اشتباه گرفته و تصور می کنند چنانچه مدیر در برابر کوچکترین اظهار نظر انتقادی محکم برخورد کرده و فرد منتقد را مقهور و منکوب کند، آن مدیر، مدیر مقتدراست! در حالی که این مدیر ناآگاهانه، با تیشه کم تجربگی یا غرور بر ریشه سازمان می زند. * نکته سوم: اگر، تعریف مورد پذیرش اکثر قریب به اتفاق صاحب نظران این رشته که مدیریت را "انجام دادن کارها به وسیله دیگران" می دانند، محور بحث قرار داده و قبول کنیم که "هدایت" یکی از وظایف مدیر است، از این رو باید بپذیریم هنگامی مدیری می تواند خودش را اثر بخش بداند که انجام کارها به وسیله دیگران با میل و رغبت آنان انجام شود. زیرا لزوماً هر مدیر موفق، اثر بخش نیست برای مثال چنانچه مدیری مصمم به تحقق هدفهای سازمان از طریق بهره گیری از "قدرت مقام" خود و ایجاد رعب و ترس در کارکنان باشد، ممکن است به هدفهای سازمان برسد و مدیری موفق تلقی شود. در حالی که اگر همین مدیر بتواند با بهره گیری از "قدرت شخصی" و با فراهم کردن محیطی مطلوب و ایجاد انگیزه، کارکنان را به صورت خودانگیخته به سمت هدفهای سازمان به حرکت در آورد، چنین مدیر موفق، مدیر اثر بخش هم هست. تفاوت عمده میان "مدیران موفق" و "مدیران اثر بخش" اینست که دسته اول تا زمانی که دارای قدرت (مقام) هستند کلامشان نافذ است و به دلیل نارضایتی و گاه خشم کارکنان، بروز اتفاقاتی مانند کم کاری، شایعه پراکنی، خرابکاری و ... بعید به نظر نمی رسد. چنین مدیرانی می باید دائماً مراقب و مواظب گفتار و رفتار کارکنان و همکاران خود باشند که همین امر موجب اشاعه جو بدبینی و عدم اعتماد در محیط سازمان می گردد. بنابراین برای انتخاب مدیران موفق و اثر بخش رعایت نکات زیر باعث رفع تدریجی مشکلات مدیریتی و در غایت کمک به حل معضلات جامعه نیز می شود. الف) برای انتخاب و انتصاب مدیران، معیارهای عمومی و تخصصی تدوین گردد و طبق آن عمل شود. ب) محور اصلی معیارها، "شایسته سالاری" باشد. ج) برای ترویج روحیه مسؤلیت پذیری و پاسخگویی مدیران آیین نامه های ویژه ای تدوین گردد و بر

اجرای آن نظارت شود. د) در کنار تشویق های رایج، برخورد قاطع با مدیران متخلف و برکناری آنها صورت گیرد. ه) جابه جایی مدیران تنها در حوزه تجربه و تخصص آنها انجام گیرد. و سرانجام آنکه تعویض مدیران سطوح میانی حتی در صورت تعویض مدیران مافوق آنها، با دلیل و برهان انجام شود. نظریه مک کله لند درباره انگیزش - امیر عسکریکی از وظایف مدیر ایجاد انگیزش در کارکنان است. برای این کار مدیر باید عوامل انگیزش کارکنان را بشناسد. مک کله لند توجه به نیازهای زیر را عامل افزایش انگیزش کارکنان می داند: ۱- نیاز به کسب موفقیت؛ ۲- نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران؛ ۳- نیاز به کسب قدرت. یکی دیگر از عوامل انگیزش پاداشهای مادی است اما مک کله لند می گوید مردم پاداشها را رد نمی کنند. اما پاداش برای ارضای خودیابی آنها کافی نیست. اشخاصی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است چه خصوصیات دارند؛ اهل بردو باخته های سنگین نیستند، به شانس اعتقاد ندارند، این افراد از انجام دادن کارهای بسیار ساده و یا بسیار سخت اجتناب می کنند، این افراد به دنبال انجام کارهای هموار طلب هستند و به کارهایی که خود شخص مدیریت آن را به عهده داشته باشد روی می آورند. این افراد وقت بیشتری صرف فکر کردن می کنند تا کارها را بهتر انجام دهند. مک کله لند می گوید می توان نیاز به کسب موفقیت را به افراد آموزش و کارایی پرسنل را افزایش داد. سازمانها به وسیله تغییرات رفتاری افراد تغییر می کنند، هرچند افراد تغییر را دوست ندارند اما پویایی جزء ماهیت کار است. باین حال، تغییرات مورد نیاز سازمانی در استراتژی و ساختار، کلیدهای تحریک افراد هستند. تحقیقات روانشناسی وجود سه کلید احساسی را تأیید می کنند که عبارتند از سابق های تحریک، دانش و انگیزه که حدود ۸۰ درصد از انسانهای باهوش از نظر ذهنی و کم هوش، رفتارشان به این سه عامل بستگی دارد. یکی از وظایف مدیر در یک محیط کاری، این است که باعث انگیزش کارکنان شود. اما انگیزش در تمرین و تئوری کاری مشکل است و فهمیدن آن سخت است. برای اینکه بدانیم چگونه می توانیم انگیزش را در افراد افزایش دهیم باید طبیعت و خوی انسانی را ابتدا بشناسیم و مشکلات انسان را بفهمیم. اگر کسی بخواهد مدیریت و رهبری سازمانی را برعهده داشته باشد باید عوامل انگیزش را بشناسد. به خاطر اهمیت این موضوع دانشمندان زیادی بر روی آن کار کرده اند از قبیل: (تئوری ۷ داگلاس مک گرگور)، فدریک هرز برگ (تئوری دو عاملی بهداشت، انگیزش)، التون مایو (تحقیقات هاتورن)، کریس آرگریس، رنسیس لایکرت و دیوید مک کله لند (انگیزش کسب موفقیت) که از میان این دانشمندان به شرح مختصری از نظریه های مک کله لند می پردازیم. تئوری پیدا کردن نیاز بعضی از نیازها از مشاهدات و تجربیات زندگی به دست آمده اند: ۱- نیاز به کسب موفقیت: تلاش برای انجام دادن بعضی کارهای مشکل و رسیدن به موفقیت؛ ۲- نیاز به ایجاد ارتباط با دیگران: به شکل روابط بسته با اشخاص و ایجاد ارتباط متقابل و دوستانه با افراد؛ ۳- نیاز به کسب قدرت: برای کنترل دیگران یعنی دیگران را وارد کنیم تا به گونه ای مخالف رفتار همیشه خود رفتار کنند. نیاز به کسب موفقیت ایجاد ارتباط با دیگران و نیاز به کسب قدرت تقریباً ۸۰ درصد نیروی محرک و انگیزش تمام افراد است. قبل از نگاه کردن بیشتر به مسائل موفقیت، ایجاد ارتباط با دیگران و قدرت لازم است نکاتی مورد توجه قرار گیرد. هرکس می تواند این سه محرک را در درجات مختلفی داشته باشد. محرکهای یکسان برای افراد مختلف رفتارهای متفاوتی به دنبال دارد. در واقع مردم فکر می کنند تصویرهای ثابت و مشخص معانی یکسانی برای افراد مختلف دارند در صورتی که چنین نیست. مک کله لند بیان می کند که تعدادی از این عوامل که توضیح داده شده از طریق مشاهده و تجربه به دست آمده اند. اما این افرادی که نیاز به کسب موفقیت شدید دارند چه می کنند؟ کسانی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است اهل قمار و بردو باخته های سنگین نیستند، به هیچ وجه دوست ندارند که در فرایند موفقیت شانس بیاورند. آنها ترجیح می دهند با مسائل و مشکلات روبرو شوند و به جای اینکه نتیجه کار را به حساب شانس بگذارند مسئولیت آن را شخصاً به عهده بگیرند. اما باید به این نکته توجه کرد که این افراد از انجام دادن کارهای بسیار ساده که موفقیت آن صد درصد است و یا کارهای بسیار سخت که امکان موفقیت پایین است اجتناب می کنند. افرادی که در خود به شدت احساس نیاز به پیشرفت می کنند اگر چنین بیندارند که مسئولیتی را که قبول می کنند احتمال موفقیت در آن ۵۰ درصد باشد نهایت سعی خود را خواهند کرد و کار مزبور را به بهترین شکل انجام خواهند داد. و این افراد از کارهایی که جنبه شانس دارد متنفرند. زیرا موقعیتی که در سایه شانس به دست آید هیچ لذتی برای آنها به دنبال نخواهد داشت. این افراد بیشتر به دنبال انجام کارهایی هستند که در اصطلاح هموار طلب باشند (رایینز - فرانسو سزمانی). پاداشها و پراگنجتن میل به موفقیت مردمیکی دیگر از خصوصیات میل به موفقیت مردم این است که به نظر می رسد آنها بیشتر نگران موفقیت شخصی باشند تا پاداش آن موفقیت. افراد پاداشها را رد نمی کنند اما پاداش برای ارضای خودیابی آنها کافی نیست. مردم از خود پیروزی یا حل کردن یک مشکل لذت بیشتری می برند تا اینکه به خاطر آن پاداش یا پول بیشتری دریافت کنند. پول برای انگیزش مردم یک ارزش اولیه است و این برای آنها معنی ارزیابی کردن فرایندها و مقایسه موفقیت آنها با دیگران را فراهم می کند و معمولاً مردم پول را برای مقام یا حمایت اقتصادی جستجو نمی کنند. بازخورد: تمایل مردم برای نیاز به کسب موفقیت است تا در بازخورد واقعی نتایج کارها موقعیت خود را بیابند و یک موفقیت شخصی به دست آورند. بنابراین، افرادی که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است بیشتر به کارهای فروشندگی و یا کارهای خصوصی که خود شخص مدیریت کار را برعهده داشته باشد روی می آورند. به علاوه طبیعت بازخورد واقعی برای برانگیختن مردم مهم است. در پاسخهایی که این افراد به سوالهای پیرامون کارشان داده اند مشاهده می شود که این افراد علاقه ای به توضیح خصوصیات شخصیتی خود ندارند. افرادی که نیاز به کسب موفقیت در آنها زیاد است می خواهند واقعیت را بدانند و بازخورد نتایج را ببینند. چرا افرادی که انگیزه کسب موفقیت در آنها بیشتر است عملکرد بهتری دارند؟ مک کله لند اینگونه بیان می کند چون آنها معمولاً وقت بیشتری صرف فکر کردن می کنند تا اینکه چگونه کارها را بهتر انجام دهند. در حقیقت او فهمید هرکجا که فکر بهتری برای انجام کار باشد عملکرد بهتری اتفاق می افتد. مثالها: دانشجویان دانشگاه که نیاز به کسب موفقیت در آنها شدید است معمولاً نمره های بهتری از دانشجویان ضعیف تر می گیرند. کسانی که تمایل به کسب موفقیت بیشتری دارند با تشویق کردن، عملکرد بهتری از آنها سر می زند چون آنها همیشه سعی در بهتر کردن امور محوله دارند. شرکتهایی که تعداد بیشتری از این افراد را در اختیار دارند سریعتر رشد می کنند و بازده و سود بیشتری دارند و حتی مک کله لند تحلیلهايش را از این هم بیشتر توسعه داده و معتقد است در کشورهایی که تعداد افراد با انگیزه کسب موفقیت، بیشتر است رشد اقتصادی ملی بیشتری دارند. آیا این مهارت آموزشی است؟ آیا می توانیم انگیزه نیاز به کسب موفقیت را به مردم آموزش دهیم؟ مک کله لند در حال قانع کردن دیگران برای پاسخ مثبت به سوال فوق بود. در حقیقت او مشغول توسعه برنامه های آموزشی برای افرادی بود که می خواستند میل به کسب موفقیت را افزایش دهند او همچنین برنامه هایی مشابه را برای قشرهای دیگر جمعیت توسعه داد. انگیزه مردم در کسب موفقیت: انگیزه افراد در کسب موفقیت می تواند ستون اصلی اغلب سازمانها باشد اما در مورد استعداد مدیران چه می توان گفت؟ همان طور که می دانیم افراد با میل زیاد به کسب موفقیت، دارای

شخصیتهای تولیدکننده هستند. اما هنگامی که آنها مستقل کار می کنند، بهتر کار می کنند تا هنگامی که کار گروهی انجام می دهند. هنگامی که کاری را خوب انجام می دهند میل دارند تا دیگران هم مثل آنها عمل کنند. در نتیجه بعضی وقتها این کمبودها باعث می شود تا دیگران تولید و عملکرد آنها را سرکوب کنند و مانع از به حداکثر رساندن پتانسیل آنها شوند. امروزه نیاز است که میل به کسب موفقیت کارکنان افزایش داده شود اما هنوز بسیاری از مدیران فقط به فکر افزایش مهارت کاری پرسنل هستند. یک مدیر خوب بودن کافی نیست و مدیر باید تاثیرگذار باشد. مک کله لند به این نتیجه رسید که برانگیختن میل به کسب موفقیت مردم مثل خانواده هایی است که انتظارات بیشتری نسبت به تواناییهای فرزندانشان دارند. والدین از فرزندانشان در سنین بین ۶ تا ۸ سالگی توقع دارند در بعضی کارها از خود استقلال نشان دهند و کارهایی را بدون کمک انجام دهند مثل مراقبت از خود در اطراف خانه. اگر والدین این توقعات را زود از فرزند خود داشته باشند و فرزندان نتوانند انجام دهند والدین بچه ها را سرکوب می کنند و شخصیت این کودکان توسعه پیدا نمی کند و این احساس را به بچه ها می دهد که آنها را نمی خواهند و آنها بی عرضه اند. در حالی که آنها هنوز برای این استقلال آمادگی ندارند و به عکس اگر بیش از حد بچه ها مورد حفاظت قرار گیرند این بچه ها وابستگی زیادی به والدینشان پیدا می کنند و همیشه منتظر مسی مانند تا والدین برایشان تصمیم بگیرند. مدیریت در هزاره سوم امروزه عقیده بر این است که همبستگی و انسجام اجتماعی جامعه جدید، تنها با مدیریت صحیح امکان پذیر است. بر اثر مدیریت صحیح، ملتهای ضعیف، قوی می شوند. مدیریت در هر سازمانی، به منزله روح آن سازمان است. اگر روح سازمان به ضعف و سستی گراید، مرگ سازمان فرا می رسد. گویند که در سپاه نادر، پیری جنگ آور، راست و چپ سپاه دشمن را به وحشت انداخته بود و مبارزه جانانه ای به نمایش گذاشته بود. نادر که از مهارت و جنگجویی سالخورده، انگشت به دهان مانده بود، دستور داد او را به حضورش بیاورند. مأمور نادر در وسط میدان کارزار، پیر جنگجوی را فراخواند و پیام نادر را به او رسانید. پیر بر خلاف میل باطنی اش، چون سرگرم کارزار و حماسه آفرینی بود. به سوی نادر شافت و عرق و ریزان و خسته، با شمشیری آخته به نادر گفت: چرا مرا از وسط میدان کارزار، فرا خوانده ای؟ نادر به او گفت: ای پیر، با این گونه نبرد کردن، همه را شگفت زده کرده ای و به سان جوانان برومند به صف دشمن می تازی و پهلوانی می کنی؟ آن زمان که کشور مورد تاخت و تاز بود، چرا این گونه ظاهر نشدی؟ پیر در جواب گفت: آن زمان تو نبودی! دنیایی معنا در تفسیر این جمله نهفته است. مدیریت موفق، از پیر فرسوده نیز حماسه می آفریند و روح تازه ای در کالبد یک سیستم می دمند. ویلیام شکسپیر می نویسد: بنگرید آن شمع کوچک در دل تاریکی تا کجا نورش را پراکنده می سازد. یک عمل نیک و یا یک تصمیم درست از فردی خوش فکر نیز در این دنیای تاریک، همین گونه پرتوافشانی می کند. [۶] یکی از نکات برجسته دیگر در موفقیت در مدیریت، این است که مدیریت نشانه یک رشته از عملیات است، و مدیر، نشانه مرکزی در ساختار گروه است. از نظر ستو گدل، مدیریت رشته ای از عملیات، برای اثرگذاری بر فعالیت توده ها در جهت رسیدن به هدف است و میزان موفقیت آن بستگی به میزان اثرگذاری آن دارد و خود نیز متأثر از نظم و هارمونی در تصمیمات یک مدیر است. هاکسلی می نویسد: تنها داروی شفا دهنده دردها، نظم و خرد است؛ زیرا عامل وصول به اهداف و نقاط کانونی فعالیتهاست. راسکین می نویسد: هر کار درست و منظم و هر فکر شایسته، به چهره مدیریت، زیبایی و موفقیت می دهد. آن راس رتی موتی راس می نویسد: یک مدیر موفق به تسهیم دستاوردها در یک سیستم می پردازد و از انگیزش یا کارانه گروهی بهره می گیرد؛ زیرا افزایش عملکرد مؤسسه یا سیستم یک سازمان را در میان اکثر یا تمام کارکنان یک قسمت، تقسیم می نماید و مشارکت بیشتر کارکنان را موجب می گردد. برخی مردم، بسیاری از روشها را در زیرمجموعه سرفصل تسهیم دستاوردها قرار می دهند؛ مثل تسهیم منافع و طرحهای پاداش به گروههای کوچک. تسهیل دستاوردهای یک مدیریت مهم ترین خصوصیات مشترک در تسهیل دستاوردهای یک مدیریت موفق بدین قرار است: ۱. بهبود عملکرد: یکی از اهداف تمام طرحهای تسهیم دستاوردها، بهبود عملکرد است. این عملکرد که ممکن است به سختی اندازه گیری شود، با استفاده از کل زمان واقعی، در مقابل زمان استاندارد یا اندازه گیری فیزیکی میزان ستاده، در مقابل میزان داده ها به دست می آید و با روشهای محاسباتی گسترده و بر اساس بهبود سیستم، صورت می گیرد. ۲. دستیابی به چیزی: در این رویه، مدیر همواره باید سعی کند که به سمت ارتقای خود و سازمان و نیروها حرکت کند. این مهم، بیانگر این مسئله است که سازمان نه فقط در چرخش باشد، بلکه باید به گردش درآید و به روزمرگی نیفتد. حضرت امیر المؤمنین علی (ع) می فرماید: کسی که دو روزش مساوی و شبیه هم باشد، ضرر کرده است. ۳. تسهیم همه یا بیشتر کارکنان: در گذشته و حتی در مدیریت کلاسیک، طرح تسهیم دستاوردها، گروه انتخاب شده ای از کارکنان، مانند کارکنان ساعتی یا کارکنان رسمی سازمان، را شامل می شد؛ اما امروزه برای بالا بردن موفقیت سازمان و ضریب رضایت شغلی و رضایت حرفه ای، جهت اصلی به سوی شامل نمودن تقریباً تمام افراد است. ۴. مشارکت کارکنان: بسیاری از برنامه ها با مشارکت به موفقیت نزدیک تر است. امروزه حرکت سازمانها به گونه ای است که در بخشهای دولتی و خصوصی، مشارکت قابل ملاحظه کارکنان را می طلبد و توسعه بهتر، همکاری، ارتباطات، کار و دستیابی به هدفها مورد تأکید قرار می گیرد. امروز در بحث موفقیت مدیران، مفهوم کار هوشمندانه تر مطرح است، که به طور معمول، نیازمند اشکالی از توانمندسازی و مشارکت کارکنان است. ۵. جهتگیری دراز مدت: زمان، عامل مهمی در امر مدیریت است و جهتگیریهای یک مدیر بایستی در ظرف زمان تعریف شود و عمده فعالیتها نیز در دراز مدت ترسیم گردد. متأسفانه غالب سازمانهایی که به آنتروپی مثبت (استهلاک تدریجی) دچار می شوند و کمتر به سمت آنتروپی منفی (باز یافت مجدد و مهندسی مجدد) روی می آورند، به خاطر برنامه ها و دستاوردهای کوتاه مدت است؛ و این مسئله، سبب ایجاد مشکلاتی در به کارگیری مشارکت کارکنان می گردد. ۶. عدم جهت گیری انفرادی: از آنجایی که تسهیم دستاوردها، یک جهت گیری گروهی است، ظاهراً جهتگیری انفرادی یا گروههای کوچک، نمی توانند شامل یک سیستم گردند و لازم است که قبل از اجرا، اکثر شرکتها و جهت گیریهای انفرادی را حذف نمایند. ۷. اداره کردن افراد در محیط کار: یکی از رمزهای موفقیت یک مدیر کارآمد، کار کردن با گروههای به عنوان رهبر یک گروه یا مدیر چند گروه مجاز است که بخش مهمی از وظایف او را در بر می گیرد. تمایل به انجام دادن کارهای گروهی، به دلیل پیدایی روشهای کاری چند مهارتی و جایگزین شدن ساختارهای غیر سلسله مراتبی به جای ساختارهای سنتی سازمانی، روز به روز افزایش می یابد. مدیر موفق در ایجاد یک گروه کاری موفق، نقش تعیین کننده ای دارد، و یک گروه کاری خوب، محصول فرماندهی یک مدیر است. یک گروه کاری خوب، نیرویی است زنده، در حال تغییر و پویا که در آن تعدادی از افراد به منظور همکاری با یکدیگر، دور هم جمع شده اند و به ارزیابی دیدگاههای مختلف می پردازند و با کمک همدیگر در جهت رسیدن به اهداف خود تلاش می کنند. رابرت هیل می نویسد: همه گروههای موفق از یک سری خصوصیات مشترک در همه سازمانها و در سراسر دنیا بهره می برند اولین و مهم ترین و سنگ بنای همه این خصوصیات، رهبری قدرتمند و اثر بخش است. و در ادامه می نویسد: تعداد اعضای گروه در موفقیت یک سازمان، نقش

تعیین کننده ندارد. یک گروه کاری موفق، ممکن است بین ۲ تا ۲۵ عضو داشته باشد. و مهم تر از مسئله تعداد اعضا، مدیریت خلاق و اثر بخش است. این مدیریت خلاق و اثر بخش، برای اینکه بتواند گروه موفق را به سمت اهداف خود پیش ببرد، باید توانایی ایجاد مؤلفه‌های زیر را داشته باشد: ۱. تعیین اهداف ۲. حمایت از گروه ۳. ترویج انگیزش ۴. ایجاد اعتماد ۵. تفویض اختیار ۶. تقسیم وظایف و تعیین مسئولیتها ۷. تشویق افراد به ارائه ایده‌های تازه ۸. بهسازی عملکرد ۹. تسهیم در مسئولیتها ۱۰. ایجاد خودگردانی خود کنترلیز آنجایی که دنیای امروز را دنیای سازمانها می‌داند و متولیان این سازمانها انسانها هستند، فلسفه وجودی سازمانها، متکی به حیات انسان است. انسانها در کالبد سازمانها روح می‌دمند و آنها را به حرکت در می‌آورند و اداره می‌کنند. موارد فوق، مهم‌ترین مؤلفه‌های انسانی سازمانهاست. سازمانها بدون وجود انسان، نه تنها مفهوم نخواهند داشت، بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود و حتی با وجود فن‌آور شدن سازمانها و تبدیل آنها به توده‌ای از سخت‌افزار، در آینده باز نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و استراتژیک در بقای سازمان، چون گذشته باقی خواهد ماند. این نکته نیز حائز اهمیت است که منابع انسانی، با ارزش‌ترین منبع برای سازمانها هستند و آنها باید که به تصمیمات سازمانی شکل داده، راه حل ارائه می‌کنند و سرانجام مسائل و مشکلات سازمان را حل می‌کنند؛ بهره‌وری را عینیت می‌بخشند و کارایی و اثر بخشی را معنا می‌دهند. با این وصف، از آنجایی که منابع انسانی، بخش عمده‌ای از زندگی خود را به عنوان کارمند، کارگر یا مدیر و سرپرست در محیط سازمانی می‌گذرانند، طبیعی است که توجه به آنها از اهمیت زیادی برخوردار است و یک مدیر موفق با بهره‌گیری از دانش لازم به این مهم بهیچ وجه، مدیر باید ترفیگر انگیزه‌ها باشد؛ زیرا چنین افراد و تیمهایی در محیط کار برای ارائه رفتار مطلوب و مورد پسند و در راستای اهداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشند و هم درست برانگیخته شوند، و بدین منظور، باید ابزارها و وسایل انگیزش را شناخت و آنها را به موقع و توسط مدیران لایق و شایسته به کار گرفت تا چنین مهمی محقق شود. رضایت کاری، علاقه، وفاداری به سازمان و بالندگی کارکنان، منوط به ایجاد محیطی است که مدیر متولی و مسئول آن است. ویژگیهای حرفه‌ای مدیران موفق در زمان حاضر، در سازمانها مدیرانی قادرند در صحنه کار، روز به روز به درجه کارایی خود بیفزایند و بهره‌وری خود را افزایش دهند که حرفه‌ای باشند. یکی از تعاریف جدید مدیریت به ما می‌گوید: مدیر باید بداند، بتواند و انسان باشد. دانستن، یعنی دانش لازم و مهارت فنی در بودجه ریزی، نظارت، گزارش دهی و ... توانستن، یعنی قدرت مانور و عمل، مانند تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، هماهنگی، کنترل و ... انسان بودن، یعنی مهارت روابط انسانی، درک روابط سازمانی و ... بر اساس این محورها، جدولی از ویژگیهای حرفه‌ای مدیران موفق ارائه می‌گردد. ویژگیهای حرفه‌ای بودن مدیران موفق‌شایستگی انسجام پایداری انسان گرایدارا بودن دانش روز ۱ Uptoczub. اعتبار بخشی به شخصیت، شغل و سازمانی که در آن کار می‌کند ۱. وظیفه شناسی ۱. گرایش عمیق به اطرافیان ۲. آشنایی تخصصی با حرفه مورد نظر ۲. عملکرد صادقانه ۲. تعهد به کار ۲. توجه به رفاه دیگران ۳. کسب مهارتهای ویژه ۳. رهایی از تعصب ۳. وقت شناسی ۳. رعایت احترام متقابل ۴. توان استفاده از مهارتها ۴. بالا بودن درجه فرهنگ کار ۴. آشنایی با مدیریت زمان ۴. احترام به قانون ۵. بازسازی تجربیات ۵. برخورداری از انضباط ۵. جلوگیری از اتلاف در سازمان ۵. درک مشکلات دیگران ۶. گرایش به انجام کار ۶. دارا بودن وجدان کاری ۶. پذیرش مسئولیت به طور مسئولانه ۶. درک انتظارات متقابل ۷. اعتماد کامل به همکاران در صد بالای این ویژگیها در درون افراد، باعث می‌شود که مدیر سازمان همواره به عنوان مرجع تصمیم‌گیری و به صورت یک فرد بالنده سازمانی مطرح شود و موفقیت جمع و سازمان را به ارمغان آورد. از آنجایی که هر ذهنی در سازمان می‌تواند تعداد نامحدودی ایده تولید کند، چنین مدیری با خیل عظیمی از انسانهای ایده‌مند مواجه می‌شود؛ نه اینکه او سوق‌دهنده افرادی باشد که فقط منتظر خزیدن هستند و اصطلاحاً مدیر دست به حرکت فروشی باید بزنند. از وظایف مدیر در سازمان، توجه به روحیه کارکنان است. روحیه، نتیجه میلیونها فعل و انفعال جسمی و روحی است که درون ما اتفاق می‌افتد و تغییرات احساسی در ما دوباره شغل، سازمان و مدیر به وجود می‌آورد. ممکن است این احساس به وجود آمده، اثر بخش باشد و ممکن است مخرب و کاهنده کارایی. هر نوع روحیه، دارای دو جز اصلی است: ۱. وضعیت روحی؛ ۲. وضعیت جسمی. مدیر در نقش رهبری، باید همواره وضعیت روحی کارکنان را بسنجد و عواملی را که ممکن است در روحیه آنان تأثیر مخرب داشته باشد، از بین ببرد تا میزان رضایت شغلی کارکنان همواره در سطح مطلوبی قرار داشته باشد. عدم توجه مدیر به روحیه کارکنان، میزان ناراضی را افزایش می‌دهد و عامل کاهش میزان موفقیت اوست OD و موفقیت مدیر موفقیت مدیر یا بازسازی و بهبود سازمان (O.D=Organization Dvelopment)، نوعی فعالیت بهینه و کارآمد مدیریت برای ارتقای کیفی و بالندگی سازمان است و در سه سطح فردی و گروهی و ساختار سازمان فعالیت می‌کند. یک مدیر موفق در OD معمولاً: ۱. بر کار تیمی تأکید می‌کند؛ نه تلاش فردی ۲. تغییر در فرهنگ سازمان را مد نظر دارد. ۳. بر ایجاد انگیزش تأکید می‌کند. ۴. بر پاداش گروهی تأکید می‌ورزد. ۵. بر همکاری مدیران و فرهنگ مشارکت تأکید می‌کند. ۶. ارتقا و چرخه بهره‌وری را مد نظر دارد. ۷. فرآیندی همیشگی را به سمت رقابتهای سالم ایجاد می‌کند. ۸. هدف اصلی آن، تغییر در رفتار و روش و ساختار است. سازمانها به سان موجود زنده به دنیا می‌آیند، رشد می‌کنند، به بلوغ می‌رسند و سرانجام دچار کهنوت می‌شوند و از بین می‌روند. برای جلوگیری از مرگ زودرس سازمانها، لازم است سیستم دائماً در خود تغییرات مطلوب ایجاد کند تا اثربخشی لازم را جهت انجام وظایف خود داشته باشد. مدیر آشنا به OD مانند طبیعی است که هدف اصلی او شناختن بیماریهای سازمان و کوشش برای از بین بردن آنها و ایجاد تغییرات مناسب در سازمان، برای پیشگیری از بروز مشکلات جدید می‌باشند. مروری بر پژوهشهای انجام شده - پیترز و واترمن برای نخستین بار در یک پژوهش گسترده، با مطالعه ۴۳ شرکت بزرگ آمریکایی که در شش شاخص: رشد مرکب دارایی‌ها، رشد مرکب سهام، نسبت ارزش بازاری به ارزش دفتری، بازده سرمایه، بازده سهام و بازده فروش از رقبا بالاتر بودند به ۸ اصل اساسی موفقیت در این شرکتها رسیدند و نتایج را در کتابی با عنوان در جستجوی برتری که به یکی از پرفروش‌ترین کتابهای مدیریتی مطرح شد، ارائه دادند. در این پژوهش، هشت ویژگی شرکتی متبکر و نوآور به این شرح عنوان شد. [تعصب به عمل، تماس نزدیک با مشتری، استقلال و تهور، بهره‌وری از کارکنان، توجه به ارزشها، پایبندی به کار اصلی، ساختارهای ساده و تمرکز و عدم تمرکز] (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲). مطالعه مهم بعدی توسط جیمز کالینز و جری پوراس انجام شد که در یک طرح پژوهشی شش ساله با بررسی ۱۸ شرکت که موقعیت خود را برای پنج تا پانزده دهه حفظ کرده بودند، با ۱۸ شرکت دیگر که در مقایسه چندان موفق نبودند، به شناسایی مجموعه اصولی که موجب تمایز این شرکتها شده بود، پرداخته که در نهایت ویژگیها و فلسفه حاکم بر شرکتهای آرمانی را در کتابی با عنوان ساختن برای ماندن منتشر کردند. رویکرد ساعت سازی نه ساعت گویی، فلسفه هم این و هم آن، هدفهای مهمتر از سود، حاکمیت جهان بینی و حفظ پایداری و پیشرفت، دارا بودن هدفهای بلند پروازانه، انتخاب شایسته، مدیریت درون‌زا، پیشرفت و بهبود مستمر، به عنوان ویژگیهای شرکتی آرمانی عنوان شده است

(کالینز و پوراس، ۱۹۹۷). جیمز کالینز (۲۰۰۱) در یک پژوهش ۵ ساله دیگر، ۲۸ شرکت از میان شرکت‌های برگزیده مجله فورچون، شرکت‌هایی را که در یک بازه زمانی ۱۵ ساله سود مرکب سهام آنان به سه برابر ارزش بازار رسیده بود، مورد مطالعه قرار دادند. پژوهش آنها این ویژگی‌های را در خصوص این شرکتها آشکار کرد و نتایج در کتابی: با عنوان، از خوب به عالی منتشر شد. حاکمیت رهبری سطح پنجم، رویکرد ابتدا فرد بعد هدف، توان رویارویی با حقایق ناخوشایند و درعین حال یقین داشتن به موفقیت، حاکمیت مفهوم خاریشتی و سادگی در دو محور: فرهنگ مبتنی بر نظم گرای، بهره‌گیری از شتاب دهنده‌های فناوری به عنوان مجموعه ویژگی‌های شرکت‌های رهسپار تعالی مطرح شد (کالینز، ۲۰۰۱). گری هارپست در یک مطالعه از ۵ راز شرکت‌های با عملکرد برتر: تیم رهبری قوی، توانایی جذب و نگهداری کارکنان با کیفیت، رویکرد منسجم و منظم به کسب و کار، توانایی استفاده استراتژیک از فناوری، استفاده مناسب از تامین کنندگان قابل اعتماد، نام می‌برد. (Harpest, 2006) و ویلیام جویس و همکاران در بررسی خود از ۱۶۰ شرکت در صنعت‌های مختلف و مطالعه بیش از ۲۰۰ تکنیک مدیریتی در طی ۵ سال مجموعه عواملی را که باعث رسیدن به نتایج برتر برای سهامداران می‌شد بررسی کردند و نتیجه پژوهش خود را فرمول ۴+۲ نامیدند. در این پژوهش دو دسته از عوامل شناسایی شدند که به عوامل اولیه و ثانویه تقسیم می‌شوند. عوامل اولیه، شامل: استراتژی متمرکز، اجراء فرهنگ عملکرد و سازمانهای تخت و سریع است. عوامل ثانویه، شامل: هوشمندی، رهبری متعهد، نوآوریهای تحول‌آمیز در صنعت و رشد از راه مشارکت. برای رسیدن به موفقیت می‌بایستی تمامی عوامل اولیه و دست کم دو تا از عوامل ثانویه وجود داشته باشند که در اصطلاح به آن فرمول ۴+۲ موفقیت کسب و کار گفته می‌شود. دالتون در بررسی خود در زمینه عناصر اصلی سازمان، با عملکرد برتر ۵ جزو اصلی یک سازمان یا عملکرد برتر را مشارکت کارکنان، تیم‌های کاری خودگردان، فناوری تولیدی منسجم، یادگیری سازمانی و مدیریت کیفیت فراگیر عنوان کرده است. (Dalton, 2000) هاردستی در بیان ده ویژگی یک سازمان موثر شفاف بودن ماموریت سازمانی، قدرت چشم انداز رهبری، تعهد، باور و تعلق خاطر به چشم انداز مشترک در سرتاسر سازمان، تیم رهبری متعادل و منسجم، هدفها و مقاصد روشن و قابل اندازه‌گیری، مکانیزم‌هایی برای دریافت بازخورد از خارج سازمان، اشتیاق به یادگیری مستمر، در جستجوی تعالی و برتری بودن، فرایندهای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کارآمد و پاس داشتن موفقیت‌های دسته جمعی را در دستیابی به عملکرد برتر موثر می‌داند. (Hardesty, 2003) گریگوری اسمیت در مقاله خود، هفت راز ایجاد سازمانهای با عملکرد برتر را، تعهد و مشارکت مدیریت ارشد، تمرکز استراتژیک، تیم‌های راهبردی، شناسایی پروژه‌های کلیدی بهبود، تیم‌گرایی، ایجاد منشور و اندازه‌گیری (سنجش) ذکر می‌کند. (Smith, 2002) فصل سوم در تحقیقات اجتماعی، پس از انتخاب موضوع برای پژوهش مهمترین اصل، انتخاب جامعه آماری است. منظور از جامعه آماری، همان جامعه اصلی که از آن نمونه یا معرف بدست می‌آید. لذا جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان، کارشناسان و مدیران اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی خراسان است که به تفکیک به شرح ذیل می‌باشد: تعداد کل کارکنان موسسه (رسمی، پیمانی، قراردادی کار معین و شرکتی) ۹۲ نفر □ تعداد کارکنان رسمی و پیمانی ۶۳ نفر که از این تعداد ۲۷ نفر خانم و ۳۶ نفر آقا می‌باشد. □ تعداد کارکنان قرارداد کسار معین ۱۵ نفر که از این تعداد ۵ نفر خانم و ۱۰ نفر آقا می‌باشند □ تعداد کارکنان شرکتی ۱۴ نفر که از این تعداد ۱ نفر خانم و ۱۳ نفر آقا می‌باشد. □ که در سال ۱۳۸۸ در اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی خراسان مشغول به کار هستند. (نمودار زیر) بعد از تبیین جامعه آماری، در راستای جمع‌آوری اطلاعات ابتدا باید سعی شود که از روشهای درست و متناسب استفاده شود چرا که هر پژوهش روش یا روشهای خاص را جهت جمع‌آوری اطلاعات می‌طلبد و آنگاه باید کوشید تا داده‌ها با کمترین ضریب خطا بدست آیند و از عوامی چون فقدان روح عملی، تعصب و سوگیری پرسشگر و پاسگو که بر نتایج حاصل تاثیر می‌گذارند دوری جست. باید خاطر نشان کرد که در روش میدانی، بهترین تفکیک در جمع‌آوری داده‌ها، استفاده از تکنیک پرسشنامه است که پژوهشگر با مراجعه به اعضای نمونه، سوالات را برای آنان بازگو و یا جهت تکمیل به آنها می‌دهد و از این طریق با تکمیل پرسشنامه، اطلاعات لازم جمع‌آوری می‌شود. در این تحقیق یک پرسشنامه که شامل مقدمه و ۱۹ سوال بود تهیه و تنظیم شده است که در آن از مقیاس ترتیبی استفاده شده است. پرسشنامه مربوطه بعد از اصلاح و بازنویسی و جویا شده نظریات کارشناسان و مدیران مربوطه در اختیار کارکنان اداره قرار گرفت. از تعداد ۹۲ نفر از کارکنان اداره فقط ۴۱ یعنی ۴۴٪ پرسشنامه‌ها برگشت داده شدند. در این تحقیق، طبقه بندی اطلاعات بر اساس روش رتبه‌ای انجام شده که به شرح جدول ذیل می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این تحقیق، روش احتمالی از نوع تصادفی ساده می‌باشد. در این تحقیق با توجه به تعداد جامعه آماری که ۹۲ نفر محاسبه شده و از این تعداد ۳۳ نفر خانم و ۵۹ نفر آقا می‌باشند، تعداد نمونه تحقیق ۴۱ نفر (۴۴٪) می‌باشد که از این تعداد ۲۲ نفر آقا و ۱۹ نفر خانم به پرسشنامه‌ها پاسخ داده‌اند. و از این تعداد ۴ نفر کارکنان شرکتی، ۷ نفر کارکنان قرارداد معین، ۲ نفر کارکنان پیمانی و تعداد ۲۸ نفر از کارکنان رسمی می‌باشند. در تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش تجزیه و تحلیل آماری و عینی و در پردازش اطلاعات از روش پردازش توصیفی اطلاعات استفاده شده است که در این روش بر اساس اطلاعات دقیق و کمی بدست آمده با استفاده از مدل‌های آماری و ریاضی بر تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته و نتایج را سریع، روشن و نزدیک به اقیعیت اعلام می‌دارد بر اساس سوالات پرسشنامه، از سوال ۱ تا ۱۱، کارکنان اداره به شرح جدول ذیل گزینه‌های عالی، خوب، متوسط و ضعیف را علامت زده‌اند. فصل چهارم - تجزیه و تحلیل اطلاعات دانش مدیریت، آگاهی سازمان یافته‌ای است که زیرساز عمل مدیران می‌باشد. موفقیت عملکرد یک سیستم به نحوه مدیریت آن بستگی دارد بنابراین عملکرد یک مدیر در ایجاد هماهنگی بین کارکنان نقش کلیدی دارد و می‌تواند تاثیر بسزایی در موفقیت عملکرد یک سازمان داشته باشد. در این مطالعه توصیفی، ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه بوده است که جهت دستیابی به اهداف پژوهش در دو بخش تنظیم گردیده است. بخش اول شامل ۵ سوال در ارتباط با مشخصات فردی و بخش دوم شامل ۱۱ سوال در ارتباط با نحوه رضایت کارکنان و عملکرد آنان مطرح گردیده است. یافته‌ها نشانگر آن است که کل شرکت کنندگان در پژوهش از تعداد ۹۲ نفر، ۴۱ نفر یعنی ۴۴٪ که از این تعداد، (۲۳٪) آقایان و (۲۰٪) خانمها بودند. نمونه‌های این پژوهش، تعداد کارکنان رسمی (۴۳ نفر) بودند که از این تعداد ۲۸ نفر و تعداد کارکنان پیمانی (۲۰ نفر) بودند که از این تعداد ۲ نفر، تعداد کارکنان قرارداد کار معین (۱۵ نفر) بودند که از این تعداد ۷ نفر و تعداد کارکنان شرکتی (۱۴ نفر) بودند که از این تعداد ۴ نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. یافته‌ها نشان می‌دهد که نحوه موثر استفاده از سیستم‌های کاری در اداره را ۱۲٪ از افراد عالی، ۴۸٪ خوب، ۳۴٪ متوسط و ۴/۰٪ افراد ضعیف اعلام کردند. تناسب بین میزان کار و میزان حقوق دریافتی را ۱۹٪ خوب، ۵۳٪ متوسط و ۲۶٪ افراد ضعیف اعلام کردند. همچنین نتایج پرسشنامه‌ها نشانگر این مطلب بود که روحیه همکاری در اداره به میزان

۵۶٪، مشورت و جلب توجه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریها ۴۶٪، میزان رضایت از شرایط محیط کار ۵۳٪، ارتباط افراد با روسا و بقیه همکاران ۶۰٪، معرفی کارکنان به دوره‌های آموزشی ۳۹٪، رعایت قوانین و مقررات اداری ۶۳٪، میزان تقسیم عادلانه کار ۴۰٪، میزان رضایت شغلی ۴۳٪ و میزان تشکر و قدردانی از زحمات کارکنان در اداره ۲۴٪ است. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که عملکرد مدیریت براساس فرآیند مدیریت خوب بوده است ولی در ۳۱٪ عوامل عملکردی مرحله سوم از قبیل اقدامات لازم جهت رفع احتیاجات مادی و معنوی افراد، ایجاد دوره‌های آموزشی کوتاه مدت، ایجاد محیط برای ابتکار و نوآوری و تشویق در انجام وظایف و همچنین بعضی از فاکتورهای عملکردی در مرحله پنجم فرآیند مدیریت (کنترل) شامل فراهم آوردن رضایت بیشتر کارکنان از شغل و شرایط محیط کار و میزان حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی، باید تجدید نظر و دقت بیشتری بعمل آید تا رضایت کامل کارکنان و بازدهی بالای افراد را شامل شود. (در قسمت پیوسته نمودارهای نظریات کارکنان به تفکیک نشان داده شده است) فصل پنجم - خلاصه و نتیجه‌گیری در بازار رقابتی امروزی، ضرورت دارد که سازمانها همواره باید یک گام جلوتر از رقیب باشند بنابراین سازمانها تلاش می‌کنند که پیوسته برتری رقابتی خود را حفظ کنند. فشارهای فزاینده محیطی و تحولات فراگیر سازمانها را با چالشهای گوناگونی روبه‌رو ساخته است که ناکارآمدی نگرش‌ها، سیستم‌ها و ابزارهای مدیریتی قدیمی کاملا آشکار شده است، چرا که با رویکردهای سنتی، نمی‌توان در بازاری که تمامی قواعد حاکم بر آن دگرگون شده است به رقابت پرداخت. هر شرایطی ابزار ویژه خود را می‌طلبد و طراحی سازمانی که بتواند نتایج عملکردی برتر، پایدار و فراتر از رقبا و انتظارات ذینفعان را فراهم کند، یک ضرورت است. پژوهشهای انجام شده در مورد سازمانهایی که در این شرایط مانند نگرینی بر پیشانی دنیای کسب و کار می‌درخشند، نشان می‌دهد که این سازمانها از یک مجموعه ویژگیهای کلیدی و مشترک بهره‌مند بوده‌اند و توانسته‌اند از این راه نتایج عملکردی فوق‌العاده‌ای را کسب کنند. بی‌تردید فراهم‌سازی یک سازمان که تمامی ویژگیهای مطرح شده را در یک زمان در بر داشته باشد کمی دور از دسترس به نظر می‌رسد، چرا که سفر تبدیل شدن از یک سازمان سنتی به یک سازمان متعالی و با عملکرد برتر، سفری طولانی است و مدیران نیز در این راه با چالشهای گوناگونی روبه‌رو خواهند شد. امروزه داشتن بهره‌وری و ارتقاء آن، نیاز انکارناپذیری برای سازمانها است. مهمترین عامل تولیدی هر سازمان منابع انسانی آن می‌باشد. مدیریت بعنوان یکی از راهبردهای توسعه و به‌روزرسانی و در نتیجه بهبود بهره‌وری نیروی کار به شمار می‌رود. مدیریت از طریق بهبود جو سازمانی و ایجاد همدلی بین کارکنان و همسویی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان می‌کوشد تا با هدایت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی از طریق تقویت عملکرد مطلوب و حذف عملکرد نامطلوب با استفاده از شیوه‌های پرداخت تشویقی، بهره‌وری نیروی انسانی و بالطبع بهره‌وری کل سازمان را افزایش دهد. هر چه مدیریت در نیل به اهداف مذکور موفق‌تر باشد، بهره‌وری نیز افزایش یافته در نتیجه سهم بازار و سود بیشتری را عاید سازمان خود خواهد نمود. روند مذکور باعث ایجاد ثروت و تداوم و بقا سازمان در دنیای رقابتی و پر تلاطم امروزی خواهد شد. مدیریت مهم‌ترین و سازنده‌ترین نقش در یک سازمان را ایفا می‌کند. آگاهی از دانش نوین، تجربه بالابتشخیص صحیح می‌تواند در جهت دست‌یابی اهداف سازمانی بسیار راه‌گشا باشد. مدیریت عملکرد ناب به هدفی فراتر از مدیریت عملکرد امروزی می‌نگرد و به کاهش اتلاف، حذف ضایعات، بهره‌وری حداکثر و افزایش رضایت ذینفعان و استفاده بهینه از منابع می‌پردازد. در بهینه‌سازی نیروی انسانی، افراد سازمان مطلع می‌شوند کجا قرار دارند به گونه‌ای که بدانند تا چه حد خوب عمل می‌کنند لذا از حوزه‌های بهبود آگاه می‌شوند. تفویض اختیار امور، سطوح انگیزش، مهارت و تعهد در نیروی کار افزایش می‌یابد. همچنین انتظارات مدیران از کارکنان و بالعکس به طور روشن بیان می‌گردد. در استفاده از منابع مالی و تجهیزات میتوان: اصلاح در سیاست پرداخت حقوق و پاداش بی‌اساس و ثابت، بکار بستن معیارهایی بر پایه ارزش افزایی افراد و اختصاص میزان مناسب بودجه به فعالیت‌ها و پروژه‌ها همراه با نظارت و دست‌یابی به بازده حداکثر در زمان معین و کیفیت مطلوب را از مزایای مدیریت عملکرد ناب دانست. پیشنهادات تحقیق: با توجه به نتایج کسب شده از این تحقیق و بررسی و تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می‌گردد: - در تدوین و یا اصلاح قوانین و مقررات امور استخدامی ادارات و سازمان‌ها چه دولتی و چه غیر دولتی، مبحث کاربردی تناسب ویژگی‌های شخصیتی با شرایط شغلی مورد نظر لحاظ گردد. در واقع سازمان‌ها در بدو استخدام می‌بایست شغل مورد نظر را چون لباسی در نظر بگیرند که کارمندی متناسب و برابر آن لباس برایش انتخاب و جذب کنند که فردا از تنگی یا گشادی آن رنجیده خاطر نگردد. اعمال چنین مواردی در امر بکارگیری منابع انسانی مورد نیاز سازمان‌ها می‌تواند کارایی کلی سازمان را تا حداکثر توان پیش‌بینی شده برساند. نتایج حاصل شده از انجام این تحقیق گواه آشکار این مطلب است که سازمان‌ها و یا شرکت‌ها می‌بایست به کیفیت استخدام منابع انسانی خویش که ناشی از تناسب بهینه فرد با شغل می‌باشد، بیش از هر موضوع دیگری در امر مزیت‌های رقابتی منابع انسانی خود توجه کرده و معیارهای انتخاب افراد را در پست‌های متنوع و متفاوت سازمان‌ها به طور یکسان و مشابه، بلکه به طور متناسب با شرایط و ویژگی‌های مورد نیاز تدوین و بکار گیرند. - به مؤسسه‌ای که در مشاغل خدماتی مانند سازمان‌های مشاوره مشغول به کارند و در آنها درصد بسیاری از خدمات ارائه شده به مشتری و ارباب رجوع ارتباط مستقیم به توانایی، مهارت، آموزش و ویژگی‌های فردی کارکنان مانند اخلاق و برخورد با مشتری دارد، پیشنهاد می‌گردد که بیشتر از سازمان‌ها و مؤسسات فعال در عرصه‌های دیگر به امر تناسب شخصیت و شغل کارمندانشان توجه کنند زیرا چنانکه دیده شد، این فرآیند نقشی بسیار اساسی و تأثیرگذار در عملکرد کارکنان و در نتیجه مؤسسه و سازمان بازی می‌کند و می‌تواند مجرای برای اثربخشی بهتر فعالیت‌های سازمان و مؤسسه باشد. - به مدیران سازمان‌ها که به دنبال ایجاد تغییر و تحول در حیطه مدیریتی خود بوده و قصد کارآمدتر کردن اداره و سازمان خود را در جلب مشتری، ارائه خدمت به مردم و یا رقابت با رقیبان خود در بازار را دارند، توصیه می‌شود که سهم بیشتری به تلاش در جهت بکارگیری بهینه کارکنان در شغل‌ها و پست‌های موجود در برنامه‌های کدیریتی خود اختصاص دهند. همیشه تکنولوژی و منابع مالی داروی ناکارآمدی سازمان نمی‌باشد، بلکه مباحث ساده‌ای مانند تناسب بیشتر شخصیت با شغل کارکنان در بسیاری موارد آن هم در ادارات و سازمان‌های داخلی کشور که کمترین توجه به این موضوع شده و می‌شود، بسیار گره‌گشا و مفید می‌باشد. پیوسته‌ها با توجه به پرسشنامه‌های تکمیل شده توسط کارکنان اداره و نظریات آنان به تفکیک هر سوال به شرح جداول ذیل است: استفاده موثر از سیستمهای کاری در ادارتهاساب بین میزان کار و میزان حقوق دریافتی روحیه همکاری در اداره میزان مشورت و جلب مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی میزان رضایت از شرایط محیط کارارتباط افراد با همکاران، مدیران و رؤسا در اداره معرفی کارکنان به دوره‌های آموزشی متناسب با نیاز آنان رعایت قوانین، مقررات و سلسله مراتب اداری در اداره تقسیم عادلانه کار میزان رضایت شغلی در اداره قدردانی و تشکر از تلاش و کوشش کارکنان مقاله‌ای تحت عنوان: بی‌انگیزگی کارکنان خود را متوقف کنید عنوان مقاله: بی‌انگیزگی کارکنان

خود را متوقف کنید/مترجم: ترجمه: یاسر جلالیموضوع: انگیزش و عملکردچکیده: اغلب شرکتها اشتباه عمل می کنند. آنها به جای آنکه سعی کنند تا به کارکنان خود انگیزه بدهند، باید از بی انگیزه شدن کارکنان خود جلوگیری کنند. تعداد زیادی از پرسنل وقتی یک کار جدید را آغاز می کنند، بسیار شیفته و علاقه‌مند آن هستند. اما طبق یافته های تحقیق ما، در ۸۵ درصد شرکتها، انگیزه پرسنل در شش ماهه اول به سرعت کاهش می یابد و در سالهای بعد نیز روحیه آنها بدتر خواهد شد. این یافته ها بر اساس مطالعه ای شکل گرفته است که بر روی ۲/۱ میلیون نفر از کارکنان ۵۲ شرکت برتر از میان ۱۰۰۰ شرکت مجله فورچون بین سالهای ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۴، توسط موسسه تحقیقاتی سروتا (نیویورک) انجام شده است. این مشکل به اصول و مبانی مدیریت مربوط می شود. یعنی هم به سیاستها و رویه هایی که شرکتها در مدیریت کردن نیروهایشان به کار می گیرند و هم به روابطی که مدیران به صورت فردی به وسیله گزارشهای مستقیم خود برقرار می کنند. تحقیق ما نشان می دهد که چگونه رفتار و عملکرد مدیران به مشکل بی انگیزگی پرسنل اضافه می کند. همچنین تحقیق ما نشان خواهد داد که مدیران برای تغییر این وضع چه کاری می توانند انجام دهند. سه هدف کلیدی افراد در کار برای آنکه علاقه و شیفتگی را که کارکنان در ابتدای شروع کار خود دارند حفظ کنیم، مدیریت باید سه هدفی را که عده زیادی از کارکنان در کار خود در پی آن هستند، بفهمد و سپس آنها را برآورده کند. این اهداف عبارتند از: -برابری: در مسائلی مثل دستمزد، مزایا و امنیت شغلی با پرسنل به طور عادلانه و برابر رفتار شود. - موفقیت: احساس افتخار کردن از شغل و از کارفرما. -همراهی و رفاقت: داشتن روابط خوب و پر بار با همکاران. برای نگهداری یک نیروی کار علاقه‌مند، مدیریت باید تمام این اهداف را تأمین کند. در شرکتهایی که فقط یکی از این اهداف تأمین می شود، کارکنان یک سوم علاقه‌مندی کارکنانی را دارند که شرکتهایشان تمام این اهداف را برآورده می سازند. این اهداف نمی‌توانند جایگزین یکدیگر شوند. شناختن و درک کردن صحیح پرسنل نمی‌تواند جایگزین دستمزد خوب شود، پول نمی‌تواند جایگزین حس افتخار و سربلندی از انجام یک کار شود و سربلندی به تنهایی هیچ تضمینی ایجاد نمی‌کند. آنچه مدیران به تنهایی می‌توانند انجام دهند تأمین این سه هدف، هم به سیاستهای یک سازمان بستگی دارد و هم به عملکرد روزمره مدیران که به صورت فردی انجام می‌گیرد. اگر یک شرکت مدیریت با استعدادی داشته باشد [سعی کند که خیلی خوب شرکت را مدیریت کند]، یک مدیر بد می‌تواند این مدیریت خوب را در قسمت زیر نظر خودش خراب کند. و برعکس؛ مدیران باهوش و همدل [با کارکنان] می‌توانند با ایجاد علاقه و تعهد در زیرمجموعه خودشان، بر مقدار زیادی بی‌مدیریتی یک شرکت غلبه کنند. در حالی که مدیران به صورت فردی نمی‌توانند همه تصمیمات رهبری (مدیران رده بالای سازمان) را کنترل کنند، با این حال می‌توانند یک نفوذ عمیق بر انگیزش کارکنان داشته باشند. مهمترین مسئله در انگیزه دادن به پرسنل، ایجاد حس امنیت برای آنهاست، بدین معنی که آنها ترسی نداشته باشند از اینکه اگر عملکرد آنها عالی نباشد، شغل آنها در خطر خواهد بود. کارکنان باید حس کنند که اخراج کردن آنها آخرین راه چاره است و تنها راه برخورد با مشکلات نیست. اما ایجاد حس امنیت فقط آغاز کار است. اگر هر یک از ۸ مرحله زیر درست به کار برده شوند، می‌توانند نقش کلیدی را در تأمین اهداف کارکنان شما برای کسب موفقیت، برابری و همراهی بازی کنند و آنها را قادر سازند تا شور و شوقی را که در زمان استخدام و شروع به کار داشتند، حفظ کنند. موفقیتیک هدف الهام بخش را القا کنید. یک عامل مهم برای ایجاد اشتیاق (علاقه) در کارمندان، وجود یک هدف سازمانی مشخص، معتبر و الهام بخش است. در واقع برای کارمندان، هدف انجام کار، خیلی اهمیت دارد. آنها باید بدانند که برای چه در این شغل استخدام شده اند و هدف از انجام این شغل چیست. بنابراین، «دلیلی برای بودن» یا «دلیلی برای این جا بودن» برای پرسنل، فراتر از پول قرار خواهد گرفت. هر مدیری باید قادر باشد تا خیلی سریع یک هدف قدرتمند را برای واحد خودش بیان کند. به مثال زیر در مورد هدف یک شرکت توجه کنید. در این مثال یک گروه سه نفره که در یک موسسه بیمه کار می‌کنند، هدف از کار خود را این چنین توضیح می‌دهند: کار بیمه‌ها در ارتباط با مردم است. کار بیمه این نیست که مثلاً شما فرم‌های بیمه را چگونه پر کرده‌اید یا اینکه چک‌ها را چگونه نوشته‌اید. بیمه یعنی اینکه وقتی مردم بیمار هستند، چگونه مورد مراقبت قرار می‌گیرند، یا وقتی مشکلی دارند چگونه به آنها کمک می‌شود. این توضیح بسیار موثر است، زیرا در شرکت کوچکی تهیه شده است که تحت نظر یک هیئت رئیسه پر قدرت و سخنران (سخنور) قرار ندارد و شرکتی است که معمولاً با قوانین و مقررات اداری (بوروکراتیک) شناخته می‌شود. کسانی که این توضیح را ارائه کرده‌اند واقعاً درک و احساس درستی از کار خود داشته‌اند، زیرا که تمرکز آنها بر نکته صحیحی است، چون بر نتیجه کار (مردم) تأکید دارند، تا بر وسایل و ابزارهای انجام کار (پر کردن فرم‌های بیمه‌شهر شغل، ابزار قدرتمندی است. اما به همین اندازه هم مهم است که مدیر بتواند موضوع را برای زیردستان شرح دهد و قادر باشد تا برای بیان دلیل انجام وظیفه، با آنها ارتباط برقرار کند. کارکنان را درک کنید. مدیران باید اطمینان حاصل کنند که تمام همکاریهای یک کارمند، چه بزرگ چه کوچک، مورد توجه قرار گرفته است. شعار بسیاری از مدیران این است که «چرا باید برای انجام کاری از کسی تشکر کنم که او برای آن کار دستمزد می‌گیرد؟» کارمندان این نکته را بسیار بازگو می‌کنند چقدر به قدردانی اهمیت می‌دهند. کارکنان همچنین اعلام می‌کنند که چقدر ناراحت هستند زمانی که مدیران وقتی را اختصاص نمی‌دهند تا به خاطر انجام صحیح یک کار از آنها تشکر کنند، اما خیلی سریع آنها را به خاطر اشتباهات نگوشت می‌کنند. درک موفقیتهای فرد توسط دیگران، یکی از نیازهای اساسی انسان است توجه و درک کردن کارکنان، فضایل و کمالات آنها را افزایش می‌دهد، یاری کردن باعث می‌شود که این کمالات بیشتر شود. دستی بر شانه فرد زدن، گفتن جمله «خوب بود»، غذا خوردن با کارمند، اشاره کردن به کار خوب پرسنل نزد مقامات بالا، مقداری انعطاف پذیری در زمان بندی برنامه‌ها، یک روز مرخصی یا حقوق تشویقی یا حتی یک بیغام تشکر روی میز، اندکی از صدها راهی است که مدیران به وسیله آن می‌توانند قدردانی خود را از یک کار خوب نشان دهند. چنین روشهایی بسیار موثر هستند، اگر که بی‌ریا باشند، با دقت انجام شوند و به وسیله دستمزد منصفانه و قابل رقابت تقویت شوند و همچنین جایگزینی برای آنها مطرح نشود. روشهای دیگر به جای آن اعمال نشود. -۳ برای کارکنان خود یک تسریع کننده باشید. ترکیب کردن مدل فرمان دادن و کنترل کردن، یک راه مطمئن برای کاهش بی‌انگیزگی است. در عوض، نقش کلیدی خود را به عنوان تسریع کننده کارکنان تعریف کنید: این شغل شماست که انجام کارهای آنها را تسهیل کنید. گزارشهای شما، در این منظر، «مشتریان» (طرف مقابل) شما هستند [باید کارشان را راه بیانازید]. نقش شما به عنوان یک تسریع کننده شامل یک سری فعالیت هاست: برای واحدهای دیگر و سطوح مدیریتی، نقش یک محور را ایفا کنید. برای آنکه علاقتشان را بیان کنند، افراد را متقاعد کنید که شما آنچه که آنها برای موفق شدن نیاز دارند را در اختیارشان می‌گذارید. آیا شما می‌دانید که چه چیزی برای کارکنان شما در انجام کارهایشان بیشترین اهمیت را دارد؟ از آنها سوال کنید. نشستهای ناهار و گفتگوهای دوستانه با کارکنان برای این کار خیلی موثر است. اگر به هر دلیلی نمی‌توانید خیلی سریع به یک نیاز یا درخواست بخصوص رسیدگی کنید، خیلی صریح

باشید و اجازه دهید تا کارکنان شما بدانند که شما چگونه برای حل مسائل آنها عمل می‌کنید. [آنها را در جریان کار قرار دهید] این یک راه عالی برای ایجاد اعتماد است. کارکنان خود را برای بهسازی هدایت کنید. یک دلیل عمده که بسیاری از مدیران به زیردستان در بهبود عملکرد آنها کمک نمی‌کنند، این است که آنها نمی‌دانند چگونه بدون رنجاندن یا دلسرد کردن پرسنل این کار را انجام دهند. برخی از اصول اساسی زیر این مشکل را برطرف می‌کند. کارکنانی که عملکرد کلی آنها رضایت بخش است، باید از این موضوع با خبر بشوند. اگر کارکنان بدانند که مدیریت به طور کلی از کار آنها خوشنود است و حتی در حال کمک کردن به آنهاست، برای بهتر انجام دادن کار، پذیرفتن بازخورد در جهت بهبود و ارتقای آن عمل خواهند کرد. محدودیتهایی که فاصله [دوری از کارکنان] ایجاد می‌کند، مانع می‌شوند از اینکه شخصی بازخورد معنی داری را به طور کامل دریافت کند، بازخوردی که در آن شناخت یک جزء مرکزی است، اما این نکات کلیدی باید اساس هر طرح بازخوردی باشد: بازخورد عملکرد همان ارزش‌یابی سالانه نیست. بازخورد عملکرد واقعی را اگر امکان دارد زمانی که کار تمام شده باشد بگیرید. ارزش‌یابی‌های سالانه رسمی را برای جمع بندی سال به کار ببرید، کارمند را با اشتباهات گذشته اش تحت فشار نگذارید. این را تشخیص دهید که کارمندان می‌خواهند بدانند که چه موقع کم کاری کرده اند. از اینکه کارکنان یک انتقاد شایسته را دریافت کنند، نترسید؛ کارکنان شما نیاز دارند بدانند که چه موقع خوب عمل نکرده اند. در همان زمان، بازخورد مثبت دادن را هم فراموش نکنید. هدف نهایی شما این است که در نهایت تیمی را تشکیل دهید که مستوجب تقدیر باشد. توضیحاتی که در مورد بهبودهای صورت گرفته ارائه می‌شود، باید مشخص، واقعی و غیر احساسی و مستقیماً معطوف به عملکرد کارکنان باشند تا اینکه معطوف به خصوصیات شخصی آنها. از تذکرات ارزیابی کننده کلی (مثل: آن کار بی ارزش است) یا توضیحاتی در مورد انگیزه ها یا خصوصیات شخصی کارکنان (مثل: شما بی دقت بوده‌اید) خودداری کنید. در عوض یک سری جزئیات مشخص و واقعی (قابل لمس) را در مورد آنچه شما حس می‌کنید که حتماً بهبود یافته است و چگونگی این بهبود، تهیه کنید. بازخورد را در ارتباط با وظیفه پرسنل قرار دهید. اجازه ندهید که توضیح شما به چیزی که با وظایف و اختیارات آنها ارتباطی ندارد، مربوط شود. به عقاید و نظرات کارکنان در مورد مشکلات انجام کار، گوش کنید. تجربیات و مشاهدات کارکنان برای مشخص کردن اینکه چگونه مسائل مربوط به عملکرد می‌تواند بهتر مورد توجه قرار گیرد، مفید هستند؛ از جمله اینکه چگونه شما [مدیر] می‌توانید بیشتر مفید باشید. همواره به یاد داشته باشید که شما به چه دلیل بازخورد می‌دهید. شما می‌خواهید عملکرد را بهبود ببخشید نه اینکه برتری خود را بر کارمندان ثابت کنید. بنابراین واقعگرا باشید و بدون اینکه کار غیرممکن را بخواهید، بر آنچه واقعاً شدنی است، متمرکز شوید. در مورد چیزی که اطلاعی از آن ندارید، پیشنهاد ندهید. از کسی که موقعیت را می‌شناسد برای نظر افکندن به آن موضوع کمک بگیرید. برابری رابطه خوبی با کارکنان داشته باشید. یکی از بی حاصلترین قواعد در سازمانها، توزیع اطلاعات بر مبنای اصل «لزوم دانستن» است. [پرسنل فقط آنچه را لازم است، باید بدانند] این قاعده معمولاً روشی غیر ضروری و مخرب در جهت محدود کردن جریان اطلاعات در یک سازمان است. محروم کردن کارکنان از اطلاعات به خاطر نبود یک رابطه مناسب با مدیریت، یکی از مهمترین یافته‌های منفي است که ما در اظهار نظرهای کارکنان مشاهده کردیم. آنچه کارکنان نیاز دارند تا کارشان را انجام دهند و آنچه به آنها احساس احترام و حس مشارکت می‌دهد، امری می‌کند که مدیران باید محدودیتهای خیلی کمی در جریان اطلاعات قرار دهند. چیزی را از کارکنان مخفی نگه ندارید، مگر آن موارد ناچیزی را که واقعاً محرمانه هستند. یک ارتباط خوب نیازمند آن است که مدیران با آنچه که پرسنل می‌خواهند و نیاز دارند که بدانند، خود را هماهنگ کنند. بهترین راه برای این کار سوال کردن از خود پرسنل است. اغلب مدیران باید خودشان را به ارتباط برقرار کردن منظم عادت دهند. این موضوع یک غریزه طبیعی نیست. شما باید ملاقاتهای منظمی را با کارمندان تنظیم کنید، ملاقاتهایی که هدفی به جز ارتباط دو طرفه ندارند. ملاقات با مدیریت باید طرح خاصی داشته باشد، برای آنکه نتایج ملاقات را به پرسنل انتقال دهد و واقعیت را به آنها بگوید. بسیاری از کارکنان در مورد انگیزه های مدیریت خیلی مشکوک هستند و چیزهایی برای خود تصور می‌کنند. در ارتباط برقرار کردن با پرسنل به طور منظم بازخورد بگیرید. (نتیجه کار را بررسی کنید) یکی از بزرگترین مشکلات ارتباط برقرار کردن این است که تصور کنید که یک پیام درک شده است. اگر پیگیری کنید اغلب متوجه می‌شوید که پیامها غیر واضح اند یا اینکه مخاطب آنها را نفهمیده است. شرکتها و مدیرانی که این گونه با کارمندان خود ارتباط برقرار می‌کنند، در روحیه کارکنان تاثیر زیادی می‌گذارند. روابط باز و کامل [با کارکنان] نه تنها آنها را در انجام کارهایشان کمک می‌کند، بلکه نشان از احترام گذاردن به آنهاست. عملکرد ضعیف را تشخیص بدهید. حتماً به ۵ درصد از کارکنان خود که نمی‌خواهند کار کنند، توجه و آنها را شناسایی کنید. بیشتر افراد می‌خواهند کار کنند و از کار کردن افتخار می‌کنند. اما کارکنانی وجود دارند که به کار کردن حساسیت دارند. آنها هر کاری می‌کنند تا از زیر کار کردن فرار کنند. آنها بی انگیزه هستند و یک روش انضباطی - مثل انفعال از کار - تنها راهی است که می‌توان آنها را از طریق آن اداره کرد. این کار روحیه و کارایی بقیه اعضای تیم را افزایش می‌دهد، زیرا آنها می‌بینند که یکی از موانع کارایی آنها برداشته شده است. همراهی و رفاقت کار جمعی (تیمی) را رواج دهید. اغلب فعالیتها برای آنکه به طور موثر انجام گیرند، به یک کار گروهی نیاز دارند. تحقیق نشان می‌دهد که کیفیت یک کار گروهی در زمینه هایی مثل حل مسئله معمولاً بیشتر از کار فردی است. به علاوه بیشتر کارکنان وقتی به صورت جمعی کار کنند، انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند. هر زمان که امکان دارد مدیران باید کارکنان را به تیم های خود مختار تقسیم کنند، تیم هایی که بر مسائلی مثل کنترل کیفیت، زمان بندی و بسیاری از روشهای انجام کار کنترل دارند. چنین تیم هایی به مدیریت کمتری نیازمند هستند و طبیعتاً به کم شدن صحیح سطوح مدیریتی و کاهش هزینه ها منجر می‌شوند. در ایجاد تیم ها، همانطور که باید بین افراد رفاقت وجود داشته باشد، باید صلاحیتهای افراد نیز در نظر گرفته شود. یک مدیر باید با دقت ارزیابی کند که چه کسی با چه کسی بهتر کار می‌کند. این موضوع برای ایجاد فرصت در جهت تنوع و مبادله در یادگیری عقاید، روشها و رویکردها در میان کارکنان مهم است. با تیم جدید در مورد وظایفشان و چگونگی عملکردشان و انتظارات شما از محصول کارشان شفاف باشید. توجه به هر سه عاملگوش کنید و درگیر شوید. کارکنان یک منبع غنی اطلاعات هستند، در این مورد که چگونه باید یک شغل را بهتر انجام داد. این اصل در مورد همه انواع کارکنان از ساعتی تا رسمی کاربرد دارد. مدیرانی که با یک روش و شیوه مشارکتی کار می‌کنند، نتایج بزرگی را در ارتباط با کیفیت و بهره وری به دست می‌آورند. مدیران مشارکتی به طور مداوم علاقه‌مندی خود را به عقاید و تصورات کارکنان آشکار می‌کنند. آنها صبر نمی‌کنند تا اینکه پیشنهادها به وسیله روابط رسمی یا نظام پیشنهادها جامه عمل به خود بگیرد. آنها به دنبال فرصتی می‌گردند تا گفتگوی مستقیمی با افراد و گروهها داشته باشند، در مورد اینکه برای اصلاح و بهتر کردن اثربخشی چه می‌توان کرد. آنها جو و فضایی را ایجاد می‌کنند که در آن گذشته به اندازه کافی خوب نیست [همواره نیاز به تغییر و

اصلاح وجود دارد] و کارکنان را برای نوآرهبایشان شناسایی می کنند. مدیران مشارکتی فقط یک بار حدود وظایف را تعریف می کنند و بعد به کارکنان آزادی عمل می دهند برای آنکه با توجه به دانش و تجربه شان و متناسب با خودشان عمل کنند. در واقع ممکن است روش ایجاد انگیزه قدرتمندتری از آزاد گذاشتن افراد شایسته برای انجام مشاغلشان آن گونه که آنها مناسب می دانند، وجود نداشته باشد. منابع و مأخذ کتب و مراجع کتابخانه ای: ۱. Armstrong, M (۱۹۷۶) A Handbook of Personnel Management Practice, ۱st ed, Kogan Page, London. Newton, T and Finday, P (۱۹۹۶) Playing god? : The performance of appraisal, Human Resource Management Journal, ۶(۳), pp ۴۲-۵۶۳- عاطفی. محمد رضا و مهمان پذیر، فرهاد، مقدمه ای بر مدیریت ناب، انتشارات نگاه دانش، ۱۳۸۴-۱۳۸۵- صبور اردوبادی؛ احمد نقش تربیتی عادات؛ جلد ۱، تهران: همدی، (بی تا) ۵- ایلی، خدایار و موفقی، حسن، مدیریت عملکرد دانشگران (مقاله)، سایت سازمان مدیریت صنعتی، ۶- خوشوقتی، آرمین، ارزیابی عملکرد کارکنان (مقاله)، سایت راهکار و مدیریت، ۱۳۸۴، ۷- خاکی، غلامرضا، مدیریت بهره وری (تجزیه و تحلیل آن در سازمان)، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ۱۳۸۴، چاپ چهارم، ۸- گروهی از استادان مدیریت، شیوه های عملی ارتقای بهره وری نیروی انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۷، چاپ دوم، ۹- ساعتچی، محمود، روانشناسی بهره وری، موسسه نشر ویرایش، تهران، ۱۳۸۰، چاپ سوم.

عوامل مؤثر بر رضایت مندی زنان شاغل

رضا هاشم زاده

چکیده: این تحقیق عوامل مؤثر بر میزان رضایتمندی زنان شاغل در سازمان بهداشت در شهر مشهد مورد بررسی قرار گرفته است. روش مورد استفاده در این تحقیق روش نمونه گیری تصادفی است که با توجه به بررسیهای انجام شده نتیجه گیری شد که عوامل علاقه مندی به شغل، روشن بودن وظایف و ارزش اجتماعی شغل بر رضایت مندی زنان شاغل تاثیر گذار می باشد. فصل اول طرح مسئله ۱-۱- مقدمه در این پروژه تاثیر عواملی چون سن، مدرک تحصیلی، سابقه کار، نوع شغل، نوع مسکن، میزان درآمد، تنوع کار، ارزش اجتماعی شغل و رضایتمندی از زندگی بر میزان رضایتمندی زنان شاغل از شغل خود مورد بررسی قرار گرفته است تا بتوان بازده و کار آیی زنان شاغل در وزارت بهداشت از قبیل بیمارستانها، مراکز درمانی، مراکز آموزشی و... را افزایش داد. برای انجام این بررسی از روش نمونه گیری تصادفی استفاده شده است. داده های مورد استفاده در این پروژه از ۶۰ پرسشنامه حاوی سوالات فردی و سوالاتی مربوط به فرضیه های پژوهش جمع آوری گردیده است. سپس تجزیه و تحلیل جهت تایید فرضیه ها و ارتباط آنها با متغیر وابسته بعمل آمد. ۱-۲- بیان فرضیه ها فرضیه ۱: بررسی اهمیت سن بر رضایت مندی زنان شاغل فرضیه ۲: بررسی اهمیت تحصیلات بر رضایت مندی زنان شاغل فرضیه ۳: بررسی سابقه کاری بر رضایت مندی زنان شاغل فرضیه ۴: بررسی اهمیت نوع شغل بر رضایت مندی زنان شاغل فرضیه ۵: بررسی اهمیت درآمد تقریبی بر رضایت مندی زنان شاغل فرضیه ۶: بررسی اهمیت علاقه مندی به شغل بر میزان رضایت مندی زنان شاغل فرضیه ۷: بررسی اهمیت ثبات شغلی بر رضایت مندی زنان شاغل فرضیه ۸: بررسی اهمیت تعصب زنان بر رضایت مندی زنان شاغل فرضیه ۹: بررسی اهمیت روشن بودن وظایف بر رضایت مندی زنان شاغل فرضیه ۱۰: بررسی اهمیت تنوع کار بر میزان رضایت مندی زنان شاغل فرضیه ۱۱: بررسی اهمیت ارزش اجتماعی شغل بر رضایت مندی زنان شاغل فرضیه ۱۲: بررسی اهمیت رضایت از زندگی بر رضایت مندی زنان شاغل فصل دوم اهمیت و ضرورت تحقیق بررسی اهمیت کار زنان (ابتدا تاریخ مختصری از تقسیم کار و نقش زنان ارائه می گردد، کار موضوعی می باشد که از ابتدای تکامل بشر مطرح بوده است. بطوریکه مارکس می گوید انسان را کار می آفریند است. در واقع مهمترین عامل تکامل بشر را مارکس کار می داند. و نقل قولی از اولین تافلر از کتاب موج سوم در مورد تاثیر کار و جنسیت: یکی از باورهای غالبی مرسوم اینست که مردان را در سوگیری خود نسبت به مسایل و عینی و زنان را ذهنی می دانند اگر در در این ادعا کمی هم حقیقت وجود داشته باشد نه ناشی از واقعیت به اثبات رسیده بیولوژیکی بلکه ناشی از تاثیرات روانی شکاف نامرئی است. تافلر این شکاف را ناشی از این می داند که در دوره پایان کشاورزی و آغاز انقلاب صنعتی زنان در خانه ماندند ولی مردان وارد جامعه شدند. در واقع مردان در کار مزدی شرکت کردند و این تاثیرات خاصی را در روحیه و روابط اجتماعی آنان داشته است. تافلر می گوید: «مردمسئولیت انجام کار پیشرفته را برعهده گرفت و زن عقب ماند تا نوع قدیمی و عقب افتاده تر کار را انجام دهد. مرد از آنجا که بود به سوی آینده حرکت کرد و زن در گذشته ماند.» او در بخشهای دیگر کتاب خود، علت راتفاوتهای جنسیتی ایجاد شده و دیگری را نیز ناشی از حضور مرد در جامعه مطرح می کند. از جمله اینکه وقت شناسی مردان را ناشی از حضور مردان در جامعه و یادگیری تعاریف صنعتی زمان و نظم و وقت نشناسی زنان را ناشی از این عدم حضور می داند. این بیانگر نقش کار در شکل گیری جنسیتی است. در اینجا نگاهی گذرا به تاریخ می اندازیم که از ابتدای تکامل بشر در جوامع مختلفی وجود داشته است از جمله گروههای شکارچی-گردآوری خوراکی که به نوعی دارای تقسیماتی بوده است. در این دوره طبق تحقیقات مردم شناسی تقسیم کار بیشتر بر حسب سن و جنس بود امر شکار با توجه به وضعیت بدنی و حالت جنگجویی به عهده مردان و گردآوری و نگهداری خوراک بر عهده زنان و کودکان همراه آنان بود. پس از این دوره که انسان شروع به تولید غذا می کند- تقریباً حدود ۸۰۰۰ الی ۱۰۰۰ سال پیش- گروههای شکار و گردآوری خوراک به دودسته کوچ نشینان دامپرور و کشاورزان یکجا نشین تبدیل می شود. در هر دو گروه نیز زنان و مردان بطور یکسان فعال بودند و یا هستند، زیرا نمونه های آن هنوز در برخی از نقاط جهان وجود دارد. بطوریکه می بینیم در طول تاریخ بشر زنان و مردان هر دو همراه هم در عرصه کار حضور داشتند و حضور آنها تقریباً به یک اندازه و مساوی بود بجز در زمانهایی که زنان برای فرزندآوری برای مدتی فعالیت کمتری داشتند. اما با صنعتی شدن و انقلاب صنعتی به دلایل و شرایط خاص زنان مجبور شدند در خانه بمانند و کار خانگی را انجام دهند و مردان بیشتر در عرصه اجتماع حاضر شدند. تا اینجا تاحدودی نقش و اهمیت کار در شکل گیری برخی از ویژگیهای جنسیتی زنان و مردان مطرح شد. این نقش می تواند در عملکردهای هر دو گروه تاثیرات مختلفی داشته باشد از جمله در تربیت فرزندان یا نقشهای اجتماعی هر دو جنس مهم است. همانطور که گفتیم پس از انقلاب صنعتی حضور زنان در عرصه کار بسیار کم می شود. اما کم کم با رشد صنعت و سرمایه داری و نیاز به نیروی کار، کارخانه داران متوجه نیروی کار عظیم زنان شدند که در خانه تقریباً بلااستفاده مانده بود. بدین سان تلاشهایی برای کنشاندن زنان به عرصه کار شروع می شود. بدین ترتیب درصد حضور زنان در جامعه بیشتر می شود. بطوری که امروزه بین ۳۵ تا ۶۰ درصد زنان دارای سنین بین شانزده تا شصت ساله دارای کار مزدی بیرون می باشند. در مورد دلیل حضور بیشتر زنان می توان گفت: یکی از دلایل آن کاهش نیروی کار مردان در دوران جنگ جهانی اول بود. در سالهای زمان جنگ، زنان بسیاری از کارهایی را که منحصراً در حوزه کارهای

مردانه محسوب می‌شد به خود اختصاص دادند البته پس از بازگشت مردان از جنگ جای خود را بدست آوردند اما الگوی ثابت شکسته شد. اگر در سالهای ۱۹۴۵ فقط ۲۹ درصد نیروی کار را زنان تشکیل می‌دادند در حال حاضر این به مقدار ۴۵ درصد نیروی کار رسیده است. در سال ۱۹۹۷ بیش از ۷۵ درصد زنان بین سنین ۲۵ تا ۴۵ ساله از نظر اقتصادی فعال بودند. که این شامل شاغلین در کار مزدی و یا آنهایی که جویای کار بودند می‌باشند. اما گرچه حضور زنان در جامعه از نظر کمی بیشتر می‌شود، اما از نظر کیفی بیشتر زنان در حوزه‌هایی از فعالیت اجتماعی قرار دارند که به عنوان کارهای سطح پایین محسوب می‌شود. مثل معلمی، پرستاری، منشی‌گری، همچنین کارهای نیمه وقت که معمولاً کارهای سطح پایین و موقتی و با مزد اندک می‌باشد. حال گیدنز این نابرابری در اشتغال زنان و مردان را در سه حوضه جدا سای شغلی، تمرکز در کار نیمه وقت و شکاف دستمزد می‌داند. او می‌گوید: کارکنان زن بطور سنتی در شغل‌های با دستمزد کم و تکراری متمرکز بودند. بسیاری از شغلها بسیار جنسیتی شده است بدین سان به آنها شغل‌های زنانه می‌گویند از قبیل منشی‌گری، شغل‌های نگهداری کودکان (مثل پرستاری، مددکاری و بیجه داری) بطور وسیعی به عهده زنان بوده شغل‌های زنانه محسوب می‌شوند. به این سه مورد نامی شغلی را نیز می‌توان اضافه کرد بیش از نیمی از کارهای نیمه وقت در دست زنان است. اشتغال موقت دارای ویژگیهای عمدتاً غیر تخصصی و ساده، مزد کمتر، فقدان پرداختی رفاهی و بیمه... می‌باشد که با توجه به بالا بودن نسبت اشتغال موقت زنان می‌توان گفت نامی شغلی در کار زنان بیشتر است. در بخش کارهای انعطاف پذیر نیز نسبت اشتغال زنان بیشتر است. با توجه به سرشت کار انعطاف پذیر که معمولاً نیمه وقت بود و فاقد امنیت شغلی می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که کارهای موقت بیشتر به عهده زنان و کارهای دائمی به عهده مردان می‌باشد. کارهای انعطاف پذیر معمولاً کارهای است که با تغییر شیوه کار و اطلاعاتی شدن آن یک سری از کارها بسیار تخصصی شده و یکسری از کارها کاملاً ساده و غیر تخصصی می‌باشد. معمولاً حوزه‌هایی که کارهای ساده و تکراری دارد، بیشتر کارهای نیمه وقت را پوشش می‌دهد که در این حوزه‌ها اقشاری قابل فعالیت کمتری در جامعه داشتند، مثل زنان، اقلیتها و یا کسانی که امکان کار تمام وقت را نداشتند مثل دانشجویان، بیشتر وارد این حوزه‌ها شدند. این حوزه‌ها معمولاً امنیت شغلی کمتری دارند و نیازی هم به تخصص زیاد ندارند. در واقع با افزایش اقتصاد دانش محور قطبی شدن کارها هم بیشتر می‌شود، یعنی یک قطب بسیار مهارتی و یک قطب بسیار ساده در این نوع کار بختهای فقدان تامین اجتماعی، بازنشستگی، حمایت‌های رفاهی فرزند آوری و غیره وجود ندارد. بدین معنا که در اقتصاد جدید انعطاف پذیر این امکانات رفاهی مطرح نیست. با توجه به اینکه زنان بیشترین شرکت را در این اقتصاد دارند می‌توان گفت که از نظر بخت‌های تامین اجتماعی و بطور کلی امنیت اجتماعی بسیار ضعیف تر از مردان هستند. در مورد شکاف دستمزد می‌توان گفت از ابتدا زنان در کارهایی قرار داشتند که دارای دستمزد کمتر و به کارهای زنان معروف بوده است اگرچه این شکاف در حال کم شدن است گیدنز یکی از دلایل وجود دوام شکاف دستمزد را جداسازی شغلی می‌داند. (جداسازی شغلی را اساس جنسیت یکی از مهمترین عوامل دوام شکاف دستمزد بین زنان و مردان است). زنان حضور بسیار زیادی در بخش‌های شغل‌های مزد کم دارند. بیش از ۴ درصد از زنان مبلغی بسیار پائینی دریافت می‌کنند علاوه بر برخی از بهبودها زنان همچنان در توزیع درآمد در بخش پردرآمد در نقاط پائین تری قرار دارند. حال طبق آمار وارقام بدست آمده می‌توان گفت در گروه‌های سنی پائین تر شکاف دستمزد کمتر است. این به خاطر تحصیلات بالاتر و عدم تاهل در گروه‌ها است. در کارهای تخصصی تر معمولاً نابرابری مزد کمتر است زنان در شغل‌های سنتی بیشتر مشغول بودند همچنین معلمی و پرستاری که دریافتی اندکی دارد. همچنین در گروه‌های ازدواج نکرده کمترین شکاف دیده می‌شود اما با ازدواج و ترک کار با افزایش وظایف خانگی و کار نیمه وقت، نابرابری دستمزد بیشتر می‌شود و موجب افزایش شکاف دستمزد می‌گردد. این نشانگر افزایش نابرابری روابط خانوادگی است. همچنین با ترک کار و بازگشت دوباره به کار بخشی از سوابق و تجربه کاری و مهارت از دست می‌رود که این عوامل نیز موجب افزایش اختلاف دستمزد و از دست دادن موقعیتهای شغلی برای زنان می‌گردد. حال بنا به خبرگزاری فارس به نقل از روابط عمومی شورای فرهنگی اجتماعی زنان اعضای شورای فرهنگی - اجتماعی در پانصد و بیستین جلسه خود ضمن تاکید بر اجرای سیاستهای اشتغال زنان به تنظیم برنامه، آئین نامه و ضوابط اشتغال برای سیاستهای پیشنهادی در این زمینه مطرح کردند که اهم آنها عبارتند از: بررسی تاثیر مادی و معنوی حضور زنان در خانه، از ریبایی مشکلات مادی و معنوی از عدم حضور آنان در خانه در زمینه های مختلف تربیتی، تحصیلی، روانی و ضرورت حل مشکلات فقر و رعایت حقوق اقتصادی خانواده ها توسط دولت به منظور کاهش اشتغال ناخواسته زنان که صرفاً به علت فقر و مشکلات خانواده صورت می‌گیرد. بر اساس این گزارش تعمیم بیمه حرفه و مشاغل آزاد به زنان خانه دار به منظور تامین حقوق و نیازهای ضروری و اولیه آنان، حمایت از زنان سرپرست خانوار با حمایت از اجرای طرحهای خود اشتغالی و توسعه مولد خانگی، ضرورت توجه به شایسته سالاری نه جنسیت، در بکارگیری نیروهای توانمند در سطوح عالی مدیریت با توجه به تحصیلات، تجارت و سلامت اقتصادی زنان، اجرای قوانین موجود در خصوص تقلیل ساعت کار روزانه زنان کارمند و همکاری لازم مدیران در این خصوص، حذف ساعت کاری شبانه و اضافه کاری اجباری بانوان، انجام کارشناسی دقیق برای تقلیل سنوات خدمت و کار نیمه وقت بانوان و اجرای طرحهای حمایتی مکمل مانند ساعت کار مهد کودکان و حق بازنشستگی به کار زنان بعد از دوران بارداری و شیردهی عدم بکارگیری زنان در ساعات کاری متغیر به منظور جلوگیری از استرس تغییر ساعت کار و الگو گرفتن از شرایط، امتیازات و تسهیلات دیگر کشورها برای زنان شاغل به لحاظ ایفای مسئولیت های مادری خصوصاً در شرایط حساس بارداری، شیردهی و... از دیگر نکات مطرح شده در این پیشنهادات است. البته این اولین بار نیست که در مورد حقوق و نیازهای زنان در رابطه با کار بیرون از خانه و کارمزدی طرحی ارائه می‌شود. (در سال ۱۹۳۶ با کمک سازمان جهانی (LO) لایحه آئین کارخانه ها و موسسات صنعتی به تصویب رسید. در این لایحه رعایت حداقل استانداردهای مربوط به ایمنی، بهداشت و حقوق دوران بارداری کارگران الزامی شد. برای اولین بار، زنان کارگر به تقاضاهای ویژه جنس خود دست یافتند که از جمله می‌توان به مرخصی دوران بارداری و دریافت حقوق در زمان شیردهی به کودکان خود در ساعات کاری اشاره کرد). در سالهای اخیر فعالیتهای انجمن های غیر دولتی زنان گسترش بیشتری یافته و در عرصه های مختلف از جمله اشتغال و شرایط کار نیز پیشرفتهائی انجام شده است. این فعالیتهای بیشتر در جامعه پس از انقلاب اسلامی بیشتر شده و توسعه یافت. از نظر خانم رستمی چهار عامل موجب این توسعه بود. (مشارکت گسترده زنان در انقلاب سال ۱۹۷۹ فعالیت جمعی در مساجد برای تهیه غذا و ارائه خدمات بهداشتی برای سر بازان در طول جنگ بین ایران و عراق، تحمیل حجاب و تفکیک زنان از مردان، که به صورت عجیبی موجب مشارکت بسیاری از زنان مذهبی در عرصه های سیاسی شد و گسترش تناقضاتی که بین دولت اسلامی و سایر نهادها وجود داشت که به تدریج آگاهی زنان را از وضعیت خود بیشتر می‌کرد. البته در کشور ما همچون کشورهای اروپایی زنان در مراکز تصمیم گیری دارای قدرت اندکی هستند. این شامل اتحادیه ها و انجمنها صنعتی می‌باشد. (تحقیقاتی که در بهره زنان و اتحادیه های صنعتی

ایران صورت گرفته است نشان می دهد که زنان ایرانی در اتحادیه ها، سندیکاهای، شوراهای انجمنهای حرفه ای مشارکت داشته اند و تعدادشان در این عرصه ها همچنان روبه افزایش است. ولی همواره در اقلیت قرار داشته و در فرایند های تصمیم گیری صدای بسیار ضعیفی به گوش رسیده است) (سراجم بطور کلی برای بهبود شرایط کاری زنان که موجب مشارکت بیشتر آنان در کار و حضور در اجتماع و در نتیجه پیشرفت مادی و معنوی جامعه می گردد، میتوان راهکارهای زیر را پیشنهاد داد. - ایجاد فرصتها: فراهم آوردن محیط کاری مناسب برای کار زنان که بتوان با حقوق عادلانه و بدون مزاحمت و خشونت های رایج در جامعه بر علیه زنان، براهتی کار کرده و امکان پیشرفت در حوزه های مختلف را داشته باشند. ایجاد این محیط مناسب با دومورد زیر امکان پذیر می گردد. ۱- کار فرهنگی: بسیاری از باورهای مردم در مورد وظایف زنان و شان و منزلت زنان با واقعیت های مسلم زندگی هماهنگی ندارد. اینکه زن در تربیت فرزندان نقش اساسی دارند امری پذیرفتنی است. اما مادری که در جامعه حضور نداشته و از سازوکار های اجتماعی بی خبر باشد چگونه می تواند فرزندان پرورش دهد که بتوانند در آینده در این اجتماع زندگی کرده و از پس مشکلات و مسائل خود برآیند. ۲- اصلاح قوانین: بسیاری از قوانین به جا مانده از سنت و باورهای کهنه می باشد که با دانش و منطق امروز سازگار نیست. اصلاح این قوانین و حرکت در جهت تصویب قوانین روز آمد زمینه را برای مشارکت هر چه بیشتر زنان در اقتصاد کشور فراهم می کند. - ایجاد شرایط مساعد کاری در حوزه های مختلف اقتصادی مهمترین عامل برای حضور زنان در محیط های کاری می باشد. جامعه ای که صرفا از فعالیتهای مردان تشکیل شده باشد نمی تواند بدون نقص و مسئله باشد. (هرگونه اتحاد مردانه بدون واسطه و حضور و اعمال قدرت زنان موجب می گردد که زمینه های درونی حرکت به سوی کمال نرود و بطور مستقیم و یا غیر مستقیم در کوتاه مدت و یا در طول زمان در جهت رقابت مخرب خواهد بود.) در مطالعات جامعه شناختی دیدگاه دوجنسی می تواند موجب درک بهتر فرایندهای جامعه گردد. (مسئله مهم در بررسی های مرتبه اجتماعیات (شامل روانشناسی، و روانشناسی اجتماعی و جامعه شناسی) دیدگاه دوجنسی داشتن در این بررسی ها می باشد.) (فرق یک اجتماع کاملا زنانه با یک اجتماع کاملا مردانه چیست، هر کدام از این گروهها چه رفتاری دارند. گروه، اجتماع، شورش، تعامل های اجتماعی، نهادهای اجتماعی و غیره... اگر با دیدگاه دوجنسی بررسی نشود موجب درک غلط از عملکرد و پدیده های اجتماعی می گردد. برای مثال تعامل در یک گروه که تماما از اعضای زن تشکیل گردیده است و یا رفتار جماعت در حالتی که فقط جماعت در حالتی که فقط مردانه است متفاوت از اجتماعی است که تعدادی زن در بین آنها باشد. گفته می شود که در محیط های کاملا مردانه به ویژه اگر مدتی نیز از زنان جدا باشند طرز صحبت کردن به سمت بی ادبانه تر شدن گرایش پیدا می کند و تمایل به یاغی گری و توطئه چینی افزایش می یابد - وضعیت زنان در ایران مشابه با کشورهای در حال توسعه در وضعیت مطلوبی نیست. در واقع می توان گفت الگوی اشتغال زنان در ایران تقریبا از اقتصاد مبتنی بر نفت تاثیر پذیرفته است. بعلاوه صنعتی شدن مبتنی بر استراتژی واردات از صنایع تحت سلطه مردان حمایت می کند. گرایشهای جنسیتی که برخی محدودیتها را برای اشتغال زنان ایجاد می نماید، سطح نازل سواد در زنها، عدم دسترسی زنان به مهارت های حرفه ای نسبت به مردان و عرضه و تقاضا برای کار زنان نیز مهر و نشان خود را بر الگوی زنان ایرانی بر جای گذاشته است. مع هذا نتایج سر شماری و بررسیهای انجام شده در بخش صنعت نشان می دهد که رشد خود اشتغالی در میان مردان و زنان و محدودیت های فرصتهای شغلی برای زنان در بخش رسمی اقتصاد همچنان اهمیت دارد. نرخ بیکاری در بین زنان بسیار بالاست. به نظر می رسد ابداعات جدید قانون در ایران تحت تاثیر واقعیهای بازار کار ایران و تاکید ایدئولوژی اسلامی بر نقش و اهمیت خانواده و والدین صورت گرفته است. سهم زنان در کل نیروی کار کشور از ۱۰ درصد فراتر نمی رود. اکثریت زنان شاغل را معلمان و فعالان خدمات بهداشتی تشکیل می دهند. بجز صنایع دستی نقش زنان در تولید صنعتی پیشرفته بسیار محدود می باشد. بخش بزرگی از زنان در بخش خصوصی بابت کار خود مزد در یافت نمی کنند. اینها جزو معدود مشکلات زنان شاغل می باشد. حالا اگر شرایط اقتصادی و اجتماعی مناسب برای اشتغال زنان در خارج از خانه را فراهم کنیم، شاید بتوانیم از مشکلات زنان شاغل را حل کنیم. فصل سوم آمار توصیفی و روش تحقیق این گونه روشها غالبا روش نمونه گیری را بکار می برند تا هنگام استنباط خصایص جامعه از روی نمونه خطای آت را برآورد کرد. اطلاعات جمع آوری شده طی تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و تفسیر شده و از آنها نتیجه گیری خواهد شد. لازم به ذکر است که در این نمونه گیری از روش نمونه گیری تصادفی استفاده شده که در زمانها و مکانهای مختلف انجام شده است. برای بدست آوردن داده های مورد نظر پرسشنامه استفاده شده که در آخر به پیوست ارائه گردیده است. نمونه ها نیز به صورت کاملا تصادفی در سطح شهر و در مراکز مختلف بهداشتی و در مانی توزیع گردیده و داده های مورد نظر بدست آمده است و با رسم نمودار های دایره ای و همچنین بایه کار گیری بعضی از روشهای و محاسبات آماری به نتایج مربوطه دست یافتیم. در این تحقیق متغیر رضایتمندی زنان به عنوان متغیر وابسته و کلیه متغیر های مورد بررسی به عنوان های مستقل مورد بررسی قرار گرفتند. ۱-۳: توزیع فراوانی رده های مختلف سنی - با توجه به آمار و بررسی های انجام شده در بین ۶۰ خانم (۱۹۹٪) در گروه سنی ۲۵-۲۰ (۴۱.۶٪) در گروه سنی ۳۵-۲۵ (۳۷.۹٪) در گروه سنی ۳۵ به بالا قرار دارند. ۲-۳: فراوانی رده های مختلف تحصیلات - ملاحظه می شود که (۳۳.۵٪) از زنان شاغل دارای مدرک دیپلم و زیر دیپلم و (۱۰.۶٪) دارای مدرک فوق دیپلم و (۴۷.۲٪) دارای مدرک لیسانس و (۷.۵٪) دارای مدرک فوق لیسانس می باشند. ۳-۳: رده های مختلف سوابق شغلی - (۱۴.۳٪) از زنان شاغل دارای سابقه شغلی کمتر از یک سال هستند. (۱۵.۵٪) دارای سابقه شغلی بین یک تا پنج سال می باشند. (۲۶.۱٪) دارای سابقه شغلی بین ۵ تا ۱۰ سال هستند. (۲۲.۴٪) از زنان دارای سابقه بین ۱۰ تا ۱۵ سال (۲۰.۵٪) دارای سابقه بیشتر از ۱۵ سال هستند. ۳-۴: رده های مختلف نوع شغل (۱۸.۶٪) از زنان شاغل دارای شغلهای آموزشی فرهنگی می باشند. (۴۷.۲٪) از زنان دارای شغلهای اداری دفتری هستند. (۲۴.۲٪) دارای شغلهای علمی تخصصی هستند. (۲.۵٪) از زنان دارای شغلهای خدماتی (۱۰.۹٪) دارای شغلهای مدیریتی (۴.۳٪) دارای شغلهای سرپرستی هستند. ۳-۵: رده های مختلف درآمد (۱۳.۷٪) از زنان دارای درآمد تقریبی بالای ۵۰۰ هزار تومان (۱۸.۶٪) دارای درآمد تقریبی ۳۰۰ الی ۵۰۰ هزار تومان (۲۹.۲٪) دارای درآمد تقریبی بین ۲۰۰ الی ۳۰۰ هزار تومان (۳۷.۳٪) دارای درآمد تقریبی بین ۱۰۰ الی ۲۰۰ هزار تومان هستند. ۳-۷: فراوانی رده های مختلف رضایت مندی شغلی (۴۱.۶٪) از زنان دارای رضایت مندی شغلی بالایی هستند. (۵۴.۶٪) از زنان رضایت شغلی نسبی دارند. (۳.۱٪) رضایت شغلی بسیار کمی هستند. ۳-۸: توزیع فراوانی رده های مختلف علاقه مندی به شغل (۳۵.۴٪) از زنان شاغل به شغل خود علاقه مندی زیادی دارند. (۲۰.۵٪) از زنان علاقه متوسطی به شغل خود دارند. (۳.۷٪) ناز زنان علاقه کمی به شغل خود دارند. (۲.۵٪) از زنان شاغل علاقه بسیار کمی به شغل خود دارند. ۳-۹: توزیع فراوانی رده های مختلف ثبات شغلی (۴۸.۴٪) استخدام پیمانی (۷.۵٪) به طور آزمایشی (۲.۸٪) استخدام قراردادی (۱۵.۵٪) از زنان شاغل استخدام رسمی هستند. ۳-۱۰: توزیع فراوانی رده های مختلف تعصب زنان شاغل (۳.۷٪) از زنان شاغل نسبت به شغل خود تعصب بسیار کمی دارند. (۹.۹٪)

نسبت به شغل خود تعصب کمی دارند (۲۶.۷٪) از زنان نسبت به شغل خود تعصب دارند (۴۹.۷٪) نسبت به شغل خود تعصب زیادی دارند ۱۱-۳: توزیع فراوانی رده های مختلف روشن بودن وظایف (۱۹.۳٪) از زنان دارای مشاغل با وظایف بسیار روشن هستند (۵۷.۱٪) از زنان دارای مشاغل با وظایف روشن (۱۶.۸٪) دارای مشاغل هستند که وظایفشان به طور نسبی روشن هستند (۳.۱٪) از زنان دارای مشاغل هستند که وظایفشان روشن نیست (۳.۱٪) از زنان دارای مشاغل هستند که وظایفشان بسیار کم روشن هستند ۱۲-۳: توزیع فراوانی رده های مختلف تنوع کار (۴۵.۹٪) از زنان شاغل دارای شغل های متنوع است (۴۹.۷٪) از زنان با تنوع نسبی برخوردار هستند (۳.۷٪) از زنان شاغل از شغل هایی با تنوع کم برخوردار هستند ۱۳-۳: فراوانی رده های مختلف ارزش اجتماعی شغل (۱۰.۰۶٪) از زنان شاغل از ارزش اجتماعی بسیار بالایی برخوردار هستند (۱۰.۶٪) ارزش اجتماعی بالا (۲۹.۲٪) ارزش اجتماعی نسبی (۳۴.۲٪) ارزش اجتماعی کم (۲۴.۸٪) از زنان از ارزش اجتماعی شغلی بسیار کمی برخوردار هستند ۱۴-۳: فراوانی مختلف رضایت از زندگی (۵۲.۲٪) از زنان شاغل متاهل از زندگی خود رضایت زیادی دارند (۳۸.۵٪) از زنان شاغل متاهل از زندگی خود رضایت دارند (۸.۷٪) از زندگی خود رضایت کمی دارند فصل چهارم نتیجه و تحلیل اطلاعات در این فصل به بررسی رابطه متغیرها می پردازیم. برای بررسی این رابطه نمودارهای پراکنش داده ها در مقابل همدیگر رسم شد بین بعضی از متغیرها رابطه خطی یا مستقیم وجود دارد که حاکی از آن است که بین متغیرها رابطه ای وجود دارد. همچنین از ضریب همبستگی نیز بکار گرفته شد که در نتیجه به اطلاعات زیر رسیدیم ۱-اطلاعات حاکی از آن است که بین رضایتمندی زنان شاغل و متغیر سن رابطه ای وجود ندارد یعنی در هر چه سن زنان بالاتر می رود نمی توان ادعا کرد رضایتمندی زنان نیز بیشتر می شود. همچنین بین رضایتمندی زنان شاغل و متغیر تحصیلات رابطه ای وجود ندارد ۲-بین رضایتمندی زنان شاغل و سابقه کاری رابطه ای وجود ندارد ۳-همچنین نمی توان ادعا کرد که بین رضایتمندی زنان شاغل و سابقه کاری رابطه ای وجود ندارد ۴-در رضایتمندی شغلی زنان شاغل تأثیری ندارد ۵-این ادعا که در آمد بیشتر باعث رضایتمندی شغلی بیشتر می شود. با توجه به میانگین رتبه ها نتیجه می گیریم زنانی که درآمد تقریبی آنها بین ۲۰۰ الی ۳۰۰ هزار تومان است بیشترین رضایت شغلی را دارند و زنانی که در آمد خانوار آنها تقریباً بین ۱۰۰ الی ۲۰۰ هزار تومان می باشد کمترین رضایت شغلی را دارند ۶-ادعا کرد بین رضایت مندی زنان شاغل و علاقه مندی به شغل رابطه وجود دارد. ۷-این ادعا که ثبات شغلی بهتر باعث رضایت مندی بیشتر می شود نیز رد می شود. با توجه به میانگین رتبه ها نتیجه می گیریم زنانی که به طور پیمانی مشغول به کار می باشند بیشترین رضایت شغلی را دارند و زنانی که به طور سازمانی مشغول به کار می باشند کمترین رضایت شغلی را دارند. ۸-بین رضایتمندی زنان شاغل و تعصب زنان رابطه ای وجود ندارد ۹-بین رضایتمندی و روشن بودن وظایف رابطه وجود دارد. ۱۰-بین رضایتمندی زنان شاغل و تنوع کار رابطه ای وجود ندارد ۱۱-همچنین بین رضایت مندی زنان شاغل و ارزش اجتماعی شغل رابطه وجود دارد ۱۲-بین رضایتمندی زنان شاغل و رضایت از زندگی رابطه ای وجود ندارد. در این قسمت به بررسی جداول توافقی بین متغیرهای ثبات شغلی، تعصب زنان نسبت به شغل، تحصیلات و سن با متغیر رضایت مندی زنان شاغل می پردازیم متغیر سن با توجه به تحقیق و بررسی های انجام شده در می یابیم که از بین ۳۲ نفر زن شاغل که در گروه سنی ۲۰ الی ۲۵ سال هستند ۲۹ نفر دارای رضایت شغلی هستند و ۳ نفر رضایت شغلی ندارند و از بین ۶۳ نفر زن شاغلی که در گروه سنی ۲۵-۳۵ هستند ۵۹ دارای رضایت شغلی هستند و ۴ نفر رضایت ندارند و از بین ۶۱ زن شاغلی که در گروه سنی بالای ۳۵ سال هستند و ۵۶ نفر دارای رضایت شغلی هستند و ۵ نفر رضایت ندارند پس می توان نتیجه گرفت و ادعا کرد که سن زنان شاغل در رضایت در رضایت شغلی آنها تأثیر ندارد متغیر تحصیلات از بین ۵۴ نفر شاغلی که در دارای تحصیلات دلم و زیر دلم هستند ۵۲ نفر دارای رضایت شغلی هستند و از بین ۱۷ زن شاغل که دارای تحصیلات فوق دیپلم هستند همگی رضایت شغلی دارند و از بین ۷۶ نفر زن شاغل که دارای تحصیلات لیسانس هستند ۶۸ دارای رضایت شغلی هستند و از بین ۱۳ نفر زن شاغلی که دارای تحصیلات فوق لیسانس دارند ۱۱ نفر دارای رضایت شغلی هستند و از بین ۱۲ نفر زن شاغلی که رضایت شغلی ندارند ۲ نفر دیپلم و زیر دیپلم و ۸ نفر لیسانس و ۲ نفر فوق لیسانس هستند حال می توانیم ادعا کنیم مدرک تحصیلی زنان شاغل در رضایت شغلی آنها تأثیر ندارد. متغیر ثبات شغلی از بین ۷۸ زن شاغلی که استخدام رسمی هستند ۷۳ نفر دارای رضایت شغلی هستند و از بین ۱۴۸ زن شاغلی که رضایت شغلی دارند ۷۳ نفر استخدام رسمی و ۱۰ نفر استخدام آزمایشی و ۴۱ نفر پیمانی و ۲۴ نفر سازمانی هستند از بین ۴۵ زن شاغلی که استخدام پیمانی هستند و ۴۱ نفر رضایت شغلی دارند و ۴ نفر رضایت ندارند و از بین ۷۸ نفر زن شاغلی که استخدام رسمی هستند ۷۳ نفر رضایت شغلی دارند و ۵ نفر رضایت شغلی ندارند پس می شود ادعا کرد که ثبات شغلی زنان شاغل در رضایت شغلی آنها تأثیری ندارد متغیر تعصب زنان از بین ۱۴۸ نفر زن شاغلی که رضایت شغلی دارند ۵ نفر نسبت به شغل خود هیچگونه تعصبی ندارند و ۱۵ نفر تعصب کمی نسبت به شغل خود دارند و ۱۵ نفر تعصب نسبی به شغل خود را دارند و ۳۷ نفر نسبت به شغل خود تعصب زیادی دارند و ۷۶ نفر نسبت به شغل خود بسیار زیادی دارند و از بین ۷۹ زن شاغلی که نسبت به شغل خود تعصب زیادی دارند ۷۶ نفر دارای رضایت شغلی هستند و ۳ نفر رضایت شغلی ندارند پس نمی توانیم ادعا کنیم که تعصب شغلی زنان شاغل در رضایت شغلی آنها تأثیر ندارد. نتیجه گیرید این پروژه هدف بررسی اثرات متغیرهای (سن، مدرک تحصیلی، سابقه کاری، نوع شغل، نوع مسکن، میزان درآمد خانوار، میزان علاقه مندی به شغل، میزان ثبات شغلی، میزان تعصب زنان به شغل خود، تنوع کار، میزان روشن بودن وظایف، میزان ارزش اجتماعی شغل و میزان از زندگی زنان در سطح بیمارستانها، در مانگاها، مطبها) بر میزان رضایت مندی شغلی این زنان شاغل بود با توجه به بررسی ها و تحقیق های انجام شده این نتایج حاصل شد که فقط سه متغیر علاقه مندی به شغل، روشن بودن وظایف و ارزش اجتماعی شغل از عوامل اثر گذار بر رضایت مندی شغلی زنان بود.

عوامل موثر بر تمایل ترک شغل کارکنان

ابراهیم علیزاده چکیده: هدف از مقاله حاضر، بررسی رابطه بین تمایل به ترک شغل با مولفه های تعهد سازمانی، تناسب فرد-سازمان، خشونتی شغلی، فشارهای روانی ناشی از محیط کار است. نتایج به دست آمده نشان می دهد که بین مولفه های تعهد سازمانی، مولفه های تناسب فرد-سازمان، مولفه های خشونتی شغلی و عدالت سازمانی با تمایل به ترک شغل رابطه منفی، و بین مولفه های فشارهای روانی ناشی از محیط کار با تمایل به ترک شغل رابطه مثبت وجود دارد. همچنین بین تمایل به ترک شغل با سن، طبقه شغلی و استخدام رسمی رابطه منفی و با سطح تحصیلات رابطه مثبت دارد؛ اما، مطالعات انجام گرفته در زمینه ارتباط بین جنسیت و تمایل به ترک شغل به نتایج بسیار متناقضی منجر شده است. کلید واژه ها: تمایل به ترک شغل، تعهد سازمانی، تناسب فرد-سازمان، خشونتی شغلی، ابهام نقش، تعارض نقش، تکراری بودن نقش، پیش بینی مقدمها افزایش رقابت و گسترش روشهای

توسعه منابع انسانی، سازمانها تلاش می کنند تا کارکنان مستعد خود را حفظ کرده و آنان را توانمند نمایند تا آنها بتوانند عملکرد بالایی از خود بروز دهند؛ اما، سازمانها همواره از این مساله بیم دارند که سرمایه‌های انسانی خود را از دست بدهند و زبان ببینند؛ زیرا، هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده سازی کارکنان خود تا مرحله بهره دهی و کارآیی مطلوب، هزینه‌های بسیاری را صرف می کند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارتها و تجربیاتی می شود که طی سالها تلاش به دست آمده است. هزینه‌های ترک خدمت کارکنان را می توان به شرح ذیل برشمرد (هوم و گریفت، ۱۹۹۵؛ کاسیو، ۱۹۹۱). ۱- هزینه‌های مربوط به پست بلاتصدی: شامل هزینه‌های مربوط به مصاحبه خروج، هزینه‌های اداری قطع حقوق و دستمزد و استعفا، هزینه دانش و مهارت از دست رفته. ۲- هزینه‌های استخدام کارکنان جدید: شامل هزینه آگهی و پست، هزینه کارمندیابی (بررسی سوابق کاری، مصاحبه استخدامی، اجرای آزمونهای استخدامی برای بررسی مهارتها و استعدادها) و هزینه ورود یک فرد جدید به سازمان (تشکیل پرونده استخدامی- اداری، صدور کارت شناسایی). ۳- هزینه‌های آموزش: شامل هزینه معارفه و توجیه کارکنان تازه وارد، هزینه‌های صرف شده برای آموزش مهارتهای مورد نیاز (جزوات، کتابها، حق التدریس مدرسين)، حقوق و مزایای شاغل تازه وارد تا زمانیکه برای کار آماده شود، هزینه ساعات صرف شده برای تعیین وظایف و تشریح کار به کارکنان تازه وارد. ۴- هزینه‌های کاهش بهره وری: هزینه بهره وری پایین کارکنان تازه استخدام، هزینه اشتباهات احتمالی کارکنان تازه وارد، هزینه تکمیل طرحهای در اختیار کارکنان کلیدی پس از استغای آنان و هزینه کاهش بهره وری واحدی. یافته‌های علمی نشان می دهند که تمایل به ترک شغل از اراده آگاهانه و حساب شده شاغل برای ترک سازمان ناشی می شود (ت و می یر، ۱۹۹۳)؛ یعنی، کارکنان به یکباره سازمان را ترک نمی کنند، بلکه "تمایل به ترک شغل" را به صورت تدریجی در خود پرورش می دهند و پس از در نظر گرفتن همه شرایط و مناسب بودن فرصتهای استخدامی در سازمانهای دیگر، اقدام به ترک شغل می نمایند. امروزه ترک شغل کارکنان کلیدی در سازمانهای سرآمد به یکی از مهمترین نگرانیهای مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. به همین دلیل، سازمانهایی که بتوانند دلایل و عوامل موثر در تمایل به ترک خدمت کارکنان را درک کنند، خواهند توانست پیش از اینکه کارکنان سازمان را ترک کنند، سیاستها و روشهای موثری را برای حفظ و نگهداری منابع انسانی کارآ به کار بگیرند. پژوهشهای صورت گرفته نشان می دهد که تمایل به ترک شغل به خوبی می تواند ترک شغل آتی کارکنان را مورد پیش بینی قرار دهد (برای مثال، ت و می یر، ۱۹۹۳؛ لوکاس و همکاران، ۱۹۹۳؛ بدیان و همکاران، ۱۹۹۱؛ پاراسورمان، ۱۹۸۹). بنابراین با پذیرفتن اصل پیشگیری به عنوان یک روش موثر، می توان این اصل را مطرح کرد که علت یابی تمایل به ترک شغل کارکنان می تواند در حذف عوامل زمینه ساز، کارآمد باشد. نقش عوامل فردی در تمایل به ترک شغل و پژوهشهای متعددی (وای و رابینسون، ۱۹۹۸؛ ویل و کیمبل، ۱۹۹۵؛ گرهارت، ۱۹۹۰؛ پرایس و مولر، ۱۹۸۶؛ کوتن و توتل، ۱۹۸۶؛ آرنولد و فلدمن، ۱۹۸۲؛ مویلی و همکاران، ۱۹۷۹) گزارش کرده اند که بین متغیرهای سن و استخدام رسمی با تمایل به ترک شغل رابطه منفی وجود دارد، به این معنی که با افزایش سن از میزان تمایل به ترک شغل کاسته می شود و بیشترین میزان ترک شغل در یک سال اول استخدام اتفاق می افتد و کارکنانی که سازمان را ترک می کنند معمولاً سابقه استخدام کوتاهی دارند (میشل و برادوک، ۱۹۹۴). علاوه بر آن، کارکنان رسمی کمتر از کارکنان غیر رسمی (کارکنان قراردادی) تمایل به ترک سازمان دارند (لارسن و لاکین، ۱۹۹۹). سطح تحصیلات با تمایل به ترک شغل رابطه مثبت دارد و افراد با تحصیلات بالا بیشتر از افراد با تحصیلات پایین، تمایل دارند که شغل خود را ترک کنند (برگ، ۱۹۹۱؛ کوتن و توتل، ۱۹۸۶)؛ به عبارت دیگر کارکنانی که دارای تحصیلات بالایی هستند در صورتیکه احساس کنند که به تخصص آنها احترام گذارده نمی شود، احتمال بیشتری وجود دارد که سازمان را ترک کنند (هاتون و امرسون، ۱۹۹۸). همچنین وای و رابینسون (۱۹۹۸) و پرایس و میسولر (۱۹۸۶) به این نتیجه رسیدند، افرادی که به لحاظ شغلی در طبقه غیرمدیریتی قرار دارند، در مقایسه با افرادی که در این طبقه قرار دارند (طبقه مدیریتی) تمایل بیشتری دارند که شغل خود را ترک کرده و به سازمان دیگری بروند. مطالعات انجام گرفته در زمینه ارتباط بین جنسیت و تمایل به ترک شغل به نتایج بسیار متناقضی منجر شده است. برای مثال، نتایج به دست آمده نشان می دهد که (وایزبرگ و کرچنبا، ۱۹۹۳ و کوتن و توتل، ۱۹۸۶) زنان در مقایسه با مردان تمایل بیشتری به ترک شغل دارند و دو برابر بیش از مردان، شغل خود را ترک می کنند (کام ست، ۲۰۰۰؛ ایتا، ۲۰۰۰). در مقابل وای و رابینسون (۱۹۹۸)، میلر و ویلر (۱۹۹۲) و برگ (۱۹۹۱) در پژوهش خود هیچ رابطه ای بین جنسیت و تمایل به ترک شغل نیافتند. و این در حالیتی که الاین (۱۹۹۷) و سامرس و هندریکس (۱۹۹۱) به این نتیجه رسیدند که مردان بیشتر از زنان شغل خود را ترک می کنند، شاید علت این باشد که مردان نان آور خانواده هستند و انگیزه پیشرفت بیشتری نسبت به زنان دارند و چنانچه، شغلشان با انتظاراتشان همخوانی نداشته باشد، این امکان وجود دارد که شغلشان را جهت یافتن یک شغل جذابتر ترک کنند. پژوهشهای انجام گرفته نشان می دهد که تمایل به ترک شغل با میزان پایه حقوق در لحظه شروع خدمت فرد در سازمان و همچنین متناسب بودن مزایای پرداختی با شایستگیهای فردی مرتبط است و بیشترین میزان تمایل به ترک شغل در سازمانهایی وجود دارد که میزان پایه حقوق آنها در مقایسه با شغلهای مشابه در سازمانهای دیگر پایین است و همچنین دارای سرپرستانی تازه کار و ناآشنا با محیط کاری هستند (لارسن و لاکین، ۱۹۹۹). نقش تعهد سازمانی در تمایل به ترک شغل و پژوهشهای صورت گرفته نشان می دهد که کاهش تعهد سازمانی کارکنان می تواند موجبات تمایل به ترک شغل را در آنان فراهم آورد (کیم و همکاران، ۱۹۹۶؛ بن بیکر و همکاران، ۱۹۹۴؛ آرنولد و فلدمن، ۱۹۸۲). تعهد سازمانی، تمایل به بقا و تلاش بسیار زیاد برای سازمان و همچنین پذیرش ارزشها و اهداف سازمان می باشد. قبل از پژوهش پورتو و همکاران (۱۹۷۴)، پژوهشگران، خشنودی شغلی را به عنوان عامل اصلی ترک شغل محسوب می کردند؛ اما، پژوهش آنان نشان داد که تعهد سازمانی نیز بر تمایل به ترک شغل تاثیر می گذارد، نتیجه ای که قبل از آن حاصل نشده بود. همچنین، آنها به این نتیجه رسیدند که در مقایسه با خشنودی شغلی، تعهد سازمانی بهتر می تواند ترک شغل کارکنان را پیش بینی نماید (وانگ و همکاران، ۱۹۹۶؛ آرنولد و فلدمن، ۱۹۸۲؛ بلودرن، ۱۹۸۲؛ پورتو و همکاران، ۱۹۷۴). نظریه پردازان، یک مدل سه وجهی را برای تعهد سازمانی فرض می کنند (میر و آلن، ۱۹۹۳). در مدل سه وجهی، تعهد سازمانی از سه وجه، عاطفی، مستمر و تکلیفی یا هنجاری تشکیل یافته است. تعهد عاطفی، نشانگر وابستگی عاطفی کارکنان برای تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیتهای سازمانی است. همچنین تعهد مستمر شامل تعهدی است برای ادامه فعالیت در سازمان و عدم تمایل به ترک آن به دلیل زیانهای که از ترک سازمان نصیب فرد می شود و سرانجام تعهد هنجاری شامل الزام اخلاقی مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. نتایج پژوهشها نشان می دهد که از میان مثلث تعهد سازمانی، تعهد عاطفی رابطه بیشتری با تمایل به ترک شغل دارد و با افزایش آن میزان تمایل به ترک شغل کمتر می شود (ت و می یر، ۱۹۹۳). نقش خشنودی شغلی در تمایل به ترک شغل ارتباط بین ترک شغل و خشنودی شغلی یکی از مفاهیمی است که به صورت

گسترده مورد پژوهش قرار گرفته است. برای مثال (کوتن و توتل ۱۹۸۶؛ آرنولد و فلدمن ۱۹۸۲؛ بلودرن، ۱۹۸۲؛ موبلی، ۱۹۸۲؛ پرایس، ۱۹۷۷) به این نتیجه رسیدند که بین خشنودیشغلی و ترک شغلی رابطه منفی وجود دارد و احتمال بیشتری وجود دارد، شایعینی که خشنودی شغلی پائینی دارند، شغل خود را ترک می‌کنند؛ زیرا عدم خشنودی شغلی می‌تواند منجر به فرسودگی شغلی شده و کارکنان را وادار به ترک شغل نماید (راز، ۱۹۹۳). ولی به نظر می‌رسد که خشنودی شغلی تنها درصد بسیار کمی از واریانس (کمتر از ۱۵٪) تمایل به ترک شغل را تبیین می‌کند (بلو و بال، ۱۹۸۹). درحقیقت نقش خشنودی شغلی در تمایل به ترک شغل به اندازه کافی قوی نیست و برای تبیین بهتر علل و عوامل تمایل به ترک شغل باید با دیگر متغیرها ترکیب شود. بررسی دقیق تر، پیرامون تحقیقات انجام شده درخصوص خشنودی شغلی نشان می‌دهد که خشنودی کلی از شغل به عنوان یک مفهوم عام در تمایل به ترک شغل، تاثیر دارد. با وجود این، برخی از تحقیقات جنبه‌های اختصاصی تر خشنودی شغلی را (برای مثال خشنودی از حقوق، سرپرستی و ماهیت کار) در ترک شغل موثر می‌دانند. در این راستا هاتون و امرسون (۱۹۹۸) بر این باورند که سرپرستان، نقش بسیار مهمی را در تمایل به ترک شغل ایفا می‌کنند و در حقیقت نوع رفتار آنها تعیین می‌کند که کارکنان در سازمان بمانند و یا آن را ترک کنند؛ این بدان معنی است که بقیه عوامل مرتبط با خشنودی شغلی نقش ضعیفتری را ایفا می‌نمایند (کاه و گاه، ۱۹۹۵). نقش فشارهای روانی ناشی از محیط کار در تمایل به ترک شغل فشارهای روانی ناشی از محیط کار نیز نقش قابل توجهی در تمایل به ترک شغل کارکنان دارد. ابهام نقش و تعارض نقش از جمله عواملی هستند که در این میان بسیار مورد مطالعه قرار گرفته و پژوهشگران (ساگر، ۱۹۹۴؛ جکسون و راندال، ۱۹۸۵؛ فیشر و گیتسون، ۱۹۸۳) می‌گویند که با افزایش ابهام و تعارض در نقش، کارکنان به دلیل ناخشنودی شغلی و ناراحتیها و تنشهای روحی مرتبط با کار، تمایل پیدا می‌کنند که مشاغل دیگری را جستجو نموده و در صورت فراهم بودن شرایط، شغل خود را ترک نمایند. تکراری بودن نقش نیز یکی دیگر از عواملی است که می‌تواند بر تمایل به ترک شغل موثر باشد. بر اساس یافته‌های موجود (هاگمن و اولدهام، ۱۹۷۵)، مشاغل متنوع و چالش انگیز از مشاغل ساده تر و معمولی تر، خشنودکننده تر بوده و به صورت بالقوه، می‌توانند کارکنان را برای عملکرد بهتر، برانگیخته نمایند؛ در مقابل مشاغل دارای وظایف تکراری باعث می‌شوند که کارکنان دچار بی‌انگیزگی شده و به سوی غیبتهای متوالی و تمایل به ترک شغل سوق داده شوند (لارسن و لاکین، ۱۹۹۹؛ اورپن، ۱۹۷۹). نقش تناسب بین ارزشهای فردی و سازمانی در تمایل به ترک شغل پژوهشگران جهت تبیین دقیق تری از دلایل تمایل به ترک شغل کارکنان، تناسب بین ارزشهای فردی و سازمانی را نیز مورد مطالعه قرار داده اند. نتایج نشان می‌دهد، افرادی که ارزشهای فردی شان با ارزشهای سازمانی تناسب بیشتری دارد، تمایل دارند که خشنودی شغلی و تعهد سازمانی بیشتری از خود نشان دهند و در مقابل، اگر میزان تناسب بین ارزشهای فردی و سازمانی کاهش پیدا کند، کارکنان تمایل بیشتری به ترک سازمان پیدا می‌کنند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که سازگاری ارزشهای فردی و سازمانی می‌تواند سبب پیش بینی ترک شغل در دو سال آینده شود (هاتون و امرسون، ۱۹۹۸؛ مگک لینو و رالین، ۱۹۹۸؛ وسترن، ۱۹۹۷؛ کریستوف، ۱۹۹۶؛ اوربلی و همکاران، ۱۹۹۱). بیشتر مطالعات انجام شده در ارتباط با تناسب ارزشهای فرد-سازمان، حول هفت ارزش فردی و سازمانی، شامل پیشرفت مدار بودن، به لحاظ اجتماعی پاسخگو بودن، حمایت مدار بودن، تاکید بر خلاقیت و نوآوری، تاکید بر پاداشها، عملکرد مدار بودن و تمایل به ثبات و یکنواختی، متمرکز شده اند. نقش عدالت سازمانی در تمایل به ترک شغل شغل‌ها دو دهه گذشته به این سو نقش عدالت سازمانی نیز بر تمایل به ترک شغل مورد بررسی قرار گرفته است. برابری و عدالت سازمانی مفهومی است که برای تشریح انصاف و برابری در محیط کاری بکار می‌رود، به عبارت دیگر این مفهوم اشاره به این نکته دارد که آیا کارکنان احساس می‌کنند که با آنان به صورت برابر برخورد می‌شود که فرایند این احساس می‌تواند بر متغیرهایی که با محیط کاری مرتبطند، تاثیر بسیاری بگذارد؛ مسایلی مانند اینکه چه کسی ترفیع می‌گیرد، اخراج می‌شود، برای آموزش معرفی می‌شود، به قسمت دیگری معرفی می‌شود، افزایش حقوق می‌گیرد، دفتر جدید یا تجهیزات جدید می‌گیرد یا هر گونه منابع سازمانی دیگر که ممکن است با رشد فردی همراه باشد، از جمله مسایل مربوط به برابری سازمانی هستند (مورمان، ۱۹۹۱). کارکنان انتظار دارند که مدیران رفتار و خطی مشی برابر و منصفانه ای با آنان داشته باشند و احساس کنند که صرف نظر از سلسله مراتب سازمانی، از لحاظ فردی در یک سطح قرار دارند و همه آنها به یک اندازه با اهمیت شمرده می‌شوند. از مصادیق بارز نابرابری در سازمان آن است که افراد احساس کنند که کارمند درجه دوم سازمان هستند، و قوانین و مقررات سازمانی برای پستها و عناوین سازمانی مختلف به گونه متفاوتی تعریف و اجرا می‌شود (ترز، ۲۰۰۰). برابری در سازمان شامل دو جنبه می‌باشد: ۱- عدالت توزیعی، یعنی منصفانه بودن مزایا و منافعی که سازمان برای اعضای خود تعیین می‌کند. ۲- عدالت فرآیندی، که توصیف کننده روش بکار رفته برای توزیع منافع و مزایای سازمان در بین کلیه اعضای آن می‌باشد. لیونتال (۱۹۸۰) معتقد است به طور کلی زمانی می‌توان نتیجه گرفت در یک سازمان عدالت فرایندی وجود دارد که: روشها به طور یکسان در بین کارکنان اعمال شوند و جانبداری در روشها به حداقل برسد و همچنین روشهای تدوین شده اخلاقی باشند و از دقت بالایی برخوردار باشند. پژوهشهای انجام گرفته نشان می‌دهد که عدالت سازمانی به طور منفی بر تمایل به ترک شغل اثر می‌گذارد؛ به عبارت دیگر هر چه عدالت سازمانی کاهش پیدا کند، تمایل به ترک شغل و در نتیجه ترک شغل کارکنان افزایش پیدا می‌کند (دبلی و کرک، ۱۹۹۲، برگ، ۱۹۹۱، پرایس و مولر، ۱۹۸۶). نتیجه‌گیری نتایج پژوهشهای صورت گرفته درباره تمایل به ترک شغل کارکنان برای حفظ و نگهداشت منابع انسانی در سازمانهای ایرانی اهمیت بسیاری دارد. پیام این گونه پژوهشها آن است که از رابطه بین مولفه‌های تعهد سازمانی، تناسب فرد-سازمان، خشنودی شغلی، و فشارهای روانی ناشی از محیط کار، می‌توان به نحو شایسته ای برای کاهش تمایل به ترک شغل کارکنان استفاده کرد؛ هر چند کنترل عوامل فردی کارکنان (سن، طبقه شغلی، سطح تحصیلات و جنسیت) در اختیار سازمان نیست. در این بررسی به این نتیجه رسیدیم که تعهد سازمانی، نقش بسیاری را در تمایل به ترک شغل کارکنان ایفا می‌نماید؛ بنابراین، ضروری است که ماموریت، اهداف و ارزشهای سازمان تبیین شود و با ترسیم شرح شغل و چشم انداز شغلی به صورت مستند، زمینه‌های رشد و پیشرفت کارکنان توانمند، فراهم گردد. علاوه بر آن تمهیداتی ایجاد شود تا رویه‌ها و دستورالعملهای اداری، منصفانه تدوین و تصمیمات اخذ شده در مورد کارکنان با انتظارات آنان سازگار باشد. همچنین، سازمان باید تلاش نماید تا سرمایه گذاریهایی را برای کارکنان انجام دهد که کارکنان از دست دادن آنها را برای خود دشوار بیابند؛ افزایش مهارتهای کاری از جمله این موارد است. در این راستا، پیشنهاد می‌شود با استقرار سامانه مدیریت دانش، شرایطی فراهم گردد تا کارکنان از اندوخته‌های دانشی یکدیگر بهره مند شده تا بتوانند به پیشرفتهای حرفه ای نایل شوند. همچنین پیشنهاد می‌شود، جامعه پذیری کارکنان در بدو استخدام به شکل جدی تری پیگیری شود تا افراد از همان ابتدا با جنبه‌های مثبت و منفی شغل آتی شان آشنا شوند و در صورتیکه با انتظاراتشان همخوانی نداشته باشد، پیش از ورود به سازمان به صورت داوطلبانه

انصراف دهند و همچنین به این وسیله افراد نیز به صورت متقابل چارچوبهای اخلاقی را برای خود پی‌ریزی خواهند نمود. فشارهای روانی ناشی از محیط کار متشکل از ابهام نقش، تعارض نقش و تکراری بودن نقش نیز می‌تواند موجبات تمایل به ترک شغل را در کارکنان ایجاد نماید. بنابراین برای کاهش ابهام نقش توصیه می‌شود با انجام تجزیه و تحلیل مشاغل، شرح وظایف منطبق با وضعیت موجود، تدوین شده و در اختیار کارکنان قرار گیرد و همچنین با تشکیل کلاسهای آموزشی حین کار و روش استاد-شاگردی، کارکنان، نحوه درست انجام وظایف را بیاموزند. علاوه بر آن برای شفاف نمودن وظایف و مسئولیتهای شغلی، شرح وظایف کارکنان برای آنها تبیین شود و در همان راستا کارکنان پاسخگوی سازمان باشند. از طرف دیگر با ایجاد سامانه چرخش شغلی، فرصتهایی برای کارکنان ایجاد شود تا مشاغل جدیدتری را در اختیار بگیرند تا تکراری بودن وظایف شغلی در آنان ایجاد نشود. البته ایده آل آن است که با حذف وظایف ساده و تکراری، مشاغل موجود سازمان مورد غنی سازی شغلی قرار بگیرند. تناسب ارزشهای فردی با ارزشهای سازمانی نیز نقش تعیین کننده ای در تمایل به ترک شغل کارکنان ایفا می‌نماید. بنابراین پیشنهاد می‌شود برای گزینش کارکنان جدید از آزمونهای استاندارد بهره گرفته شود تا از ورود افرادی که ارزشهایشان تناسبی با ارزشهای سازمانی ندارد، جلوگیری بعمل آید. همچنین با حذف موانع و محدودیتهای، فرآیندهای کاری به شکلی ایجاد شود که کارکنان فعلی سازمان برای انجام وظایف شغلی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و به این باور برسند که از جانب سازمان مورد حمایت هستند. ناخشنودی شغلی نیز یکی از عوامل تاثیر گذار بر تمایل به ترک شغل کارکنان است. بر این اساس، یکی از ریشه‌ها و علل ناخشنودی این است که میزان مزایا و پاداشهای همه کارکنان در یک سطح باشد، در صورتیکه آنها عملکردهای متفاوتی در یک طیف از ضعیف تا عالی دارند و این امر موجب مقایسه میزان مزایا و پاداشهای دریافت شده، و در نتیجه موجبات ناخشنودی در کارکنان شکل می‌گیرد. برای حل این مساله، سامانه ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان باید به صورت مستمر مورد اصلاح و بازنگری قرار گیرد تا با قرار دادن معیارهای عینی مبتنی بر وظایف شغلی، عدالت و انصاف بیشتری در ارزیابیها رعایت گردد. همچنین رایای پاداش، باید بر اساس نتایج حاصل از ارزیابیها صورت پذیرد تا کارکنان دارای عملکرد بالا، پاداش بیشتری دریافت کنند. سرانجام ذکر این نکته ضروری به نظر می‌رسد که سازمانهای خواهان کاهش تمایل به ترک شغل باید یک مطالعه آماری چند متغیره انجام دهند تا سهم هر یک از عوامل موثر را در سازمان خود مورد ارزیابی قرار دهند و در نتیجه درک بهتر و روشن تری از فرایند ترک خدمت کارکنان بدست آورند.

منبع: دوماهنامه توسعه انسانی پلیس- شماره ۱۱

منابع

- Arnold, H.J., & Feldman, D.C. (1982). "A multivariate analysis of the determinants of job - turnover". *Journal of Applied Psychology*, 67(3): 350-360.
- Ben-Baker, K.A., & Al-Shammari, I.S., & Jefri, O.A., & Prasad, J.N. (1994). "Organizational commitment, satisfaction and turnover in Saudi organizations: A Predictive study". *The Journal of Socio-Economics*, 23(4): 449-456.
- Berg, T.R. (1991). "The importance of equity perception and job satisfaction in predicting employee intent to stay at television stations." *Group and Organization Studies*, 16(3): 268-284.
- Bedeian, A.G., Kemery, E.R. & Pizzolatto, A.B. (1991). "Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior". *Journal of Vocational Behavior*, 39, 331-343.
- Blau, G., & Boal, K. (1989). "Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover." *Journal of Management*, 15(1): 115-127.
- Bluedorn, A.C. (1982). "A unified model of turnover from organization." *Human Relations*, 35(2): 135-153.
- Cascio, W.F. (1991). "Costing Human Resources: The financial Impact of Behaviour in Organisations." 3rd ed. Boston, Mass.: Kent.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). "Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)". Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cotton, J.L., & Tuttle, J.F. (1986). "Employee turnover: A meta-analysis and review with implication for research". *Academy of Management Review*, 11(1): 55-70.
- CAWMSET. (2000). "Land of Plenty: Diversity as America's Competitive Edge in Science, Engineering and Technology." Washington DC: Congressional Commission on the Advancement of Woman and Minorities in Science, Engineering and Technology Development.
- Dailey, R.C., & Kirk, D.J. (1992). "Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover". *Human Relations*, 45(3): 305-317.
- Elaine, M. (1997). "Job tenure shift for men and women." *HR Magazine*, 42(50): 20.
- Fisher, D., & Gitelson, R. (1983). "A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity". *Journal of Applied Psychology*, 68 (May), 320-333.
- Gerhart, B. (1990). "Voluntary turnover and alternative job opportunities". *Journal of Applied Psychology*, 75(5): 467-476.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). "The development of the Job Diagnostic Survey". *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hatton, C., & Emerson, E. (1998). "Organizational predictors of staff stress, satisfaction, and intended turnover in a services for people with multiple disabilities". *Mental Retardation*, 31(6): 388-395.
- Hom, P.W., & Griffeth, R. (1995). "Employee Turnover". Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing.
- ITTA. (2000). "Building the 21st Century Information Technology Workforce: Underrepresented Groups in the Information Technology Workforce (Task Force Report): Information Technology Association of America.
- Jackson, S.E., & Randal, S.S. (1985). "A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role

Ambiguity and Role Conflict in Work Settings," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, ۳۶ (August), ۱۶-۷۸.- Leventhal . G.S.(۱۹۸۰). " what should be done with equity theory ? " In K.J.Gergen , M.S. Greenberg ,& R.H.Willis (Eds) .*Social exchange : Advances in theory and research* .(pp.۲۷-۵۵) .New York: plenum .- Kim,S.W., & Price,J.L., & Mueller,C.W., & Watson.T.W.(۱۹۹۶). "The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital. " *Human Relations*, ۴۹(۷):۹۴۷-۹۷۶.- Koh,H.C., & Goh,C.T.(۱۹۹۵). " An analysis of the factors affecting the turnover intention of nonmanagerial clerical staff: A Singapore study. " *The International Journal of Human Resource Management*,۶(۱).- Kristof,A.(۱۹۹۶)."Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications." *Personnel Psychology* ۴۹: ۱-۴۹.- Lucas, M.D., Atwood,J.R., & Hagaman, R.(۱۹۹۳). " Replication and validation of anticipated turnover model for urban registered nurses". *Nursing Research*, ۴۲,۲۹-۳۵.- Larson,S., & Lakin,K.(۱۹۹۹). "Longitudinal study of recruitment and retention in small community homes supporting persons with developmental disabilities". *Mental Retardation*,۳۷(۴),۲۶۷-۲۸۰.- Meglino,B.M., & Ravlin,E.C.(۱۹۹۸). " Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. " *Journal of Management*, ۲۴(۳), ۳۵۱-۳۸۹.- Meyer,J.P., & Allen,N.J.(۱۹۹۳). "Commitment to Organization and Occupations: Extension and test of a three-component conceptualization". *Journal of Applied Psychology*,۷۸(۴),۵۳۸-۵۵۱.- Miller,J.G., & Wheeler,K.G.(۱۹۹۲). "Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization. " *Journal of Organizational Behavior*,۱۳:۴۶۵-۴۷۸.- Mitchell,D., & Braddock,D.(۱۹۹۴). " Compensation and turnover of direct-care staff in developmental disabilities residential facilities in the United States". II: Turnover. *Mental retardation*,۳۲(۱),۳۴-۴۲.- Mobley,W.H., & Griffeth,R.W., & Hand,H.H., & Meglino,B.M. (۱۹۷۹). "Review and conceptual analysis of the employee turnover process". *Psychological Bulletin*, ۸۶:۴۹۳-۵۲۲.- Mobley,W.H.(۱۹۸۲). " Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control Reading, "MA., Addison-Wesley.- Moorman,R.H.(۱۹۹۱). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?" *Journal of Applied psycholog.* ۷۶: ۸۴۵-۸۵۵ .- O'Reilly,C., & Chatman,J., & Caldwell.D.(۱۹۹۱)."People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit." *Academy of Management Journal* ۳۴:۴۸۷-۵۱۶.- Orpen.C.(۱۹۷۹). " The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement ,and performance. " *Human Relations*,۳۲,۱۸۹-۲۱۷.- Parasuraman,S.(۱۹۸۹). "Nursing turnover: An integrated model. " *Research in Nursing and Health*,۱۲,۲۶۷-۲۷۷.- Porter,L.W., & Steers,R.M., & Mowday,R.T. & Boulian,P.V.(۱۹۷۴). "Organizational commitment, job satisfaction,and turnover among psychiatric technicians." *Journal of Applied Psychology*,۵۹:۶۰۳-۶۰۹.- Price,J.L., & Mueller.C.W.(۱۹۸۶). "Absenteeism and turnover among hospital employees". Greenwich,Connecticut:JAI Press.- Price,J.L., & Mueller,C.W.(۱۹۸۱). "A causal model of turnover for nurses". *Academy of Management Journal*,۲۴:۵۴۳-۵۶۵.- Roseman,E.(۱۹۸۱). "Managing Employee Turnover: A Positive Approach". New York,Amacom.- Razza,N.(۱۹۹۳). "Determinants of direct-care staff turnover in group homes for individual with mental retardation. " *Mental Retardation*,۳۱(۵),۲۸۴-۲۹۱.- Sager,J.K.(۱۹۹۴)."A Structural Model Depicting Salespeople's Job Stress, " *Journal of the Academy of MarketingScience*, ۲۲ (Winter), ۷۴-۸۵.- Summers,t.p., & Hendrix,W.H.(۱۹۹۱). " Modelling the role of pay equity perceptions: A field study. " *Journal of Occupational Psychology*,۶۴:۱۴۵-۱۵۷.- Terez T .(۲۰۰۰). "۲۲ Keys creating a meaningful workplace. " *workplace Solutions*. INC. Columbus, Ohio .- Tett,R.P., & Meyer,J.P.(۱۹۹۳). " Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings". *Personnel Psychology*,۴۶,۲۵۹-۲۹۳.- Verquer M.L., & Beehr.T.A., & Wagner.S.(۲۰۰۳). "A Meta-Analysis of Relations between Person-Organization Fit and Work Attitudes." *Journal of Vocational Behavior* ۶۳: ۴۷۳-۴۸۹.- Wai,C.T., & Robinson,C.D.(۱۹۹۸). "Reducing staff turnover: A case study of dialysis facilities". *Health Care Management Review*,۲۳(۴):۲۱-۴۲.- Westerman,J.(۱۹۹۷). "An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories: Effects on Individual Attitudes and Behavior." (Doctoral Dissertation, University of Colorado.) *Dissertation Abstracts* ۵۸ (۳-A), ۰۹۸۹.- Wong,C.S., & Chun,H., & Law.,K.S.(۱۹۹۶). " Casual relationship between attitudinal antecedents to turnover". *Academy of Management Best Papers Proceedings* ۱۹۹۵, ۳۴۲-۳۴۶, Vancouver, British Columbia Canada.- Weisberg,J., & Kirschenbaum,A.(۱۹۹۳).

" Gender and turnover: A re-examination of the impact of sex on intent and actual job change". Human Relations, ۴۶(۸):۴۸۷-۱۰۰۶. Weil, P.A., & Kimball, P.A. (۱۹۹۵). " A model of voluntary turnover among hospital CEOs. " Hospital and Health Service Administrative, ۴۰(۳):۳۶۲-۳۸۵. <http://system.parsiblog.com/~۴۷۵۶۵۶.htm>

جانشین پروری؛ کلید نجات در بحران استعدادها

مرجان معالی نفتی - محمد تاج الدین

مقدمه: استراتژی‌های سازمانی، نیازمند رویکردی کل نگر برای مدیریت استعدادهاست، بنابراین رویکردهای سنتی بهترین تجربه‌ها برای یادگیری، مدیریت عملکرد، مدیریت جانشین پروری و توسعه مسیر شغلی باید دوباره ارزیابی و بازنگری شوند. همان‌گونه که یکپارچگی مدیریت عملکرد و یادگیری در موارد زیادی به عنوان مولفه‌های جدایی‌ناپذیر از استراتژی مدیریت استعداد موثر شناخته شده است، مدیریت جانشینی نیز که توسعه کارکنان و برنامه ریزی مسیر شغلی را به هم متصل کرده، نقش استراتژیک ویژه‌ای در سازمانهای امروزی پیدا کرده است. این سازمانها دریافته‌اند که جانشین پروری، یک فرآیند پویا و مستمر است، نه یک هدف ایستا. در دنیای پر رقابت امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمانها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. استراتژی‌های مدیریت جانشین پروری همان‌گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدفهای شغلی خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدفهای سازمانی، متمرکز باشد. تجربه‌ای دیگر از (Plateau): گرچه ما به طور کلی به دنبال یک نوع جدید استراتژی مدیریت جانشین پروری هستیم، اما پژوهشهای اخیر انجمنهای مدیریت منابع انسانی نشان داده که بیش از ۷۰٪ سازمانهای مورد مطالعه، فاقد استراتژی جانشین‌پروری‌اند. این موضوع، امروزه اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا برای نخستین بار در دنیای جدید کسب و کار، سازمانها به دلیل از دست دادن افراد باتجربه خود، متحمل ضرر و زیانهای چشمگیری شده‌اند و این مسئله دقیقاً با کمبود نیروی انسانی با مهارتهای مورد نیاز برای جایگزینی و استخدام همزمان شده است به گونه‌ای که اداره کار در ایالات متحده پیش بینی کرده است که تا سال ۲۰۱۰ حدود ۱۶۸ میلیون فرصت کاری فراهم خواهد شد. این در حالی است که نیروی کار تنها ۱۵۸ میلیون نفر خواهد بود، بنابراین با کمبود ۱۰ میلیون نفری نیروی کار روبه‌رو خواهیم بود. میزان تقاضا برای کارکنان شایسته بسیار بیشتر از میزان عرضه است، این امر برخی از سازمانها در حوزه‌های صنعتی را بیشتر زیر فشار قرار می‌دهد. به گونه‌ای که امروزه حوزه‌هایی، نظیر: تولید مراقبتهای پزشکی و حوزه‌های فنی با کمبود نیروهای ماهر روبه‌رو شده‌اند البته حوزه‌هایی، نظیر: مهندسی، تکنولوژی اطلاعات و منابع تخصصی نظیر: آب و برق، انرژی و حمل و نقل، کمتر با این مشکل روبه‌رو هستند. رویکرد برنده-برنده در مدیریت جانشین‌پروریا استفاده نمی‌تواند این مشکل را حل کرد، سازمانها برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف درون سازمان ساخته، استراتژی‌های جانشین پروری را به کار گرفته‌اند که روی توسعه و پرورش استعدادهای موجودشان تمرکز کنند. به گونه تاریخی، موفق‌ترین سازمانها در اجرا، آنهایی هستند که سرمایه‌گذاری بلندمدت بر روی کارکنانشان انجام داده‌اند با سرمایه‌گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعدادهای داخلی این سازمانها قادر خواهند بود هنگامی که استعدادهای اصلی آنها بازنشسته شده، یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می‌شوند، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند اتخاذ استراتژی برنده، برنده مدیریت جانشین پروری به سازمانها اجازه می‌دهد که مشاغل کلیدی، جانشین‌های بالقوه و شکافهای مهارتی را شناسایی کنند و به کارکنان، گزینه‌های شغلی موجود و ابزارهایی را برای برنامه ریزی و دستیابی به هدفهای شغلی‌شان، ارائه کنند. به کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه، مزایای ایجاد شده برای کارکنان، مدیران و سازمان را در مجموع بهینه می‌کند. ثابت شده است که برنامه‌های جانشین پروری که با مسیر شغلی افراد گره خورده است روحیه کارکنان و بهره‌وری آنها را افزایش می‌دهد. سازمانهایی که توسعه شغلی را پشتیبانی می‌کنند با دادن اجازه به کارکنان برای یافتن فرصتهای جدید در درون سازمان و تشویق به تحریک شغلی به احتمال بسیار قوی آنها را در توسعه شغلی خود سهیم می‌کنند. از آنجایی که این کارکنان به احتمال زیاد فرصتهایی را در سازمان جستجو می‌کنند، بنابراین فرایند نگهداشت به خوبی صورت گیرد که روی هم رفته منجر به افزایش رضایت کارکنان خواهد شد. بهترین تجربه‌های شرکتهای پیشرو در حوزه مدیریت جانشین پروری، این گونه است: تمرکز بر مشاغل بحرانی سازمانها به صورت سنتی در برنامه‌های جانشین پروری، روی مشاغل مدیریت ارشد تمرکز دارند. در صورتی که کمبود نیروی انسانی، نیازمند توسعه برنامه‌های جانشین پروری به سایر مشاغل بحرانی است که بیشترین تاثیر را بر عملکرد سازمان دارند. به عنوان مثال در علوم طبیعی، حوزه تحقیق و توسعه، و در علوم پزشکی، حوزه پرستاری جزو مشاغل بحرانی محسوب می‌شوند. یکپارچه کردن برنامه‌های توسعه شغلی کارکنان یک رویکرد یکپارچه متمرکز بر شناسایی و نگهداشت استعدادها، باید به وسیله راه‌حلهایی که می‌تواند برنامه توسعه و مسیر شغلی کارکنان را با برنامه‌های جانشین پروری کلی سازمان مرتبط کند، پشتیبانی شود. تشویق برنامه‌های توسعه پیشگیرانه و قابل پیگیری مدیریت جانشین پروری موثر به سازمانهایی اشاره می‌کند که برای توسعه، فرصتها و پیشنهادهای پیشگیرانه‌ای را ارائه می‌کنند که می‌توانند آمادگی داوطلبان برای مشاغل آینده را افزایش دهند با مرتبط کردن یادگیری و توسعه با جانشین پروری و توسعه شغلی، سازمانها می‌توانند تاثیر مثبتی برای پرورش استعدادها در دسترس به منظور رویارویی با نیازهای آینده ایجاد کنند. ارزیابی راهکارهای تکنولوژی‌سرمایه‌گذاری در بهترین راهکارها به منظور توسعه چرخه مدیریت استعداد کامل - شامل توسعه مدیریت، بهینه‌سازی و نظام پاداش - سازمان را قادر می‌سازد که بهره‌وری نیروی کار را حداکثر رسانده و نیز موفقیت سازمان را در بلند مدت تامین می‌کند. راهکارهای برنامه جانشین پروری مبتنی بر وب، به کارکنان اجازه می‌دهد که به صورت مستقیم از راه کامپیوتر خودشان، امکان دسترسی پیوسته و بموقع به فرآیندها و داده‌ها را داشته و بتوانند فعالانه مسیر توسعه و پیشرفت شغلی خود را دنبال کنند. با انتقال و قرار دادن برنامه جانشین پروری در اولویت بالایی برنامه‌ها و دستور کار سازمانها و ایجاد یک رویکرد پیشگیرانه برای رهبری و توسعه کارکنان، سازمانها می‌توانند پایه و اساسی استوار برای انتقال آسان و بدون نگرانی رهبری به آینده فراهم سازند. اجرای طرح جانشین پروری به عنوان بخشی از یک استراتژی مدیریت استعداد، سازمان را قادر به شناخت نیازهای جاری و آتی کرده، در نتیجه همسوسازی و توسعه استعداد براساس آن خواهد بود؛ گرچه برای موفقیت در جانشین پروری سازمانها باید روی توسعه شغلی کارکنانشان نیز تمرکز کنند.

منبع: ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۱۹۹

مدیریت منابع انسانی از دیدگاه امام علی علیه السلام

مقدمه: فرهنگ اسلام سرشار از بهترین شیوه‌ها و روشهای پیشرفته مدیریت است. قدرت و تاثیر این مدیریت عالی بوده که در عصر پیامبر اکرم (ص) و دوران ائمه اطهار (ع) از جامعه‌های فقیر و ناتوان که گرفتار جنگهای قومی و قبیله‌ای بر سر مسائل و مفاخر بی ارزش بودند، جامعه‌های نوین و متعالی ساخت، به طوری که در مدت کوتاهی توانست بر بزرگترین امپراتوری‌های زمان خود پیروز گردیده، خود حکومت و تمدن عظیمی را پی‌ریزی نماید. بهترین روش‌ها و دستورات اداره و هدایت انسان‌ها، در گفتار و کردار پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع) گرد آمده است و هرکس بنا به بضاعت خویش از این خرم گوربار، خوشه‌ای چیده است. کتابهایی چون سیاست نامه خواجه نظام الملک، نصیحت الملوک غزالی، قابوسنامه امیر عنصرالمعالی، چهار مقاله نظامی عروضی، شاهنامه فردوسی، گلستان و بوستان سعدی و... هر یک متأثر از ارشادات معصومین (ع) به روش‌های هدایت انسان‌ها و آیین اداره ملک و مملکت اشاراتی نموده‌اند. عنصر المعالی در قابوسنامه می‌نویسد: «شغل را به سزاوار شغل ده، و کسی که نه مستحق شغل باشد وی را مفرمای، چنانکه کسی شرابرداری را شاید، فراشی مفرمای و آنکه خزینه داری را شاید، حاجبی مده و...» (۱) و سعدی علیه الرحمه می‌فرماید: ندهد هوشمند روشن رایبه فرومایه کارهای خطیر یورباباف اگرچه بافنده استبرندش به کارگاه حریر و مولوی نیز در این زمینه می‌فرماید: هرکسی را بهر کاری ساختند میل آن را در دلش انداختند دست و پا بی‌میل جنبان کی شود؟ خار و خس بی آب و بادی کی رود؟ گویا این بزرگان کارشناسان امور مدیریتی بوده‌اند که وظیفه اصلی آنها نگارش شرح شغل و طراحی و برنامه ریزی نیروی انسانی بوده است. اما این نمی‌تواند باشد جز نتیجه تلمذشان از محضر شریف معصومین (ع) ما نیز برآئیم تا در باب «مدیریت منابع انسانی از گلستان کلام امیر المؤمنین (ع) گلی برچینم تا رایحه دل‌انگیز آن راهگشای مشتاقان تعالی انسان‌ها و جامعه اسلامیمان باشد. در ابتدای امر کام جان را به کلام بزرگ رهبر و مدیر تاریخ، امام علی (ع)، معطر می‌سازیم که فرمودند: «اللطيف في الحيلة اجدي من الوسيلة» (۲) (ظرافت و دقت در برنامه‌ریزی بهتر از امکانات و وسیله است). در صفحات آتی کوشیده‌ایم از میان صدها حدیث و روایت جمع‌آوری شده، معدود بیانات گلچین شده‌ای که بیشتر به بحث ما مربوط می‌شود، تقدیم نماییم. مفهوم مدیریت منابع انسانی (مدیریت منابع انسانی) (۳) اصطلاحی نسبتاً جدید است که از دهه ۱۹۷۰م به بعد مطرح گردیده است. صاحب‌نظران مدیریت در بیان مسائل انسانی سازمان از واژه‌های مختلفی مانند، «کارگرنی، «اداره امور کارکنان، «مدیریت نیروی انسانی، «روابط صنعتی، «مدیریت اداره امور کارکنان و منابع انسانی استفاده نموده‌اند. از سوی صاحب‌نظران، برای این اصطلاح تعاریف زیادی ارائه شده است که ما به اقتضای بحث، به ارائه دو تعریف از این تعریف‌ها بسنده می‌کنیم. دکتر اسفندیار سعادت می‌نویسد: «مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند و منظور از منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند». (۴) دکتر سیدجوادین به نقل از درانا و تیچی (۵) بعنوان جدیدترین تعریف از مدیریت منابع انسانی می‌نویسد، «مدیریت اداره کارکنان و منابع انسانی عبارت است از، شناسایی اهمیت نیروی کار سازمان بعنوان یک عنصر حیاتی در کسب اهداف سازمانی و استفاده چندگانه در فعالیت‌ها و کارکردهای منابع انسانی به گونه‌ای که به طور مؤثر و منصفانه‌ای منافع فردی کارکنان، سازمان و جامعه را تضمین نماید». (۶) وظایف مدیریت منابع انسانی: هر چند در تعریف اول، به نحوی به وظایف مدیریت منابع انسانی اشاره شده است ولی برای تصریح و تاکید بیشتر بطور جداگانه به آنها اشاره می‌کنیم. شایان ذکر است که فصل بندی این تحقیق نیز بر اساس وظایف مندرج در کتاب دکتر سعادت صورت گرفته است که عبارتند از: ۱- تجزیه و تحلیل و شرح شغل ۲- برنامه‌ریزی نیروی انسانی ۳- فرایند آموزش ۴- ارزشیابی عملکرد ۵- حقوق و دستمزد و پاداش ۶- انضباط و اصلاح رفتار کارکنان ۷- بازنگری و ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان ۸- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه مدیران سازمان ۹- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه کارکنان ۱۰- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه مشتریان ۱۱- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه جامعه ۱۲- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه سهامداران ۱۳- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه دولت ۱۴- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه رسانه‌ها ۱۵- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌المللی ۱۶- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌دولتی ۱۷- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۱۸- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌صنعتی ۱۹- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۲۰- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۲۱- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۲۲- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۲۳- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۲۴- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۲۵- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۲۶- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۲۷- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۲۸- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۲۹- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۳۰- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۳۱- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۳۲- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۳۳- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۳۴- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۳۵- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۳۶- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۳۷- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۳۸- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۳۹- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۴۰- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۴۱- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۴۲- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۴۳- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۴۴- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۴۵- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۴۶- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۴۷- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۴۸- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۴۹- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۵۰- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۵۱- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۵۲- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۵۳- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۵۴- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۵۵- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۵۶- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۵۷- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۵۸- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۵۹- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۶۰- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۶۱- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۶۲- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۶۳- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۶۴- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۶۵- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۶۶- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۶۷- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۶۸- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۶۹- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۷۰- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۷۱- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۷۲- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۷۳- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۷۴- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۷۵- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۷۶- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۷۷- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۷۸- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۷۹- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۸۰- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۸۱- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۸۲- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۸۳- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۸۴- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۸۵- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۸۶- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۸۷- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۸۸- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۸۹- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۹۰- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۹۱- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۹۲- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۹۳- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۹۴- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۹۵- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۹۶- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۹۷- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۹۸- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۹۹- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای ۱۰۰- ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی از دیدگاه نهادهای بین‌حرفه‌ای

اهمیت بیشتری یافتند و نقش کارگران در سطح مراقبت و یا راه‌اندازی ماشین‌ها محدود شد. عدم اطمینان از داشتن شغل دائمی، مشکل بالا-رفتن سن، احساس فقدان امنیت، عدم تامین اقتصادی و ابهام در سرنوشت‌بازنشستگان و... همگی موجب نگرانی روز افزون کارگران گردید. این فرایند موجب نارضایتی کارکنان و شکل‌گیری جنبش‌های کارگری شد که این‌ها نیز به نوبه خود کشمکش بین کارفرمایان و کارگران را به دنبال داشت. این رویدادها، مدیران را بر آن داشت تا به جستجوی شیوه‌های جدیدتر و کارآمدتری برای اداره امور کارکنان خود، بپردازند. بکارگیری توصیه‌های مدیریت علمی تیلور (۱۰) در کوتاه مدت به آرامش نسبی کارخانه‌ها و افزایش بازدهی آنها کمک کرد ولی نگاه مایشینی به انسان و عدم توجه به جنبه‌های انسانی و انگیزشی کارکنان، موجبات ناخشنودی کارگران را فراهم ساخت و اتحادیه‌های کارگری به شکل منسجم‌تر و فعالتر عرض‌اندام کردند. برای خنثی کردن این تلاشها، کارفرمایان توجه بیشتری به امور رفاهی کارکنان معطوف داشتند. به موازات این عطف توجه، تلاش برای افزایش بهره‌وری منجر به انجام تحقیقاتی در کارخانه هارثون (۱۱) گردید. تلاشی که به نهضت روابط انسانی معروف گشت. التون مایو (۱۲) از تحقیقاتش نتیجه گرفت که ایجاد روابط انسانی میان کارگران و سرپرستان و توجه به نیازهای اجتماعی و روحی کارکنان، عامل مهم و تعیین‌کننده در افزایش تولید و کارایی کارکنان محسوب می‌شود. به دنبال ارائه دیدگاه‌های «سیستمی و نظریه‌های اقتضایی نگرش سازمان‌ها و مدیران عالی نسبت به نیروی کار دگرگون شده و کارکنان سازمان، از تعریف کهنه و نارسای دوره پس از انقلاب صنعتی رها شده و با تعریف تازه «منابع پر ارزش شناخته می‌شوند. هم‌اکنون سازمان‌های صنعتی، بازرگانی و حتی خدماتی، بیش از پیش برای بالا بردن میزان بهره‌وری به افزایش توان تخصصی، رضایت و دل‌بستگی منابع انسانی خود، روی آورده‌اند و بهره‌وری را با بهبود بخشیدن به کیفیت زندگی کارکنان مربوط ساخته‌اند. نکته قابل توجه این است که غرب با آن همه ادعا فقط چند دهه است که رسیدگی به امور کارکنان را مورد توجه قرار داده است (آن هم نه به احترام انسانیت انسان، بلکه به هدف بهره‌کشی هرچه بیشتر از او) اما دین مبین اسلام بیش از چهارده قرن قبل، عالی‌ترین توجه و انسانی‌ترین عنایت را به ساحت انسان روا داشته است. در اینجا ما به عنوان نمونه‌ای از تکریم انسان توسط رهبران دین اسلام به نکاتی از مدیریت منابع انسانی، از دیدگاه امیرالمؤمنین (ع) اشاره می‌کنیم و در محدود مواردی نیز از سخنان سایر معصومین (ع) بعنوان اینکه کلهم نور واحد، بهره خواهیم برد. بخش اول: تجزیه و تحلیل و شرح شغل ضرورت شرح شغل امیرالمؤمنین (ع):

واجب لکل انسان من خدمتک عملاً تاخذ به فانه احری الا یتواکلا فی خدمتک (۱۳) (برای هر یک از زیر دستان و کارکنان خود شغل و وظیفه‌ای خاص و مشخص تعیین کن، تا او را نسبت به همان کار مواخذه و بازرسی کنی، زیرا این روش سزاوارتر است، تا اینکه کارهایت را به یکدیگر وا نگذارند.) از این روایت بخوبی مشخص می‌شود که بایستی برای هر یک از نیروهای زیر دست یک کار مشخص همراه با حدود و ثغور آن تعیین کرد تا هم فرد بدانند چه وظیفه‌ای برای وی در نظر گرفته شده است و هم مدیر بتواند نظارت خود را اعمال نماید. بدیهی است در صورت عدم واگذاری وظیفه‌ای خاص به فرد معین، تشویق و تنبیه میسر نخواهد شد، تمیز خادم و خائن از یکدیگر امکان‌پذیر نیست، مدیر نیز قادر نخواهد بود، میزان دستیابی به اهداف را پیش‌بینی نماید و در صورت بروز کاستی و اهمال در انجام وظیفه، هر یک از کارکنان تقصیر را به گردن دیگری می‌اندازد. این حالت می‌تواند به یک بحران اساسی در سازمان تبدیل شود چرا که کارها و وظایف معطل می‌ماند، متخلفین شناسایی و تنبیه نمی‌شوند، کارکنان فعال و موفق مورد شناسایی و تقدیر قرار نمی‌گیرند و پس از مدتی این کارکنان از تلاش و دلسوزی دست می‌کشند و در نتیجه کل سازمان با رکود و کم‌کاری روبرو گشته و احیاناً با ورشکستگی مواجه خواهد شد. فواید طراحی شغلی توجه به حدیث فوق، تفکیک وظایف و واگذاری آن به فردی معین می‌تواند فواید زیادی به دنبال داشته باشد که نتیجه فوری و بلا واسطه آن عبارتند از: ۱. تاخذ به: یعنی امکان مواخذه و بازرسی و ارزیابی عملکرد شاغل را فراهم می‌کند با فراهم شدن این امکان، اقدامات و تبعات بعدی نیز فراهم می‌شود مثل تذکر و توجیه و هدایت و اصلاح معایب و... ۲. احری الا یتواکلا فی خدمتک: یعنی روشی شایسته است تا افراد انجام امور و وظایف را به همدیگر محول نکنند. احاله کارها به همدیگر و منتظر یکدیگر ماندن و انداختن مسئولیت یک کار به گردن دیگری، حداقل پیامد آن، به زمین ماندن کار و عدم اجرای فرامین و دستورات است و این حالت شایسته یک سازمان فعال و پویا و در خور یک مدیر موفق نیست. شرایط احراز شغل امیرالمؤمنین (ع): «واجب لراس کل امر من امرک راساً منه لا یقهره کبیرها ولا ینتشت علیه کثیرها» (۱۴) (برای هر یک از مشاغل و امور خود، فردی را بگمار که کارهای سنگین و زیاد، او را درمانده نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند.) از این روایت از منظر مدیریت منابع انسانی نکات بسیار مفید و حائز اهمیت را می‌توان برداشت کرد. ۱. واگذاری مسئولیت هر یک از مشاغل به فرد خاصاً مسئولیت‌سپرستی آن را به عهده داشته باشد و در قبال آن پاسخگو باشد. بر اساس بخشی از حدیث کهمی فرماید: «واجب لراس کل امر من امرک راساً»، ضرورت تقسیم کار و سازماندهی مشاغل نیز مستفاد می‌گردد. ۲. تناسب و همسنجی شاغل با شغلسفارش حضرت این است که فردی باید سرپرست شود که علاوه بر دارابودن ویژگی‌های عمومی شرایط احراز شغل، در مقابل عظمت و کثرت کارها عاجز نشده و قادر به احاطه و تسلط بر امور باشد. ۳. تفکیک صحیح شغلبرداشت دیگری نیز از این روایت می‌توان داشت. و آن این است مشاغل باید بگونه‌ای تقسیم گردد که یک فرد معمولی قادر به انجام صحیح آن باشد یعنی نه آنقدر زیاد سخت باشد که فرد از انجام آن عاجز باشد «لا یقهره کبیرها» و نه اینکه شغل اینقدر متنوع و گسترده باشد که فرد دچار تشتت و سر در گمی بشود «لا ینتشت علیه کثیرها». روشهای تجزیه و تحلیل و طراحی شغل از سوی محققین و متفکرین علم مدیریت بویژه مدیریت منابع انسانی، روشهای متعددی برای تجزیه و تحلیل شغل پیشنهاد شده است که غالباً روشهایی مثل: مشاهده مستقیم، مصاحبه، پرسشنامه، مصاحبه گروهی، نشست با متخصصان، ثبت وقایع، پرسشنامه و تجزیه و تحلیل سمت را پیشنهاد می‌کنند. ولی بسیار جالب است که بدانیم روش واقعی‌تر و دقیق‌تری از سوی پیامبر بزرگوار اسلام حضرت محمد (ص) پیشنهاد شده است که می‌توان آن را: (روش مشارکتی تجزیه و تحلیل شغل) نامید. به این حدیث توجه فرمایید که چگونه پیامبر اسلام (ص) برای درک و تشخیص شرایط شغل، شخصاً آستین‌ها را بالا می‌زدند و با شاغل در انجام کار شرکت می‌کردند، حتی سفارش می‌کردند در حضور من نحوه و کیفیت انجام شغلان را تغییر ندهید و بخاطر حضور من تندتر یا کندتر فعالیت نکنید تا حضرتش در جریان شیوه انجام کار بطور واقعی قرار گیرند. عن ابی عبدالله (ع): قال: فی کتاب رسول الله: اذا استعملتم ما ملکت ایمانکم فی شی یشق علیهم فاعملوا معهم فیه. (۱۵) (امام صادق علیه السلام فرمود: در نوشته‌ای از پیامبر (ص) آمده است که ایشان فرمودند: وقتی بنده خود را به کار بستید در چیزی که شاق و سنگین است با ایشان در آن کار کنید.) به تجربه ثابت شده است که محققین و مدیرانی که از نزدیک و به طور مستقیم در جریان انجام کار نبوده‌اند درک صحیح و واقعی از آن شغل ندارند و هر فرد بنا به تجربه شخصی خود، یک شغل را مهمتر و یا سخت‌تر می‌داند. اگر طراح شغل بجای بررسی غیر مستقیم، مستقیماً به تجربه آن کار بپردازد در طراحی شغل بهتر می‌تواند واقعیات را منعکس کند. در ادامه این حدیث امام جعفر

صادق (ع) می‌فرماید: «وقال و ان كان ابى ليامرهم فيقول كما انتم (۱۶) (و به تحقیق پدرم به کارگران فرمان می‌داد و می‌گفت: چنان باشید که هستید.) یعنی طبق روال طبیعی به کارتان ادامه دهید و تلاش زیادت را نکنید. فیات فیظنر: گاهی نیز می‌رفت و کارشان را از نزدیک می‌دید. چنانکه ملاحظه شد امام جعفر صادق (ع) می‌فرماید: علاوه بر توصیه به کارگران مبنی بر عدم تلاش بیشتر در حضور ایشان، عنایت داشتند که از نزدیک زحمات آنان را مشاهده نمایند که در حقیقت همان روش «مشاهده مستقیم است. واگذاری هر شغل به اهله» قال رسول الله (ص): «اذا اسدى الامر الى غير اهله، فانظر الساعة (۱۷) (هنگامی که کارها به دست غیر اهله سپرده شود، منتظر پایان کار «قیامت باش) در خصوص واگذاری هر شغل به فرد مناسب آن شغل سفارشات زیادی در متون اسلامی مشاهده می‌شود و آیات قرآن نیز در این خصوص نازل شده است از جمله آیه معروف «لا ينال عهدى الظالمين» که چون بررسی آیات قرآنی مورد بحث ما نیست از آن می‌گذریم. این حدیث بخوبی نتایج واگذاری یک شغل به غیر اهله را مجسم کرده است. در آنجا که می‌فرماید: (اگر چنین کاری صورت گیرد، منتظر برپایی قیامت باشید.) این تعبیر حاکی از شدت نتایج سوء این عمل است و کنایه از بهم ریختگی امور، فشل شدن روند کار و بروز نابسامانی در امور است. اگر ما حالت طبیعت و انسانها به هنگام برپا شدن قیامت را مجسم کنیم (فرار مادر از طفل، حالت مستی پیدا کردن مردم، جایجا شدن فاصله زمین و خورشید و...) به وضعیت جامعه یا سازمانی که مشاغل آن به افراد ناهله سپرده شود، پی خواهیم برد. بخش دوم: برنامه‌ریزی نیروی انسانی برنامه‌ریزی و آینده‌نگری از جمله وظایف بسیار مهم همه مدیران از جمله وظیفه مدیران منابع انسانی است. در کلام معصومین (ع) نیز به این امر توجه خاص مبذول شده است تا حدی که بقاء و دوام حکومتها و سازمانها منوط به وجود برنامه ریزی و آینده‌نگری قلمداد شده است. اهمیت برنامه‌ریزی قال علی (ع): «امارات الدول انشاء الحيل (۱۸) (بقای مناصب و دولت‌ها مربوط به برنامه‌ریزی و چاره اندیشی در امور می‌باشد.) با عنایت به این حدیث به این نتیجه می‌رسیم که برنامه‌ریزی و چاره‌اندیشی اساس بقاء و دوام سازمان است و چون از جمله ارکان مهم یک سازمان بلکه مهمترین رکن سازمان، نیروی انسانی است، برنامه‌ریزی نیروی انسانی از مهمترین وظایف مدیران است. قال امام علی (ع): «المؤمنون هم الذين عرفوا ما امامهم (۱۹) (مؤمنان کسانی هستند که آینده را می‌شناسند (آینده‌نگری دارند). برنامه ریزی چون ناظر به آینده است پس شناخت اهداف و برنامه‌های آبی و نیازهای سازمان به نیروی انسانی در آینده و چگونگی تامین و یا کاهش آن، برنامه ریزی محسوب می‌گردد. در حدیث دیگری پیامبر اسلام (ع) ضرورت و اهمیت برنامه‌ریزی را به ابن مسعود گوشزد می‌کند و او را از انجام فعالیت بدون برنامه‌ریزی شده بر حذر می‌دارد. عن رسول الله (ص): «يا بن مسعود اذا عملت عملا - فاعلم بعلم و عقل و اياك ان تعمل عملا بغير تدبير و علم (۲۰) (پیامبر به ابن مسعود می‌فرماید: هرگاه کاری را انجام دادی، از روی علم و عقل انجام بده و بر حذر باش از اینکه کاری را بدون برنامه‌ریزی و آگاهی انجام دهی.)» فواید برنامه‌ریزی برنامه‌ریزی دارای فواید زیادی است که ما در اینجا با توجه به بضاعت علمی اندک خویش و رعایت اختصار در این مقال، به چند نمونه از آن اشاره می‌کنیم. الف. پیشگیری از پشیمانی: قال امیرالمؤمنین (ع): «التدبير قبل العمل يؤمنك من الندم (۲۱) (برنامه‌ریزی و آینده نگری قبل از شروع کار تو را از پشیمانی ایمن می‌سازد.) قبل از شروع عملیات مدیران فرصت دارند تا همه جوانب کار را بررسی نمایند و حوادث احتمالی را پیش‌بینی نمایند. این پیش‌بینی‌هاست که فرد را از ندامت و پشیمانی مصون نگه می‌دارد. ب. استفاده بهینه از امکانات: قال امام علی (ع): «اللطيف في الحيلة اجدي من الوسيلة (۲۲) (ظرافت و دقت در برنامه‌ریزی بهتر از امکانات است.) کسانی که دارای توان برنامه‌ریزی هستند، در موارد بسیاری قادرند با امکانات ناچیز کارهای بزرگی را به انجام رسانند در حالی که مدیران بی‌برنامه، با امکانات بسیار وسیع‌تر به چنین موفقیتی نائل نمی‌شوند. ج. برنامه‌ریزی حلال مشکلات: عن علی (ع): «من قعد عن حيلته اقامته الشدائد» (۲۳) (کسی که چاره‌اندیشی را رها کند، با شدائد و مشکلات درگیر خواهد شد.) کسانی که بدون برنامه‌ریزی کاری را شروع می‌کنند، چون اشکالات احتمالی را از قبل پیش‌بینی نکرده‌اند و برای آن راه حل مناسبی نیاندیشیده‌اند، هر روز حادثه‌های فرا رویشان رخ می‌نماید اینان همیشه در دنیایی از مشکلات غوطه‌ور و از گرفتاری و مشغله زیاد شکایت دارند. لوازم برنامه‌ریزی الف. اعتقاد به امکان حل مشکل: قال رسول الله (ص): «لكل شيء حيلة (۲۴) (برای هر چیزی چاره‌ای وجود دارد.) در برنامه‌ریزی باید ناامیدی و یاس را از فکر دور داشت و معتقد بود که هر مشکلی راه‌حلی دارد. ب. استفاده از روند گذشته: قال علی (ع): «من قلت تجربته خدع، من كثرت تجربته قلت غرته (۲۵) (کسی که تجربه‌اش کم باشد، فریب خواهد خورد و کسی که تجربه‌اش زیاد باشد لغزشهای کم است.) ج. تفکر و اندیشیدن: قال علی (ع): «الحيلة فائدة الفكر» (۲۶) (چاره اندیشی فایده فکر می‌باشد.) تلاش انسان وقتی مثمر ثمر خواهد بود که مبتنی بر مبانی نظری و فکری باشد. فعالیت‌ها و برنامه‌های بدون تفکر، نتیجه‌ای جز شکست و حرمان در انتظارش نیست.

پی‌نوشت‌ها: ۱. صاحب الزمانی، ناصرالدین - دیباچه‌ای بر رهبری - ص ۴۲ به نقل از قابوسنامه، باب چهل و دوم. - بحار - جلد ۶۸ - صفحه ۳۳۸۳. Human Resource Managment. اسفندیار سعادت - مدیریت منابع انسانی - انتشارات سمت - ۱۳۷۰ - صفحه ۱۵. M. A. Derannaand N. Tichy. سیدجوادی، سیدرضا - برنامه ریزی نیروی انسانی - دانشکده مدیریت دانشگاه تهران - ۱۳۷۳ - ص ۴۰۷. سید محمد حسین طباطبایی - روابط اجتماعی در اسلام - ۱۳۵۹ - صفحه ۸۸ سید رضا سید جوادی - مدیریت منابع انسانی، جزوه فوکویی دانشگاه - تهران، ص ۳۴۹. کمال پرهیزکار - مدیریت منابع انسانی و اداره امور استخدامی - ۱۳۷۵ - انتشارات دیدار صفحه ۴۰

۱۰. Taylor Frederick، ۱۱. Houthorn، ۱۲. Elton Mayo

۱۳. نهج البلاغه - بخش نامه‌ها - نامه ۵۳۱۴. نهج البلاغه - نامه ۵۳۱۵. بحارالانوار - جلد ۷۴ - صفحه ۱۴۲۱۶. همان منبع - ادامه حدیث قبل ۱۷. نهج الفصاحه - صفحه ۳۲۸۱۸. بحارالانوار - جلد ۷۱ - صفحه ۲۵۱۹. میزان الحکمه - جلد ۲ - صفحه ۵۵۱۲۰. بحارالانوار - جلد ۷۴ - صفحه ۱۱۰۲۱. میزان الحکمه - جلد ۲ - صفحه ۵۵۱۲۲. بحارالانوار - جلد ۶۸ - صفحه ۳۳۸۲۳. میزان الحکمه - جلد ۲ - صفحه ۵۵۱۲۴ و ۲۵. میزان الحکمه - جلد ۲ - صفحه ۵۵۱۲۵ و ۲۵. میزان الحکمه - جلد ۲ - صفحه ۵۵۱۲۶ و ۲۵. میزان الحکمه - جلد ۲ - صفحه ۵۵۱ و ۲۵. <http://www.hawzah.net/hawzah/Magazines/MagArt.aspx?MagazineNumberID=۳۴۱۹&id=۱۶۲۴۵>

مهندسی عوامل انسانی در برنامه ریزی تولید

مترجم: علی پورقاسمی

بهره گیری از علم ارگونومی در طراحی و برنامه ریزی همواره آرزویی بزرگ برای متخصصان ارگونومی (مهندسی عوامل انسانی) بوده است. ولی تجربه نشان داده که تحقق این رویا با مشکلاتی همراه است. برای حصول این امر

در حال حاضر به ابزار آلاست روشها و دستورالعمل‌های مربوطه نیاز است. در این مقاله با بازنگری نگرشهای فعلی این موضوع مورد بحث قرار گرفته که آنچه که در حال حاضر توصیه می‌شود واقعا مورد نیاز نیست و خصوصا اینکه تحقیق و توسعه را شکل نمی‌دهد. توصیه گردیده که درک بهتر فرایندهای تغییر در سازمان و خصوصا نقش عامل تغییر دهنده درک شده و از شناخت سازمان به عنوان محیطی برپایه روابط سیاسی خودداری شود. ایده آنها و واقعیتها اغلب این موضوع مورد بحث بوده است که به جای بهره‌گیری از ارگونومی در اصلاحات و رفع معایب ایده آل‌ترین شیوه مداخله ارگونومی، گنج‌یابیدن آن در برنامه ریزی سیستم‌های تولید و طراحی محصولات است. وینکل و وسترگارد (۱۹۹۶) این وضعیت را اخیرا با صراحت بیان کرده‌اند و از مطالعاتی خبر داده‌اند که به منظور ایجاد وسایلی برای پیدایش این حالت ایده آل می‌گردد و توسط ایشان و همکارانشان در حال اجرا است. اسکاندیناویا وجود اهمیت رویه رشد توجه به مشتریان در طراحی محصولات در حال حاضر توجه به کارگران چه در طراحی محصولات و چه در طراحی و برنامه ریزی فرایندهای تولید بسیار به ندرت دنبال می‌شود. در بسیاری از تحقیقات و مطالعات مشخص گردیده که توجه به شرایط کار عمدتا در مراحل اجرا و عملیات تحقق می‌یابد. یعنی ارگونومی یا مهندسی عوامل انسانی بیشتر یا پس از ایجاد مشکلات آغاز می‌گردند یا در اثر شکایات مطرح دربار محیط کار مدنظر قرار می‌گیرند چرا که ابتکارات طراحی مانند مدل‌سازی یاسایر بررسی‌ها انجام نمی‌شوند. متعاقبا و در مقایسه با مراحل اولیه برنامه ریزی فرایند آزادی در تصمیم‌گیری محدود شده و انتخابهای مرتبط با اقدامات پیشگیری عمدتا ساده (کم هزینه) می‌شوند و به مواردی چون تعمیر تجهیزات و وسایلی که در حال حاضر مورد استفاده قرار می‌گیرند و تلاش در جهت اصلاح رفتار کارگران تقلیل می‌یابند. در کشورهای اسکاندیناوی قانونگذاران مراجع دولتی رسمی اتحادیه‌ها بسیاری از کارگران و حتی کارفرمایان و مدیران پیشرو از این حالت به عنوان وضعیتی نامطلوب یاد می‌کنند. تمامی گروه‌های مذکور توصیه‌هایی را در مورد ابزار و روشهای اجرای این نگرش جدید برای طراحی و برنامه ریزی سیستم‌های تولیدی یکپارچه با شرایط ارگونومی و مهندسی عوامل انسانی و شرایط محیط کار طلب می‌کنند. در این مقاله در مورد وجود روشها و ابزار متعدد قابل استفاده بحث می‌شود. بنابراین لازم است که پیش شرطهای کاربرد این نکات در بخشهای تحقیق و توسعه مورد توجه خاص قرار گیرد. در قسمت زیر شش نگرش متفاوت ارائه شده است. این نگرشها به عنوان مدل‌هایی ایده آل شناسایی می‌شوند که گوشه‌های یک شش ضلعی را شکل می‌دهند. با ترکیب این شش نگرش مختلف نگرشی ملموس و واقعی پدید می‌آید. ۱- نگرش سنتیدر برخی از متون عوامل انسانی و ارگونومی می‌توان مدل‌هایی را برای فرایند طراحی یافت. در این مدلها فرایند طراحی به عنوان یک سری از مراحل که باید توسط تیم طراحان و برنامه ریزان دنبال شود به تصویر کشیده شده است. ابتدا باید اهداف و معیارسیستم فرموله شود. دوم وظایف مورد نیاز باید شناسایی شوند. سوم وظایف بین انسان و ماشین تخصیص می‌یابند. این امر امکان ساخت نرم افزار و سخت افزار از جمله تعامل بین انسان و ماشین را میسر می‌سازد. به صورت هم زمان انتخاب و آموزش کارکنان آغاز می‌گردد. در مرحله اجرا سخت افزار نرم افزار و کارمندان در یک جا جمع می‌شوند. براین اساس درک ارگونومی از طریق درج ارگونومی با اهداف کلی و ویژگیهای جزئی به صورت یکپارچه صورت می‌گیرد. به موازات آن کفایت دانش طراحان در پاسخ به این اهداف و خصوصیات و حداقل دانش کسب آن باید تضمین گردد. پیشنهادت طراحی باید باتوجه به این معیار ارزیابی شوند. این کار را می‌توان از طریق ارزیابی متخصصان یا کاربران با بهره‌گیری از نقشه‌ها و ماکتها به انجام رسانید. (سینگلتنون - ۱۹۷۴ کورلت و ویلسون - ۱۹۹۱ کاسمن و روزنبرگ - ۱۹۹۱ و کرومر و گراندرژان - ۱۹۹۷) این نگرش را به طریقی عالی ارائه کردند. این نگرش نحوه هدفگذاری و ایجاد ویژگیها را شرح نمی‌دهد. فرض می‌شود که اهداف صریح مشخص و واضح را می‌توان در اولین مراحل فرموله کرد به شکلی که در مراحل بعدی نیز باقی مانده و در تصمیم‌گیری از قاعده و قانون مربوطه بهره مند باشند. در نهایت فرض می‌شود که می‌توان راه‌حلهایی را ارزیابی کرد که بر اساس اطلاعات کمی و به طور سیستماتیک ایجاد شده‌اند. ۲- نگرش تکنیکی اجتماعینگرش تکنیکی اجتماعی (تورسرود امری - ۱۹۷۰) شباهتهای زیادی با نگرش سنتی دارد. ولی این نگرش فرایند طراحی را به عنوان طراحی دو زیرمجموعه متمم به تصویر می‌کشد که عبارتند از زیرمجموعه تکنیکی و زیرمجموعه اجتماعی فرایند تولید. هر یک از این سیستم‌ها از معیار خاص خود برخوردارند. بنابراین وظیفه اصلی در این جابه‌جایی سازی ترکیب این دو است. به صورت سنتی معیار طراحی سیستم فنی توجهی را ارائه نمی‌دهد و به صورت یکسان با نیازهای کیفی و بهره‌وری تصور می‌گردد که توسط مدیریت فرموله شده است. سیستم تکنیکی، برخی از فعالیتهای قابل توجه را تعریف می‌کند ولی مشخص نمی‌کند که این فعالیتهای چگونه می‌توان در مشاغل کارمندان ترکیب ساخت. این امر به فعالیت طراحی تبدیل می‌شود که باید با توجهی خاص به معیارهای حاصل از زیرمجموعه اجتماعی مدنظر قرار گیرد. این موارد با توجه به آنچه به عنوان یک شغل جذاب شناخته می‌شود، مدنظر قرار می‌گیرد. به عنوان مثال می‌توان به نیازهای روحی - روانی مشاغل که به عنوان مجموعه‌ای از نیازهای اصلی تمام مردم در ارتباط با کارشان توسط تورسرود و امری (۱۹۷۰) فرموله شده اشاره کرد. اغلب در طراحی مشاغل، غنی‌سازی شغل و ایجاد گروههای نیمه خودگردان توصیه می‌شود ولی مدارک موجود روشهای متعددی را برای ترکیب فعالیتهای کار در مشاغل ارائه نمی‌دهند. ایده اصلی به صورت گنج‌یابیدن فعالیتهای برنامه ریزی، اجرایی و کنترل مرتبط در وظیفه افراد (غنی‌سازی شغل) یا وظایف تخصیص داده شده به گروه است. یکی از روشهای انجام این کار گنج‌یابیدن شناسایی فعالیتهای اصلاحی و انحراف و اداره وظایف مشابه فردی یا گروهی (روش ماتریس انحرافات) است. علاوه بر این، بهینه‌سازی ترکیب نگرش فنی اجتماعی بر تشریک مساعی بین کارمندان و مدیریت در فرایند طراحی تاکید دارد. هدف اصلی، ایجاد زیربنای سازمانی (یعنی ایجاد گروه) برپایه درک عمومی طراحی فرایند تولید است به نحوی که معیارهای هر دو زیرمجموعه را شامل شود. ۳- توسعه منابع براساس اتحادیه‌ها نگرش سوم را می‌توان به عنوان واکنشی در برابر تجربیات جمع‌آوری شده در زمینه نگرش فنی اجتماعی، خصوصا در سوئد در نظر گرفت. نگرش فنی اجتماعی اختلاف میان مدیران و کارکنان و احتمال اشتراک مساعی ایشان در طراحی فرایند تولید را مورد بحث قرار نمی‌دهد. اختلافاتی در رابطه با علاقت، قدرت و منابع (دانش، اطلاعات و منابع مالی) وجود دارد. بنابراین این نگرش بر احتمالات ایجاد منابعی برای طرف ضعیف تر این مشارکت، یعنی کارگران متمرکز است. این نگرش برپایه یک شخص متمرکز نیست. بلکه براساس زیربنای سازمانی است که توسط اتحادیه‌ها ایجاد و برقرار شده است (ساندربرگ ۱۹۹۲). به طور اساسی، مشارکت به عنوان مذاکرات بین مدیران و کارگران به تصویر کشیده شده است. هدف این نگرش آموزش مشارکت کارکنان در طراحی تیم‌ها و به همان نسبت انجام مذاکرات است. این امر از طریق درک وظیفه طراحی از نقطه نظر علاقت جمعی کارگران صورت می‌گیرد. به علت تجربیاتی که در زمینه چگونگی این فعالیتهای توصیه شده، روشهایی ایجاد گردیده است. روشهای ویژه به شرح تجزیه و تحلیل فعالیتهای کار و شبیه‌سازی و ساخت ماکتهایی به اندازه اصلی بوده‌اند. این روشها و شیوه‌های سنتی برنامه ریزی هستند، لیکن در مجموعه‌های

اجتماعی قرار گرفته اند. این نگرش در متون مربوطه به خصوص در طراحی سیستم های اطلاعاتی دیده می شوند ولی در عمل مشکلاتی در پیشرفت و کسب نتیجه وجود داشته که یکی از دلایل آن اثر گسترده بر قدرت ارتباط در محیط کار است. در عین حال موفقیت این نگرش به ایجاد انگیزش و منابع در اتحادیه های بومی یا منطقه ای بستگی دارد. می توان توجه داشت که گروههای بسیار کمی از کارگران از انگیزش و شکیبایی مورد نیاز برای به واقعیت در آوردن این نگرش برخوردارند. در نهایت و بر اساس تجارب فعلی راه حضور محققان یا مشاوران به عنوان افرادی که به تسهیل امور می پردازند به عنوان پیش نیازی برای فعالیتهای طولی مدت به نظری رسد. ۴- نگرش محاوره - سمینار نگرش مهم دیگری که بر اساس رویکرد تکنیکی اجتماعی ایجاد شده است نگرش محاوره - سمینار است. این نگرش را می توان به عنوان توسعه بیشتری در زمینه چگونگی ایجاد مشارکت در سراسر یک فرایند طراحی تفسیر کرد. این نگرش در یک برنامه تحقیقاتی عمده که در سوئد انجام شد، (مدیریت، سازمان و مشارکت) ایجاد گردید. (گوستاوسن - ۱۹۹۰). ولی پیش تر تعدادی از موسسات خدمات بهداشت حرفه ای دانمارک این نگرش را تجربه کرده اند. (بلادل، لارسن و روزنورن - ۱۹۹۳) هدف این نگرش ایجاد زمینه ای برای فرایند برنامه ریزی است که بر اساس همیاری و اشتراک مساعی در حل مشکلات عمده یا برقراری توسعه سازمانی در زمینه تمامی مواردی صورت می گیرد که از نظر تمامی گروههای مرتبط دارای اهمیت هستند (گرین وود، لوین - ۱۹۹۸). گروهی با نمایندگان یک یا چند بنگاه شکل گرفت. اعضا به گونه ای انتخاب شدند که تمامی رده های سازمانی دارای نماینده ای باشند. این افراد می بایست به کار توسعه علاقه مند بوده و نظرات سهامداران عمده را در سازمان منعکس کنند. بدین ترتیب عناصر مهم در ساختار تصمیم گیری مربوط به فرایند تغییر ارائه شد. گروهها اغلب از ۶ تا ۱۰ عضو تشکیل شده بودند و در یک سمینار دوازده روزه شرکت کردند که مراحل آن به صورت متوالی تنظیم شده و تشریح آرزوهای مربوط به آینده ای جذاب از جمله شناسایی موانع عمده و تعیین تدارکات لازم برای فرموله کردن برنامه های عملیاتی خاص را در بر می گرفت. اگرچه نگرش تکنیکی اجتماعی بر بهینه سازی ترکیب سازمانی متمرکز است، ولی این رویکرد بر فرایند اجتماعی برای ایجاد درک مشترک موقعیت، تدارکات ملزومات و ترکیب طرحهای فعالیتها تاکید دارد. این نگرش در بسیاری از شرکتها بررسی شده است. اغلب تمامی گروههای درگیر از سمینار راضی بودند ولی منابع مستقل تحلیلهایی را منتشر کردند که بر اساس آنها اثرات طولی مدت مدنظر قرار نگرفته بود. ۵- طراحی متمرکز بر انسانگرش طراحی متمرکز بر انسان (یا ایجاد سیستم تولید آنتروپومتریک) را نیز می توان به عنوان مدلی توسعه یافته از نگرش تکنیکی اجتماعی در نظر گرفت. ولی در این جاترکز بر طراحی فرایند تولید با امید ایجاد تبادل نظر میان برنامه ریزان تکنولوژی و جامعه شناسان بوده است (روزنبروک - ۱۹۸۰، کوربت، راسموسن و رانوئر ۱۹۹۱). سیستم های تولید متمرکز بر انسان به واسطه یکی کردن برنامه ریزی و اجراء ایجاد تغییرات در برابر عدم تغییر توقع اینکه کاربر قادر به کنترل فرایند کار و تکنولوژی باشد، راههایی برای اعلام شایستگی افراد و تضمین محیط کاری ایمن که از نظر اجتماعی نیز در تعامل باشد توصیف شده اند (چارلز، چارلز، رولستون - ۱۹۹۰). این اهداف برای مجموعه ای از معیارهای شش گانه ایجاد شده اند که در ارزیابی سیستم های تولید به کار می روند و ساختار زمانی فعالیتها و احتمال حرکات آزاد ارتباطات اجتماعی مسئولیتها و انعطاف کنترل، تغییرات و کنترل استرس را در بر دارند. سپس این معیارها به مدلی بر اساس فرایند برنامه ریزی متصل می شوند که روشهای کار آنها بر اساس مشارکت کارمندان مربوطه است. این نگرش در یک برنامه مطالعاتی تحقیقاتی مالی ایجاد گردید که در بنگاههای اتحادیه اروپا انجام شد و مورد آزمایش واقع شد. در تحقیق مذکور مشخص شد که این نگرش عملی بوده ولی برای انجام آن به یک نفر تسهیل کننده امور نیاز است. ۶- ارگونومی مشارکتی آخرین نگرش (ارگونومی مشارکتی)، به خوبی در میان ارگونومیست ها و متخصصان مهندسی عوامل انسانی شناخته شده است. این نگرش توسط نورو و ایمادا (۱۹۸۱) ارائه گردید. ایشان تعریف ساده ای را به شرح ذیل ارائه دادند: ... کاربر نهایی (ذینفع اصلی ارگونومی) به صورتی فعال در ایجاد و اجرای تکنولوژی درگیر است (ایمادا ۱۹۹۱). امروزه یک سری از ابزار مختلف را می توان ارائه داد و این نگرش برای اکثر آنها عملی بوده و حتی در بسترهای فرهنگی متفاوت نیز قابل استفاده است. مطالعات تحقیقی نشان می دهد که می توان برای تعریف ارگونومی مشارکتی به دو مفهوم متفاوت اشاره کرد. برای برخی این مفهوم به معنی اعطای نقشی فعال به کارمندان در انتقال داده های مربوطه و وظایف کار است. سایرین به معنی اشاره دارند که کارمندان در قسمت بیشتری از مراحل طراحی یا فرایند برنامه ریزی و در حالت ایده آل در تمامی قسمتها درگیر می شوند. این مراحل شناسایی مشکلات تا ایجاد راه حلها و اجرا و عملیات سیستم جدید را در بر می گیرند. در این نگرش اخیر، تقسیم نقشها میان مشارکت کنندگان موضوع اصلی بحث است (ایمادا - ۱۹۹۱، بلادل، لارسن و روزنورن - ۱۹۹۴، بنسن - ۱۹۹۴، برینکرو آلرو - ۱۹۹۳). معمولاً در مقایسه با نگرشهای متخصصان، در مطالعات پیش گفته موفقیتهایی توصیف شده است. در عوض ساختار سازمانی و ساختار قدرت که از تعیین کننده های مهم ایجاد فعالیتهای مطالعه هستند، کمتر مورد توجه واقع گردیده اند. اغلب مشارکت به واسطه متقاعد ساختن مدیران و کارمندان توسط ارگونومیست ها صورت می گیرد و فرایندی خاص اغلب به صورت بنیادی توسط ارگونومیست کنترل می شود. ترکیب مدلها در این مقاله کوتاه نشان داده شد که در طول ۳۰ الی ۴۰ سال اخیر مدلهایی به منظور گنجاندن ارگونومی و مهندسی عوامل انسانی یا موارد مربوط به محیط کار در فرایندهای برنامه ریزی تولید تهیه شده اند. نگرشهای مختلف را می توان با استفاده از راههای بیشتری از یکدیگر متمایز کرد. وجوه تمایز این موارد به شرح ذیل هستند: * درک چارچوب اجتماعی حاکم بر برنامه و فرایندهای تغییر. * درک نقش کارمندان و شناخت ارتباط میان مدیر و کارمندان. * آنها بر جنبه های متفاوتی از کار متمرکز هستند. * بهره گیری از متدها و ابزار گوناگون حتی در صورت اشتراک عملی بودن تمامی موارد بررسی و مشخص گردیده است. بنابراین هیچ یک از عقاید مذکور خیالی نیست. بیشتر این نگرشها به برنامه های درسی بسیاری از رشته ها تبدیل شده اند و در پس هر یک نگرشی ضمنی نهفته است. این نگرشها را می توان به عنوان ایده آل هایی برای ایجاد فرایندهای تولید و به عنوان راه حل برای مدیران و کارشناسان متولی استراتژی برنامه ریزی تکنولوژی و توسعه سازمانی مورد شناسایی قرار داد. نگرشهای مختلف باید به عنوان مدلها ایده آل در نظر گرفته شوند یعنی این نگرشها فرموله شده اند تا خصوصیات ویژه یک رویکرد را در مقایسه با سایر رویکردها به نمایش بگذارند. بدین مفهوم که در یک وضعیت ترکیبی است که استفاده از دو یا تعداد بیشتری از این نگرشها برای یک استراتژی ویژه که برای تغییر مورد استفاده قرار می گیرند، میسر می گردد. مدل ایده آل می تواند به طراحان یک استراتژی کمک کند تا بر فرضیاتی که در پس عناصر ترکیبی قرار دارند و مشکلات احتمالی اثر گذارند. نتیجه گیری با توجه به آنچه که گذشت تاکنون نظریات متعددی درباره نحوه گنجاندن عوامل انسانی (ارگونومی) در فرایند برنامه ریزی ایجاد شده، مورد بررسی قرار گرفته و بالاخره عملی بودن آن نشان داده شده است. با وجود این، می توان تشخیص داد که به طور کلی روش حاکم بر تغییرات تکنولوژیک برنامه ریزی در بنگاهها تحت تاثیر واقع نشده اند و این

امر ممکن است به ایجاد شبهه درباره دورنمای ایجاد ابزار، روشها و شیوه‌ها بینجامد. بنابراین برای شناسایی مشکلاتی که باید مرتفع گردند و احتمالاتی که باید تشخیص داده شوند به چه دانشی نیاز است؟ خوشبختانه برای این سوال پاسخهای زیادی وجود دارد. یکی از آنها درک بهتر فرایندهای تغییرات در بنگاهها و توسعه نقش عامل تغییر است. در تئوری سازمانی مفاهیم مربوط به تغییر سازمانی قابل تشخیص هستند درحالی که مفاهیم، مدلها و تئوری‌های مرتبط با شغل که به عامل تغییر (ارگونومی، عوامل انسانی یا محیط کار) مربوطند، اغلب به ندرت توسط افراد قدرتمند سازمان از اولویتهای مستمر برخوردار می‌گردند. در این جاست که به ایجاد و بررسی مدلها نیاز است. در کشورهای اسکاندیناوی این چالش بر عهده خدمات بهداشت حرفه‌ای بوده است. متخصصان این رشته بر اساس تجربیات خود و خصوصاً از زمان برقراری سیستم‌های خدمات بهداشت حرفه‌ای که به واسطه آن دانش تئوری حاصل از تحصیلات دانشگاهی با شرایط حقیقی مورد مشاوره تقابل یافت، کار خود را در دو نقش متمم تحت عناوین متخصص و مشاور فرایند طبقه بندی کرده‌اند (برینکر و آلو ۱۹۹۳). وظیفه اصلی کارشناسان قضاوت یا ارائه توصیه است که بر اساس دانش عمیق ایشان درباره موضوعی خاص انجام می‌گیرد. نحوه تطابق مشارکت افراد و درج آن در سازمان حتی اگر ایشان نظری هم درباره آن داشته باشند، موضوع اصلی وظایف ایشان را تشکیل نمی‌دهد. وظیفه اصلی مشاور فرایند تسهیل انجام موضوع مورد نظر در سازمان است. این افراد اهمیت نقش مشاور فرایند را با اهداف قدرتمند کردن سازمان برای رسیدگی به موضوع ارگونومی مدنظر قرار داده‌اند. تصور سوم درباره نقش عامل تغییرات است. نقش این فرد به عنوان سیاستمداری تعریف شده است که دارای علائق خاص (محیط کار ایمن و اجرای اقدامات پیشگیرانه موثر) است. وظیفه ایشان ایجاد مبنای قدرت بر اساس دانش و کوشش درجهت ایجاد شرایط کاری ایمن و پیشرفته است. در متن حاضر درک جدیدی از فرایندهای تغییر و نقش عامل تغییر می‌تواند به تفهیم و در نهایت به ایجاد اولویتهای برای ارگونومی و مهندسی عوامل انسانی و شرایط کاری مطلوب در بنگاهها منجر شود. این امر می‌تواند به شناسایی موفقیتها و شکست‌های تمامی نگرشهای ارائه شده بینجامد. * این مقاله را پرلانگاجنسن استاد دانشگاه دانمارک نوشته و به سمینار انجمن بین‌المللی ارگونومی که در سال ۲۰۰۰ در آمریکا برگزار شد ارائه گردید. منبع: HUMAN FACTORS AND ERGONOMICS IN THE PLANING OF PRODUCTION: PER LANGAA JENSEN PROCEEDING OF THE IEA ۲۰۰۰/HFES ۲۰۰۰ CONGRESS

طراحی نظام حقوق و دستمزد کارکنان

منظور از دستمزد، پرداختی است که مبنای محاسبه آن ساعت است و منظور از حقوق پرداختهایی است که ماهانه صورت می‌پذیرد. دستمزد، متداول‌ترین شیوه پرداخت به کارگران و حقوق، متداول‌ترین شیوه پرداخت به کارمندان است. ویژگیهای سیستم حقوق و دستمزد بطور کلی، سیستم حقوق و دستمزد باید به گونه‌ای طراحی شود که از این ویژگیها برخوردار باشد. برای امرار معاش کافی باشد. ایجاد انگیزه نماید. اقتصادی و مؤثر باشد. سازمان را قادر سازد با سازمانهای دیگر رقابت کند. منطقی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند. منصفانه و عادلانه باشد. مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد ارزش نسبی مشاغل مختلف در سازمان، ارزش نسبی کارکنان، سطح حقوق و دستمزدهای رایج، نقش اتحادیه‌ها و سندیکاها و اوضاع اقتصادی کشور از جمله عوامل مهمی هستند که باید در هنگام طراحی سیستم حقوق و دستمزد در نظر گرفته شوند. مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد عبارتند از: ۱- تجزیه و تحلیل شغل ۲- شرح شغل ۳- ارزشیابی شغل ۴- بررسی نرخ حقوق و دستمزدهای متداول ۵- تعیین نرخ پرداخت ۶- تعدیل و ترمیم سیستم پرداخت - سیستم پرداخت باید انعطاف پذیر بوده، قابلیت تطابق با نوسانات اقتصادی و روندهای اجتماعی را هم داشته باشد. ۷- ارزیابی تفاضلی حقوق و دستمزد - به وسیله ارزیابی عملکرد، گروه و پایه شغلی کارکنان پدستی معین و متناسب با آن حقوق پرداخت می‌شود. بدین ترتیب، یک سیستم تفاضلی حقوق و دستمزد در سازمان به وجود می‌آید که به موجب آن، هر کسی متناسب با تحصیلات، مهارت، تخصص و سایر ویژگیهایش حقوق دریافت می‌دارد. ۸- بررسی قوانین و مقررات درون سازمانی ۹- بررسی قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت. روشهای ارزشیابی شغل: ارزش نسبی یک شغل، سهمی است که آن شغل در تحقق اهداف سازمان دارد. متغیرهایی که معمولاً برای ارزشیابی شغل انتخاب می‌شوند، مسؤلیت، مهارت، تلاش و شرایط کار هستند. برای ارزشیابی مشاغل چهار روش اصلی وجود دارد که عبارتند از: روش امتیازی، مقایسه عوامل، طبقه بندی و رتبه بندی. الف) روش امتیاز طبقه بندی عمل در روش امتیازی از این قرار است که نخست، انواع مشاغلی که در سازمان وجود دارند شناسایی می‌شوند و سپس از هر گروه، یک شغل به عنوان نمونه، انتخاب و ارزشیابی می‌شود. بعد از انتخاب مشاغل کلیدی، عوامل کلیدی در هر شغل شناسایی می‌شوند، عوامل کلیدی عواملی هستند که از نظر سازمان چنان اهمیتی دارند که حاضر است بابت آنها پول بپردازد. بنابراین، ارزش نسبی یک شغل را عوامل کلیدی آن تعیین میکنند. بعد از تعیین عوامل کلیدی، زیر مجموعه‌های هر یک از این عوامل، شناسایی و انتخاب می‌گردند. هر یک از زیر مجموعه‌ها نیز به درجات مختلف تقسیم شده‌اند. درجه اول، معرف بهترین عملکرد و به این معنی است که این مسؤلیت به بهترین وجه ادا می‌گردد. و درجه چهارم، معرف ضعیف‌ترین عملکرد و به این معنی است که این مسؤلیت، درست ادا نمی‌شود. مرحله بعدی، مرحله ضربگذاری یا امتیاز بندی عوامل است. در این مرحله برای هر یک از عوامل کلیدی و زیر مجموعه‌های آن، امتیازی که معرف ارزش نسبی آن است، تعیین می‌گردد. در آخرین مرحله، امتیازی که به شغل تعلق می‌گیرد به طریق زیر محاسبه و تعیین می‌گردد: با مطالعه شرح شغل، ویژگی وظایف و مسؤلیتهای موجود در آن، یک بار دیگر بررسی و مطالعه می‌شود. شرحی که برای هر یک از درجات چهارگانه نوشته شده است، مطالعه و آن توصیفی که گویاترین شرح برای هر یک از زیر مجموعه‌ها در عوامل کلیدی باشد، انتخاب می‌شود. با جمع زدن امتیازات به دست آمده از زیر مجموعه‌ها، کل امتیازی که به شغل تعلق می‌گیرد، معلوم می‌شود. ب) روش مقایسه عوامل در این روش، برخلاف روش امتیازی، عوامل کلیدی به اجزای کوچکتر، یعنی زیر مجموعه‌ها و درجات مختلف، تقسیم و تفکیک نمی‌شوند، بلکه مشاغل بر اساس عوامل مختلف، مستقیماً با یکدیگر مقایسه می‌گردند. روش مقایسه عوامل شامل پنج مرحله است: در مرحله اول، از میان تمام مشاغل موجود در سازمان معمولاً بین پانزده تا بیست شغل به عنوان مشاغل نمونه، انتخاب و سایر مشاغل در سازمان با آنها مقایسه می‌شوند. در مرحله دوم، عوامل کلیدی، شناسایی می‌گردند و هر یک از مشاغل نمونه بر اساس هر یک از این عوامل در جدولی درجه بندی می‌شوند. معمولاً تلاش فکری، مهارت، تلاش جسمی، مسؤلیت، و محیط و شرایط کار به عنوان عوامل کلیدی انتخاب و درجه بندی می‌گردند. در مرحله سوم، جدول سهمیه ریالی هر یک از عوامل کلیدی در سیستم جاری پرداخت، معین و درجه بندی می‌گردد. در مرحله چهارم، دو جدول فوق الذکر با یکدیگر مقایسه می‌شوند. چنانچه این دو نوع درجه بندی با یکدیگر هماهنگ باشند، هم مشاغل نمونه درست انتخاب

شده و هم درجه بندی صحیح است. در غیر این صورت، باید درجه بندی یا انتخاب مشاغل تجدید نظر شود. در مرحله پنجم، جدولی برای مقایسه عوامل، طراحی می شود. برای محاسبه نرخ پرداخت سایر مشاغل در سازمان، کافی است جای درست هر یک از عوامل کلیدی در این مشاغل را در جدول پیدا نمود. از جمله مهمترین مزایای روش مقایسه عوامل، انعطاف پذیری آن است، به گونه ای که می توان آن را دقیقاً بنا به نیازهای خاص سازمان طراحی نمود. عیب این روش این است که استفاده از آن عمدتاً محدود با سازمانهای بزرگ می گردد، زیرا اولاً، طراحی این روش ارزشیابی بسیار وقت گیر و پرهزینه است و ثانیاً، باید تعداد مشاغل در سازمان زیاد باشد تا بتوان از میان آنها مشاغلی را به عنوان نمونه برگزید. (ج) روش طبقه بندی مشاغل و روشهای مختلفی برای طبقه بندی مشاغل وجود دارد. یک راه این است که برای هر یک از گروههای شغلی در سازمان، شرح گروه نوشته شود و سپس بسته به اینکه مشاغل با چه گروهی، مطابقت بیشتری داشته باشد، در این گروهها جا داده شود. مشاغل را می توان بر حسب تفاوت در وظایف، مسئولیتها، مهارتها، شرایط کار و سایر عوامل مرتبط با شغل نیز در گروههای خاص طبقه بندی نمود. روش طبقه بندی مشاغل در سازمانهای متوسط (از لحاظ اندازه) بیشترین کارایی را دارد. همچنین در سازمانهایی که مشاغل از ثبات نسبی برخوردارند، استفاده از این روش مناسب است. کم هزینه بودن، سادگی و سهولت استفاده از این روش را می توان از جمله مزایای آن به شمار آورد. عیب بزرگ این روش، کلی بودن آن است. (د) روش رتبه بندی مشاغل در این روش، مشاغل معمولاً بر اساس یک عامل (فاکتور) کلی، نسبت به یکدیگر ارزشیابی و رتبه بندی می شوند. در واقع، رتبه بندی نسبی مشاغل بدین شکل، ساده ترین روش ارزشیابی به شمار می آید. رتبه بندی طی چهار مرحله انجام می گیرد: مرحله اول - گفته شد که بر اثر تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعاتی به دست می آید که بخشی از آن، به صورت شرح شغل در فرمهای خاص منعکس می گردد. این اطلاعات پایه و اساس رتبه بندی مشاغل قرار می گیرد. مرحله دوم - مشاغل را با یکدیگر مقایسه می کنند. مرحله سوم - معیاری که بر اساس آن مشاغل، مقایسه و رتبه بندی می شوند، انتخاب می گردد. مرحله چهارم - در این مرحله مشاغل رتبه بندی می شوند. ساده ترین راه برای رتبه بندی مشاغل، استفاده از کارتهایی است که روی هر یک از آنها شرح شغل یکی از مشاغل نوشته شده است. ارزیابی کارتها را یا از ساده ترین به مشکل ترین شغل یا بر حسب اهمیت آنها مرتب و رتبه بندی می کند. بدیهی است بعد از رتبه بندی، محل هر شغل جدید دیگری را نیز می توان میان سایر مشاغل مشخص کرد و حقوق مناسب آن را تعیین نمود. روشهای امتیازی و مقایسه عوامل را روشهای کمی می گویند. زیرا در روش اول، نمره یا امتیاز و در روش دوم، مبلغی به هر یک از مشاغل تخصیص داده می شود. روشهای طبقه بندی و رتبه بندی مشاغل که در آنها مشاغل در کل با یکدیگر مقایسه می شوند، روشهای کیفی به شمار می آیند. در مجموع ارزشیابی مشاغل، فرآیندی ارزشی و قضای است. پرداخت به مشاغل مدیریتی‌میزان حقوقی که به مدیران پرداخت می شود تابع دو عامل اصلی است: (۱) اهمیت و ارزش مشاغل مدیران برای سازمان، (۲) توان و شایستگی آنها در انجام وظایف و مسئولیتها. در این مشاغل، حقوق پایه، مبنای پرداخت به مدیران را تشکیل می دهد زیرا مزایای پرداختهای تشویقی و امتیازهای خاص بر اساس آن اعطا می گردد. پرداختهای تشویقی بر دو نوع است. پرداختهایی که به خاطر موفقیت مدیران در دستیابی به اهداف کوتاه مدت به آنها اعطا می گردد و پرداختهایی که به خاطر موفقیتها دراز مدت آنان اعطا می گردد. امتیازهای خاص، چنانکه از نام آن پیداست، تنها به معدودی از مدیران اعطا می گردد. پرداخت به مشاغل حرفه ای تعیین حقوق و مزایای متخصصان و کارکنان حرفه ای، کار ساده ای نیست و مسائل و مشکلات خاصی را در بر دارد. عوامل مهم در این مشاغل، کنجکاوی، قدرت تشخیص مسائل و حل آنها، نواندیشی و خلاقیت می باشد که قابل اندازه گیری دقیق نیست. در قیمت گذاری مشاغل حرفه ای ذهنیت، قضاوت و ملاکهای ارزشی استخدام کننده در مقایسه با مشاغل غیر حرفه ای، نقش بیشتری دارد.

الگوی بلوغ قابلیت کارکنان

(P-CMM)

مجید نایی - محمد امین نایی چکیده: نتایج بسیاری از پژوهشها درباره نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمانها و بعضاً در رشد جوامع بشری، بر این نکته تأکید دارند که هیچ جامعه ای توسعه نیافته است مگر آنکه به توسعه منابع انسانی خود پرداخته باشد. تلاشهای بسیاری در این زمینه صورت گرفته است که از نهضت روابط انسانی آغاز شده و تا امروز ادامه دارد. که بعضی از آنها منجر به ایجاد روشها، رویه ها، استانداردها و الگوهای در جهت بهبود و توسعه منابع انسانی شده است. از جمله این تلاشها می توان به الگوی بلوغ قابلیت کارکنان (P-CMM) اشاره کرد. با توجه به رویکرد استراتژیک و جامعیت این الگو نسبت به سایر استانداردها و مزایایی از قبیل: بهبود مستمر فعالیتها، نهادینه سازی نظامها، نظامهای جامع منابع انسانی، توجه به قابلیتها به جای عناصر شغلی و... در این مقاله به معرفی الگوی P-CMM می پردازیم. ۱. تعریف الگوی بلوغ قابلیت کارکنان (People-Capability maturity model): الگوی بلوغ قابلیت کارکنان، نقشه مسیر و راهنمایی است برای تشخیص، طراحی و پیاده سازی و اجرای فرایندهای مرتبط با منابع انسانی که به گونه ای مستمر منجر به ارتقای قابلیتهای منابع انسانی می شود. از آنجا که یک سازمان نمی تواند تمام بهترین فعالیتها را در مدت بسیار کوتاهی پیاده سازی کند، P-CMM آنها را در ۵ سطح بلوغ و ۲۲ ناحیه فرایندی ارائه می دهد. هر سطح P-CMM تحول بی نظیری در فرهنگ سازمان به وسیله تجهیز آن با فعالیتها قدرتمند فراوان برای جذب، توسعه، سازماندهی، انگیزش و نگهداری نیروی کار به وجود می آورد. (Curtis, ۲۰۰۱) از نظر دیدگاههای منابع انسانی، این الگو در زمره الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی است که بر فرایندهای منابع انسانی با توجه به جهت گیریهای استراتژیک سازمان تأکید دارد. ۲. تاریخچه P-CMM: ساختار اولیه این مدل در سال ۱۹۸۰ توسط واتس هامفری در شرکت IBM شکل گرفت. این شرکت به دلیل عملکرد پایین نرم افزارهای تولیدی، با رکود در فروش روبه رو شد. بر این اساس، تیم مطالعاتی پس از بررسیهای متعدد، دریافتند که الف: چون کیفیت نرم افزار تابعی از عملکرد فرایند تولید است آنها می بایستی با تغییر و بهبود فرایند بر این مشکل فائق آیند. ب: به علت اینکه سازمانها به طور ناخواسته درگیر طراحی و پیاده سازی نرم افزارهای مختلف می شوند، آنها می بایستی بر ارائه نرم افزارهای استراتژیک تمرکز کنند. ج: به دلیل اینکه سیستمها دارای رویکرد تکاملی هستند می بایستی ابتدا سیستمهای بستر ساز بنا شده، سپس سیستمهای متعالی به کار گرفته شوند. با توجه به نتایج به دست آمده چارچوب بلوغ فرایندها ارائه شد که با حمایت وزارت دفاع آمریکا این چارچوب توسط انجمن مهندسی نرم افزار دانشگاه کارنگی ملون به عنوان الگوی بلوغ قابلیت کارکنان مطرح شد. این الگو برای نخستین بار در سال ۱۹۹۵ انتشار یافت و از آن زمان در سراسر ایالات متحده، کانادا اروپا، استرالیا و هند برای راهنمایی و هدایت فعالیتهای بهبود سازمانی استفاده شده است به گونه ای که از سال ۲۰۰۱ بیشترین میزان به کارگیری P-CMM در هند بوده است. از مهمترین شرکتهایی که این الگو را به کار گرفته اند

عبارت‌اند از: ۳ (Curtis, ۲۰۰۱), Oracle, Boeing, Ericsson, Citibank, IBM. ارزشهای محوری - P-CMM ارزشهای محوری این مدل که بیانگر نگرش جامع آن به توسعه قابلیت‌های منابع انسانی است، شامل: ۱. در سازمان‌های بالغ قابلیت‌های منابع انسانی به طور مستقیم با عملکرد کسب و کار مرتبط است. ۲. قابلیت‌های منابع انسانی یک موضوع رقابتی و یک منبع ایجاد مزیت رقابتی است. ۳. قابلیت‌های منابع انسانی بایستی بر اساس جهت‌گیری‌های استراتژیک تعریف شود. ۴. کانون توجه سازمانها از عناصر شغلی به قابلیت‌ها، تغییر کرده است. ۵. قابلیت‌های منابع انسانی در سطوح فردی گروهی و سازمانی قابل سنجش و ارتقا هستند. ۶. سازمان باید در قابلیت‌هایی از منابع انسانی سرمایه‌گذاری کند که آن قابلیت‌ها برای انجام قابلیت محوری (Core Competency) بنگاه حیاتی باشد. ۷. سازمانها مسئول فراهم کردن فرصتهای رشد و توسعه افراد بوده، افراد مسئول بهره‌برداری از آنها هستند. ۸. مدیریت میانی و عملیاتی مسئول قابلیت‌های منابع انسانی می‌باشند. ۹. ارتقای قابلیت‌های منابع انسانی به مجموعه‌ای از فرایندها و رویه‌های مناسب نیاز دارد. ۱۰. در حالی که تکنولوژی و اشکال سازمان دچار دگرگونی و تکامل می‌شوند سازمانها باید به گونه‌ای مستمر قابلیت‌های منابع انسانی را پرورش داده، تکامل بخشند (Curtis, ۲۰۰۱). ۴. واژگان عملیاتی: قابلیت (capability): سطح یا میزان دانش مهارت و توانمندیهای فرایندی منابع انسانی که برای انجام فعالیتهای بنگاه یا دستیابی به هدفهای بنگاه استفاده می‌شود و به عبارت دیگر میزان آمادگی سازمان برای انجام فعالیتهای کلیدی را نشان می‌دهد. قابلیت محوری (core-competency): ترکیب تکنولوژی و مهارتهای سازمان، کیفیت، سرعت، هزینه، کانالهای توزیع خلایق، نوآوری و... است که موجب ایجاد محصولات و خدماتی برخوردار از وجه تمایز یا مزیت رقابتی در بازار، نسبت به سایر سازمانها می‌شود. ۵. ساختار P-CMM: بلوغ قابلیت افراد دارای ۵ سطح بلوغ، ۲۲ ناحیه فرایندی و هر فرایند در برگیرنده ۳ تا ۵ هدف و چندین فعالیت است. اجزای ساختاری P-CMM شامل موارد زیر است: - سطح بلوغ: بیانگر سطح جدیدی از قابلیت‌های منابع انسانی است که از راه طراحی یا تحول یک یا تعدادی از فرایندهای منابع انسانی به وجود آمده است (شکل ۱). - نواحی فرایندی: مجموعه‌ای از فعالیتهای مرتبط که به گونه‌ای جمعی و توأمان برای دستیابی به مجموعه‌ای از هدفها و مشارکت در ایجاد قابلیت‌های ویژه یک سطح خاص می‌شود (جدول ۱). - هدفها: نتایج منحصر به فرد و مورد انتظار هر یک از نواحی فرایندی است. هر یک از نواحی فرایندی دارای ۲ تا ۵ هدف است که یکی از آنها نهادینه سازی است. - فعالیتهای مسیرهای تحقق هدفهای نواحی فرایندی هستند. در ادامه به توصیف مختصر هر یک از سطوح و نواحی فرایندی آنها می‌پردازیم: ۱-۵. سطح بلوغ ۱: سطح اولیه (Initial): در این سطح سازگاری و پایداری در فعالیتهای سازمان وجود ندارد. برخی ویژگیهای این سطح شامل این موارد است (۱) سازمان فاقد یک شیوه منسجم و یکپارچه برای انجام کارها و امور مرتبط با منابع انسانی است. (۲) اکثر فرایندها موقت هستند و بر اساس هر موقعیت مورد بازمینی قرار می‌گیرند. (۳) شیوه‌های انجام کار اغلب نامنظم و پراشوب به نظر می‌آیند. (۴) امکان بهبود امور وجود ندارد. ۲-۵. سطح بلوغ ۲: سطح مدیریت شده (Managed): هدف از این سطح تقبل مسئولیت اداره انسانها و پرورش آنهاست. برخی از ویژگیهای این سطح را می‌توان به طور خلاصه شامل این موارد دانست: (۱) سازمان باید پایه‌ای را بنا نهد تا فرایندهای مشترک را به کار گیرد. (۲) مدیریت بایستی محیطی پایدار برای انجام کار حرفه‌ای ایجاد کند. (۳) شرایط لازم برای کنترل‌های پایه‌ای مدیریت فراهم می‌شود. (۴) افراد را قادر به تکرار فعالیتهای سازد. ۳-۵. نواحی فرایندی سطح بلوغ ۲: کارگزی: منظور از کارگزی، ایجاد یک فرایند رسمی است، به گونه‌ای که کار محوله با منابع واحد مطابقت داشته، افراد مناسب انتخاب، استخدام و منصوب شده‌اند. ارتباطات و هماهنگی: منظور از ارتباطات و هماهنگی، اطمینان یافتن از ارتباطات بهنگام در سراسر سازمان است و اینکه افراد و نیروی کار مهارتهایی برای توزیع اطلاعات و هماهنگی فعالیتهایشان به گونه‌ای کارآمد، داشته باشد. محیط کاری: منظور از محیط کاری، ایجاد و حفظ شرایط فیزیکی کار و فراهم آوردن منابعی است که افراد و گروههای کاری وظایفشان را به طور کارآمد و بدون اختلال انجام دهند. مدیریت عملکرد: منظور از مدیریت عملکرد تعیین هدفهای مرتبط با کار محوله است، به گونه‌ای که عملکرد واحد و فرد قابل اندازه‌گیری بوده، عملکرد نسبت به هدفهای مورد بحث قرار گرفته، به طور مستمر بهبود یابد. آموزش و توسعه: منظور از آموزش و توسعه، اطمینان یافتن از اینکه تمام افراد مهارتهای مورد نیاز برای انجام وظایفشان را دارا بوده، فرصتهای مناسب توسعه فراهم شده است. جبران خدمات: منظور از جبران خدمات، فراهم آوردن پرداختها و مزایا بر اساس مشارکت افراد و ارزش آنها برای سازمان است. ۴-۵. سطح بلوغ ۳: سطح تعریف شده (Defined): هدف این سطح، تدوین و پرورش قابلیت‌های نیروی کار و یکپارچه سازی آنها با جهت‌گیریهای استراتژیک بنگاه است. از ویژگیهای این سطح می‌توان به این موارد اشاره کرد: (۱) سازمان بهترین فعالیتهای شناختی کرده، آنها را با فرایندهای مشترک همسو می‌سازد. (۲) فرایندهای ویژه محیط منحصر به فرد، با فرایندهای ویژه محیط پایدار ترکیب، مستند سازی و یکپارچه می‌شوند. (۳) سازمان فرایندهای استاندارد برای انجام فعالیتهای کسب و کار تعریف می‌کند که این عمل منجر به پیدایی بستری اساسی، برای فرهنگ حرفه‌ای می‌شود. ۳-۵. نواحی فرایندی سطح بلوغ ۳: تحلیل شایستگی: منظور از تحلیل شایستگی شناسایی دانش، مهارتها و تواناییهای فرایندی مورد نیاز برای انجام فعالیتهای کسب و کار سازمان بوده به گونه‌ای که ممکن است آنها توسعه یافته به عنوان مبنایی برای فعالیتهای نیروی کار مورد استفاده قرار گیرند. برنامه ریزی نیروی کار: منظور از برنامه‌ریزی نیروی کار هماهنگی فعالیتهای نیروی کار با نیازهای کسب و کار حال و آینده در دو سطح سازمانی و واحد است. پرورش شایستگی: منظور از پرورش شایستگی ارتقای مستمر قابلیت نیروی کار برای انجام وظایف و مسئولیتهای محوله است. توسعه مسیر پیشرفت شغلی: منظور از توسعه مسیر پیشرفت شغلی اطمینان یافتن از این است که برای افراد فرصتهایی برای توسعه شایستگی فراهم شده که آنها را قادر به دستیابی هدفهای شغلی‌شان می‌سازد. فعالیتهای شایستگی محور: منظور از فعالیتهای شایستگی محور، اطمینان یافتن از این است که تمامی فعالیتهای نیروی کار تا یک اندازه در توسعه شایستگی‌های نیروی کار بنا شده‌اند. توسعه گروههای کاری: منظور از توسعه گروههای کاری، سازماندهی کار به دور تواناییهای فرایندهای شایستگی محور است. فرهنگ مشارکتی: یک فرهنگ مشارکتی امکان می‌دهد سازمان از تمام قابلیت نیروی کار، برای تصمیماتی که بر عملکرد سازمان تأثیرگذار است، بهره‌مند شود. ۴-۵. سطح بلوغ ۴: سطح پیش‌بینی‌پذیر (Predictable): توانمندسازی و یکپارچه سازی قابلیت‌های نیروی کار و مدیریت عملکرد به صورت کمی هدفهای این سطح می‌باشند. ویژگی این سطح این است که دیدگاه کمی‌گرا بایستی بر فرایند طراحی پیاده‌سازی و بهره‌برداری از سیستم‌های منابع انسانی حاکم شود. ۴-۵. نواحی فرایندی سطح بلوغ ۴: یکپارچگی شایستگی‌ها: منظور از یکپارچگی شایستگی‌ها بهبود کارایی و جلاله‌ای کارها با درجه وابستگی بالا- از راه یکپارچه سازی قابلیت‌های فرایندی شایستگی‌های مختلف نیروی کار است. گروههای کاری خودگردان: منظور از گروههای کاری خودگردان اعطای مسئولیت و اختیار برای تعیین چگونگی هدایت فعالیتهای گروه با بیشترین اثربخشی

است. داراییهای شایستگی محور: منظور از داراییهای شایستگی محور، به کارگیری دانش، تجربه و مصنوعات توسعه یافته در اجرای فرایندهای شایستگی محور، برای افزایش و ارتقای شایستگی و عملکرد است. مدیریت عملکرد کمی: منظور از مدیریت عملکرد کمی، پیش بینی و مدیریت قابلیت فرایندهای شایستگی محور برای دستیابی به هدفهای عملکردی قابل سنجش است. مدیریت قابلیت سازمانی: منظور از مدیریت قابلیت سازمانی، شایسته سازی و مدیریت قابلیت نیروی کار و فرایندهای شایستگی محور حیاتی است که آنها انجام می دهند. مربیگری: منظور از مربیگری انتقال دروس و تجربه‌های بزرگ در یک شایستگی نیروی کار، برای بهبود قابلیت سایر افراد یا گروههای کاری است. ۵-۵. سطح بلوغ ۵: سطح بهینه سازی (Optimization): هدف از این سطح، بهبود مستمر و یکپارچه سازی قابلیت‌های فردی گروه و سازمان است. ویژگیهای این سطح شامل این موارد است: ۱) سازمانها از دانش عمیق و کمی برای بهبود مستمر در فرایندها استفاده می کنند (۲) سازمان بر اساس داده ها تشخیص می دهد که کدام یک از فرایندها بهتر می‌تواند از فعالیت‌های بهبود مستمر بهره‌مند شود. (۳) مدیریت تحول به عنوان یک فرایند سازمانی استاندارد و بهبود فرایندها، مانند یک تفکر پایدار و جاودان در سراسر سازمان به وجود می آید. ۵-۱. نواحی فرایندی سطح بلوغ ۵: بهبود مستمر قابلیت: منظور از بهبود مستمر قابلیت، فراهم آوری زمینه ای برای افراد و گروههای کاری است، تا به گونه‌ای مستمر قابلیت‌شان را برای انجام فرایندهای شایستگی محور بهبود بخشند. همسویی عملکرد سازمانی: منظور از همسویی عملکرد سازمانی، تقویت (افزایش) همسویی نتایج عملکرد در بین افراد، گروههای کاری و واحدها با عملکرد سازمانی و هدفهای کسب و کار است. نوآوری مستمر نیروی کار: منظور از نوآوری مستمر نیروی کار، شناسایی و ارزیابی فعالیت‌های بهبود یافته و ابداعی نیروی کار و تکنولوژی و تحقق بیشترین تمهیدات (وعده ها) در سراسر سازمان است. با توجه به اجزای ساختاری عنوان شده ساختار P-CMM در شکل ۲ نمایش داده شده است. منظور از فعالیت‌های پیاده سازی در هر ناحیه، فرایندی فعالیت‌هایی است که می‌بایستی انجام شوند تا به هدفهای ناحیه فرایندی دست یابیم. نهادینه‌سازی مجموعه فعالیت‌هایی است که به طراحی و پیاده سازی گسترده، مستمر و اثربخش فرایندهای منابع انسانی کمک می کند. نهادینه سازی خود دارای ۴ بعد است: ۱. تعهد اجرایی (تدوین استراتژی، سیاست‌ها و ...) ۲. توانایی اجرایی (پیش زمینه‌های لازم، مانند: منابع، ساختارها و ...) ۳. اندازه گیری و تحلیل (تدوین شاخص و اندازه گیری آنها در مورد هر فرایند). ۴. ممیزی (بررسی میزان همسویی فعالیت‌ها و فرایندها با هدفها، سیاستها، مأموریتها و ...) مزایای پیاده سازی الگوی بلوغ قابلیت کارکنان به کارگیری فرایندهای منابع انسانی در مطالعات متعددی به گونه ای تجربی نشان داده شده است. سازمانهایی که یک استراتژی یکپارچه منابع انسانی را به کار گرفته‌اند، به گونه‌ای قابل ملاحظه در ردیف سازمانهای کلاس جهانی هستند (Appleby, ۲۰۰۰). در برخی حالات، حتی آثار شهرت آنها در رابطه با فعالیت‌های منابع انسانی به طور مستقیم با افزایش بهای سهامشان ارتباط داشته است (Hannon, ۹۶). تجزیه تحلیل نمونه های مختلف در سال ۱۹۹۰، یک رابطه بسیار قوی (مثبت) را بین عملکرد بالای فعالیت‌های کاری و عملکرد مالی سازمان نشان می دهد (Becker, ۹۸). در یک مطالعه فعالیت‌های نیروی کار که تقریباً در هزار شرکت انجام شده است، آمده است که: به کارگیری چنین فعالیت‌هایی باعث ۰۵/۷ درصد کاهش در ترک خدمت شده است و به ازای هر یک از کارکنان ۰۴۴/۲۷ دلار فروش بیشتر و ۸۴۱/۱۸ دلار افزایش در ارزش بازار و ۸۱۴/۳ دلار افزایش سوددهی به دنبال داشته است. (Huselid, ۹۵). حال می توان با توجه به موارد توصیفی یادشده، مزایای P-CMM را به این شرح دسته بندی کرد (۱): توجه به قابلیت به جای عناصر شغلی، (۲) ایجاد یک بستر مناسب برای برپایی نظامهای متعالی، (۳) دارا بودن نظامهای جامع منابع انسانی، (۴) تکرارپذیری فعالیتها، (۵) فعالیت‌های دقیق و شفاف برای اجرای نظامها، (۶) کاهش انحرافات در عملکرد، (۷) بهبود مستمر فعالیتها، (۸) تسری بهترین فعالیتها در سراسر سازمان، (۹) نهادینه سازی نظامها. نتیجه گیریدر این مقاله به گونه‌ای مختصر به توصیف الگوی بلوغ قابلیت کارکنان (P-CMM) پرداختیم. این الگو با توجه تفکر فرایندی همسو با جهت گیریهای استراتژیک سازمان به توسعه استراتژیک منابع انسانی می‌پردازد. با در نظر گرفتن این نکته که امروزه بیشتر سازمانها با مدیریت فرایندها آشنا بوده، با توجه به محیط رقابتی و ایجاد و بهره برداری از مزیت رقابتی که امروزه مهمترین آنها منابع انسانی بالغ و دارای قابلیت است. الگوی P-CMM یک نقشه مسیری است، تا سازمانها را به سوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی از راه دیدگاه فرایندی حرکت دهد. چارچوبی که در آن، تمامی اقدامات به روشنی تبیین شده و بر اساس ساختار مربوطه به پیاده سازی و نهادینه سازی هر یک از فرایندهای ۲۲ گانه می‌پردازد. نگارندگان امید دارند که با پشتیبانی و مساعدت مسئولان و مدیران، این الگو بتواند همانند استانداردهای کیفیت، به عنوان استاندارد ملی در امر توسعه استراتژیک منابع انسانی در تدوین سیاستهای منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد و به عنوان الگویی برای ارزیابی سازمانها، از بعد منابع انسانی به کار گرفته شود.

منبع: ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۱۹۸ منابع

- Appleby, A. & Mavin, S. (۲۰۰۰), Innovation not imitation: human resource strategy and the impact on world-class status." Total Quality Management ۱۱.۲. Becker, B. & Gerhart, B. (۱۹۹۶), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. Academy of Management Journal ۳۹, ۴:۷۷۹-۸۰۱.۳. Becker, B. E. & Huselid, M. A. (۱۹۹۸), High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, Research in Personnel and Human Resources Management Vol, ۱۶: ۵۳-۱۰۱.۴. Curtis, Hefly & Miller (۲۰۰۱). People capability maturity model, version ۲.۵. Huselid, M. A. (۱۹۹۵), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, Academy of Management Journal, ۳۸:۶۳۵-۶۷۲.۶. Hannon, J. M. & Milkovich, G. T. (۱۹۹۶), The Effect of Human Resource Reputation Signals on Share Prices: An Event Study, Human Resources Management ۳۵, ۳: ۴۰۵-۴۲۴.۷. Miller, S., Curtis, B. & Hefley, W. (۲۰۰۳), Improving Workforce Capabilities with the People Capability Maturity Model

نقش خودکارآمدی در توانمندسازی کارکنان

چکیده: بسیاری از رفتارهای انسان با سازوکارهای نفوذ بر خود (Self-influence)، برانگیخته و کنترل می‌شوند. در میان مکانیسم‌های نفوذ بر خود، هیچ کدام مهمتر و فراگیرتر از باور به خود کارآمدی شخصی نیست (Bandura, 1997).

اگر فردی باور داشته باشد که نمی‌تواند نتایج مورد انتظار را به دست آورد، و یا به این باور برسد که نمی‌تواند مانع رفتارهای غیرقابل قبول شود، انگیزه او برای انجام کار کم خواهد شد. اگرچه عوامل دیگری وجود دارند که به عنوان برانگیزنده های رفتار انسان عمل می‌کنند، اما همه آنها تابع باور فرد هستند. در این مقاله سعی شده است نظریه خود کارآمدی و عوامل ایجادکننده و تقویت کننده باور خود کارآمدی کارکنان به طور مختصر توضیح داده می‌شود. مفهوم خود کارآمدی خود کارآمدی (Self-efficacy) از نظریه شناخت اجتماعی (Social cognition Theory) آلبرت باندورا (1997) روان‌شناس مشهور، مشتق شده است که به باورها یا قضاوت‌های فرد به تواناییهای خود در انجام وظایف و مسئولیتها اشاره دارد. نظریه شناخت اجتماعی مبتنی بر الگوی علی سه جانبه رفتار، محیط و فرد است. این الگو به ارتباط متقابل بین رفتار، اثرات محیطی و عوامل فردی (عوامل شناختی، عاطفی و بیولوژیک) که به ادراک فرد برای توصیف کارکردهای روان شناختی اشاره دارد، تأکید می‌کند. بر اساس این نظریه، افراد در یک نظام علیت سه جانبه بر انگیزش و رفتار خود اثر می‌گذارند. باندورا (1997) اثرات یک بعدی محیط بر رفتار فرد که یکی از فرضیه های مهم روان شناسان رفتار گرا بوده است، را رد کرد. انسانها دارای نوعی نظام خود کنترلی و نیروی خود تنظیمی هستند و توسط آن نظام برافکار، احساسات و رفتارهای خود کنترل دارند و بر سر نوشت خود نقش تعیین کننده ای ایفا می کنند. بدین ترتیب رفتار انسان تنها در کنترل محیط نیست بلکه فرایندهای شناختی نقش مهمی در رفتار آدمی دارند. عملکرد و یادگیری انسان متأثر از گرایشهای شناختی، عاطفی و احساسات، انتظارات، باورها و ارزش هاست. انسان موجودی فعال است و بر رویدادهای زندگی خود اثر می‌گذارد. انسان تحت تاثیر عوامل روان شناختی است و به طور فعال در انگیزه ها و رفتار خود اثر دارد. بر اساس نظر «باندورا»، افراد نه توسط نیروهای درونی رانده می‌شوند، نه محرکهای محیطی آنها را به عمل سوق می‌دهند، بلکه کارکردهای روان شناختی، عملکرد، رفتار، محیط و محرکات آن را تعیین می‌کند. باندورا (1997) مطرح می‌کند که خود کارآمدی، توان سازنده ای است که بدان وسیله، مهارتهای شناختی، اجتماعی، عاطفی و رفتاری انسان برای تحقق اهداف مختلف، به گونه ای اثربخش ساماندهی می‌شود. به نظر وی داشتن دانش، مهارتها و دستاوردهای قبلی افراد پیش بینی کننده های مناسبی برای عملکرد آینده افراد نیستند، بلکه باور انسان در باره تواناییهای خود در انجام آنها بر چگونگی عملکرد خویش مؤثر است. بین داشتن مهارتهای مختلف با توان ترکیب آنها به روشهای مناسب برای انجام وظایف در شرایط گوناگون، تفاوت آشکار وجود دارد. افراد کاملاً می‌دانند که باید چه وظایفی را انجام دهند و مهارتهای لازم برای انجام وظایف دارند، اما اغلب در اجرای مناسب مهارتها موفق نیستند ("باندورا 1997 ص 75). خودشناسی از طریق پردازش مهارتهای شناختی، انگیزشی و عاطفی که عهده دار انتقال دانش و تواناییها به رفتار ماهرانه هستند، فعال می‌شود. به طور خلاصه، خود کارآمدی به داشتن مهارت یا مهارتها مربوط نمی‌شود، بلکه داشتن باور به توانایی انجام کار در موقعیتهای مختلف شغلی، اشاره دارد. باور کارآمدی عاملی مهم در نظام سازنده شایستگی انسان است. انجام وظایف توسط افراد مختلف با مهارتهای مشابه در موقعیتهای متفاوت به صورت ضعیف، متوسط و یا قوی و با توسط یک فرد در شرایط متفاوت به تغییرات باورهای کارآمدی آنان وابسته است. مهارتها می‌توانند به آسانی تحت تأثیر خودشکی (Self-doubt) یا خود تردیدی قرار گیرند، در نتیجه حتی افراد خیلی مستعد در شرایطی که باور ضعیفی نسبت به خود داشته باشند، از تواناییهای خود استفاده کمتری می‌کنند (باندورا 1997). به همین دلیل، احساس خود کارآمدی، افراد را قادر می‌سازد تا با استفاده از مهارتها در برخورد با موانع، کارهای فوق العاده ای انجام دهند (وایت 1982). بنابراین، خود کارآمدی درک شده عاملی مهم برای انجام موفقیت آمیز عملکرد و مهارتهای اساسی لازم برای انجام آن است. عملکرد مؤثر هم به داشتن مهارتها و هم به باور در توانایی انجام آن مهارتها نیازمند است. اداره کردن موقعیتهای دائم التعمیر، مبهم، غیرقابل پیش بینی و استرس زا مستلزم داشتن مهارتهای چندگانه است. مهارتهای قبلی برای پاسخ به تقاضای گوناگون موقعیتهای مختلف باید غالباً به شیوه های جدید، ساماندهی شوند. بنابراین، مبادلات با محیط تا حدودی تحت تأثیر قضاوتهای فرد در مورد تواناییهای خویش است. بدین معنی که افراد باور داشته باشند که در شرایط خاص، می‌توانند وظایف را انجام دهند. خود کارآمدی درک شده معیار داشتن مهارتهای شخصی نیست، بلکه بدین معنی است که فرد به این باور رسیده باشد که می‌تواند در شرایط مختلف با هر نوع مهارتی که داشته باشد، وظایف را به نحو احسن انجام دهد. اثرات خود کارآمدی بر کارکردهای روان شناختی (الف) اثر خود کارآمدی بر سطح انگیزش: خود کارآمدی درک شده نقش تعیین کننده ای بر خود انگیزشی (Self-Motivation) افراد دارد. زیرا باور خود کارآمدی بر گزینش اهداف چالش آور، میزان تلاش و کوشش در انجام وظایف، میزان استقامت و پشتکاری در رویارویی با مشکلات و میزان تحمل فشارها اثر می‌گذارد (Locke and Latham 1990 و باندورا 2000). باور خود کارآمدی از طریق این تعیین کننده ها بر رفتار انسان نقش اساسی را ایفا می‌کند. برخی تعیین کننده ها به شرح زیر است: (۱) انتخاب اهداف: خود کارآمدی به عنوان یک عامل تعیین کننده مهم انتخاب اهداف پرچالش و فعالیتهای دشوار فردی عمل می‌کند. یک فرد معمولاً اهدافی را انتخاب می‌کند که در کسب موفقیت آمیز آنها، سطح معینی از توانایی را داشته باشد. بر این اساس، افراد از فعالیتهای که توانایی انجام آنها را ندارند، اجتناب می‌کنند، این اجتناب به نوبه خود می‌تواند برای افراد در انجام فعالیت های چالش برانگیز و میزان تقویت مثبت بازخوردهای حاصل از آن محدودیت ایجاد کند. افرادی که به کارآمدی خود باور دارند، اهداف چالش انگیز را انتخاب می‌کنند و از تجارب تهدید آمیز اجتناب می‌کنند و افراد با کارآمدی پایین از رویارویی با تکالیف، وظایف و اهداف مشکل پرهیز می‌کنند. افراد خود کارآمد بر اساس اهداف انتخابی، خود را موظف به تعیین معیارهای عملکرد کرده و پس از آن به مشاهده و قضاوت درباره نتایج عملکرد خود می‌پردازند و در صورت مشاهده نا همخوانی بین سطوح واقعی و مطلوب عملکرد، آنان احساس ناراضیاتی کرده و این محرکی برای تعیین و اصلاح عمل در آنهاست. افراد از طریق انتخابها بر جریان زندگی شخصی و شغلی خود اثر می‌گذارند. آنان از موقعیتهای، فعالیتها و به طور کلی انتخابهایی که باور دارند بیش از حد توان آنهاست، اجتناب می‌کنند و آن دسته از فعالیتهایی را انتخاب می‌کنند. که باور دارند می‌توانند از عهده آنان برآیند. افراد دارای احساس خود کارآمدی بالا، موقعیتهای و اهدافی را انتخاب می‌کنند که ممکن است، ولی خارج از توان آنان نیست. باورهای خود کارآمدی در انتخابهای افراد همچون انتخاب رشته، حرفه، کلاس های پیشرفته تأثیر دارد و نقش مهمی در آینده شغلی و شخصی دارد. (۲) کسب نتایج یا پیامدهای مورد انتظار: خود کارآمدی، همچنین نقش مؤثری در پیامدهای بالقوه مشوقها و بازدارنده های مورد انتظار دارد. پیامدهای قابل پیش بینی، عمدتاً به باورهای افراد در توانایی انجام فعالیتها در موقعیتهای مختلف وابسته است. افراد دارای کارآمدی بالا انتظار پیامدهای مطلوب از طریق عملکرد خوب را دارند ولی افراد دارای کارآمدی پایین، انتظار عملکرد ضعیفی را

از خود دارند و در نهایت نتایج منفی یا ضعیفی را به دست می آورند. باندورا (۱۹۹۷) اظهار می کند که فعالیتهای بی شماری وجود دارد که اگر به خوبی انجام شوند، پیامدهای مطلوبی به دنبال دارند، ولی آن فعالیتها توسط افرادی که به تواناییهای خود در انجام موفقیت آمیز شک می کنند، پیگیری نمی شوند. بالعکس افراد با کارآمدی بالا، انتظار دارند با تلاشهای خود موفقیتهایی کسب کنند و با وجود پیامدهای منفی به آسانی منصرف نمی شوند. بنابراین، نظریه خود کارآمدی بیان می کند که باور فرد به تواناییهای خود، رفتارهای مورد نیاز برای کسب نتایج مثبت مورد انتظار را ایجاد می کند و موجب می شود که فرد برای به کارگیری رفتار خود تلاشهای مضاعفی انجام دهد. (۳) اجرای اهداف: کارآمدی درک شده نه تنها در انتخاب اهداف بلکه بر اجرای آنها نیز اثر می گذارد. انجام یک تصمیم به هیچ وجه به افراد اطمینان نمی دهد که رفتارهای مورد نیاز را به طور موفقیت آمیز انجام دهند و در مواجهه با مشکلات، استقامت و پایداری داشته باشند. یک تصمیم گیری روانی به یک عمل روانی مشتق شده از باور کارآمدی بالا، نیاز دارد. شخص باید یک خود کرداری (عملکردی) را به یک خود عزمی اضافه کند، و گرنه، تصمیم گیرنده اندیشه و تفکر را به کار نگرفته است. باور به کارآمدی شخصی همچنین به رفتار انسان شکل می دهد که آیا از فرصتها استفاده می کند و یا از حضور آنان در شرایط مختلف زندگی جلوگیری بعمل می آورد و وجود موانع و مشکلات را دشوارتر می سازد. افراد با خود کارآمدی بالا بر فرصتهای ارتقاء شغلی و غلبه بر موانع متمرکز می شوند، با ابتکار و پشتکار عنان کنترل بر محیط و محدودیتها را بدست می گیرند. افرادی که دچار خود شک می شوند، بر موانع و محدودیتها کنترل کمی دارند و یا اصلاً کنترل ندارند و به آسانی تلاشهای خود را بیهوده می شمارند. آنان از فرصتهای محیطی کم استفاده می کنند. (۴) میزان تلاش: خود کارآمدی درک شده بر میزان تلاش برای انجام یک وظیفه اثر می گذارد. افرادی که به کارآمدی خود باور دارند برای غلبه بر موانع و مشکلات تلاشهای مضاعفی می کنند. در مقابل افرادی که به شایستگیهای خود شک می کنند و یا باور کارآمدی ضعیفی دارند، هنگام رویارویی با مشکلات، موانع و شکستها تلاش کمی می کنند و یا منصرف می شوند و یا اینکه راهحلهای پایین تر از حد معمول ارائه می دهند و این افراد علت شکست را به ناتوانی خویش نسبت می دهند. در آن موقع توجه آنان به جای حل مسئله، متمرکز بر فقدان شایستگی خود است. ولی افراد با کارآمدی بالا علت شکست را تلاش و کوشش کم می دانند. (۵) میزان استقامت و پشتکار: خود کارآمدی درک شده در میزان استقامت، جدیت و پشتکار فرد در نیل به اهداف مورد انتظار در برخورد با موانع، اثر می گذارد. افراد کارآمد در مواجهه با رویدادهای دشوار، استقامت و پشتکار زیادی به خرج می دهند و از منابع مختلف فردی و محیطی بازخوردهای مثبت می گیرند که آن بازخوردها به نوبه خود به عنوان تقویت کننده یا قدرت دهنده به خود کارآمدی عمل می کنند. برعکس، افراد با خود کارآمدی پایین، و یا افرادی که در کسب نتایج مورد انتظار تلاش نمی کنند، بازخوردهایی که نشانگر عدم توانمندی آنان در انجام وظایف است، دریافت می کنند. (باندورا ۱۹۹۷). (۶) استرس و فشار روانی: خود کارآمدی بر میزان استرس و فشار روانی و افسردگی ناشی از موقعیتهای تهدید کننده اثر می گذارد. افراد با کارآمدی بالا در موقعیتهای فشار زا سطح فشار روانی خود را کاهش می دهند. ولی افراد دارای خود کارآمدی پایین، در کنترل تهدیدها، اضطراب بالایی را تجربه می کنند و عدم کارآمدی خود را گسترش می دهد و بسیاری از جنبه های محیطی را بر خطر و تهدید زا می بیند که این امر می تواند موجب استرس و فشار روانی فرد شود. افرادی که باور دارند می توانند تهدیدها و پافشاریهای بالقوه را کنترل کنند، عوامل آشفته ساز را به ذهن خود راه نمی دهند و در نتیجه به وسیله آنها آشفته نمی شوند. (۷) خودتنظیمی: افراد، دارای نظام خود تنظیمی هستند. خود تنظیمی آنان را قادر می سازد تا بر افکار، احساسات، انگیزش و رفتار خود کنترل داشته باشند. انسان از درجه و میزان کنترل بر زندگی و رفتار خود، ادراکاتی دارد. افراد تلاش می کنند بر رویدادهایی که زندگی را تحت تأثیر قرار می دهند کنترل داشته باشند. با اعمال نفوذ بر موقعیتهای می توان آینده مطلوب داشت و از نتایج نامطلوب ممانعت به عمل آورد. ب- تأثیر خود کارآمدی بر عواطف: موفقیت و پیروزی هر انسانی در زندگی، کسب و کار، دوست یابی و یا هر اقدام دیگر، حاصل تصور و نگرش مثبت شخصی او از خویش است. این نگرش مثبت است که فرد را به سوی موفقیت می کشاند و برعکس نگرش منفی از خود و دیگران باعث می شود که ذهن انسان به جای استفاده از فرصتها، صرف فکر کردن به مشکلات شود که در درازمدت می تواند اثرات سوء دیگری در رفتار خلق و خوی ما یا دیگران داشته باشد. تجربه های ناشی از موفقیت و یا شکست کارکنان در طول سالهای خدمت، تصورات آنان را در رابطه با تواناییهای شان نسبت به انجام وظایف شغلی تحت تأثیر قرار می دهد. اگر کارمند معتقد باشد که قبلاً وظیفه مشابهی را با موفقیت انجام داده است، احتمالاً با وظایف و فعالیت های بعدی بیشتر با نگاه مثبت برخورد خواهد کرد و اگر با شکست مواجه شده باشد با تکالیف بعدی با نوعی نگاه منفی روبرو خواهد شد. باندورا معتقد است که حل یک مسئله یا موفقیت در انجام یک وظیفه خاص، تجربه هیجانی را ایجاد می کند که موجب تمایل و گرایش به درگیر شدن برای رسیدن به حد تسلط در مسایل آینده در افراد می شود و احساس کارآمدی آنان را افزایش می دهد. راهبردهای ایجاد و تغییر نظام باور خود کارآمدی کارکنان باندورا (۱۹۹۷) مطرح می کند که باور افراد به خود کارآمدی خویش، بخش عمده ای از خود آگاهی (Self-Knowledge) آنان را تشکیل می دهد. برای ایجاد و تغییر نظام باورهای خود کارآمدی چهار منبع مهم تشخیص داده است. این منابع عبارتند از: تجربه های موفق (Enactive mastery Experiences)، تجربه های جانشینی (Vicarious Experiences)، ترغیبهای کلامی یا اجتماعی (Persuasion Verbal or Social) و حالات عاطفی و فیزیولوژیک (Physiological and affective states). منابع خود کارآمدی ذاتاً آگاهی دهنده نیستند. آنها داده های خام هستند که از طریق پردازش شناختی کارآمدی و تفکر انعکاسی آموزنده می شوند. بنابراین، باید بین اطلاعات و دانشهایی که از وقایع و رویدادها کسب می شود و اطلاعات و معرفتهایی که روی خود کارآمدی اثر می گذارند تفاوت قابل شد ۱- تجربه های موفق: تجارب موفق یا عملکرد موفقیت آمیز و یا به قول «وتن» و «کمرون» پرورش تجربه تسلط شخصی مؤثرترین منبع ایجاد و تقویت کارآمدی شخصی هستند (باندورا ۱۹۹۷ ص ۸۵). تجربه موفق شغلی به شدت و نیرومندی باورهای خود کارآمدی به عنوان نتیجه انجام وظایف اشاره دارد (at. all Appelbaum, ۱۹۹۶: ۳۶). در الگوی علیت سه جانبه این منبع به تأثیر رفتار فرد بر باور خود کارآمدی مرتبط است. موفقیتها قبلی که بر تسلط شخصی مبتنی هستند، شواهد فوری و ملموس فراهم می کنند که آیا شخص می تواند در انجام یک وظیفه خاص موفق شود یا نه؟ (باندورا ۱۹۹۷). باندورا (۱۹۹۷) اشاره می کند که موفقیتها باور کارآمدی را تقویت می کنند و شکستها بخصوص اگر قبل از احساس کارآمدی رخ دهند، باور خود کارآمدی را تضعیف می کنند. عملکردهایی که به نتایج مورد انتظار ختم نشوند، می توانند کارآمدی پایین تری را ایجاد کنند. وقتی احساس خود کارآمدی ایجاد می شود که فرد قادر باشد با پشتکار و تلاش مداوم بر موانع غلبه یابد. هنگامی که افراد باور کنند که الزامات کسب موفقیت را دارند در مواجهه با ناملایمات و سختی ها پشتکار بیشتری به خرج می دهند و با تحمل سختیها، قوی تر و تواناتر می شوند. تجربه

هایی که اطمینان توانمندی فردی را فراهم کنند، به وی اجازه می دهند که مشکلات و شکست‌ها را بدون دادن شایستگیها تحمل کند. شدت و ضعف باورهای کارآمدی نیروی انسانی با توجه به موفقیتها و شکستهای شغلی تجربه شده، کاربردهای مهمی برای مدیریت منابع انسانی دارند. پسرورث تجربه تسلط شخصی با خود کارآمدی کارکنان رابطه دارد (Bandura, 1997, Conger and Kanungo, 1988, Whetten and Cameron, 1998). باندورا (1997) دریافت مهمترین چیزی را که یک مدیر می تواند برای کارآمد کردن کارکنان انجام دهد، این است که به آنان کمک کند تا تسلط شخصی خود را در مورد برخی مسایل یا مشکلات تجربه کنند. با انجام دادن موفقیت آمیز یک وظیفه و یا حل یک مشکل، افراد احساس تسلط را در خود پرورش می دهند. تسلط شخصی می تواند با فراهم آوردن فرصت انجام دادن موفقیت آمیز کارهای دشوارتر که سرانجام به تحقق هدفهای مطلوب منتهی شود، پرورش یابد. روش کار، آغاز کردن با کارهای آسان و سپس پیش رفتن با گامهای کوچک به سوی کارهای دشوارتر است تا اینکه شخص احساس تسلط بر تمامی پیچیدگی مسایل را تجربه کند. مدیران با آگاه کردن کارکنان از میزان موفقیت شان می توانند به آنان کمک کنند تا به طور فزاینده ای احساس کارآمدی کنند. یک راه برای انجام دادن این کار، شکستن کارهای بزرگ و مهارتهای پیچیده به اجزا و مهارتهای جزئی تر که به آسانی انجام شوند و سپس واگذار کردن فقط بخشی از آنها در هر زمان به کارکنان است. مدیریت موفقیتهای کوچکی را که کارکنان کسب می کنند، زیر نظر می گیرد و سپس این موفقیتها را بزرگ نمایی می کند. وظایف می توانند به صورت تصاعدی گسترش یابند، به گونه ای که همزمان با تسلط کارکنان بر عناصر اصلی کار، وظایف گسترده تر و پیچیده تر شوند. همچنان که کارکنان در حل مسایل مقدماتی پیشرفت می کنند، به آنان مسؤلیت بیشتری برای حل مسایل واگذار می شود. مدیران همچنین می توانند برای کارکنان خود فرصتهایی نیز فراهم آورند که دیگران را در یک طرح، گروه کاری و یا کمیته هدایت یا رهبری کنند. پیروزیهای کوچک هنگامی می توانند رخ دهند که مشکلات بزرگ به واحدهای محدود - که می توان به طور انفرادی به آنها دست یافت، تقسیم شوند. پیروزیهای کوچک ممکن است فی نفسه بی اهمیت به نظر برسند. اما احساس حرکت، پیشرفت و کامیابی را ایجاد می کنند. شناسایی و قدردانی از پیروزیهای کوچک زمینه حرکتی را به وجود می آورد که افراد را به احساس کارآمدی و شایستگی هدایت می کند. مدیران نه تنها برای ایجاد رفتار جدید، باید قواعد و راهبردهای مؤثری فراهم کنند بلکه باید برای تقویت و یا تعدیل رفتارهای ایجاد شده افراد را تشویق کنند تا آنان بتوانند دائماً و با سختکوشی بر رفتارهای خود، کنترل بهتری داشته باشند. ۲- تجربه های جانشینی: افراد در ارزیابی خود کارآمدی خویش تنها به موفقیتهای قبلی خود متکی نیستند. بلکه تحت تأثیر تجربه های جانشینی از طریق الگوسازی یا سرمشق گیری هستند. الگوسازی که با عوامل محیطی مرتبط است، ابزاری مؤثر برای ارتقا و تقویت احساس خود کارآمدی شخصی است. الگوسازی به مشاهده رفتار دیگران به عنوان الگو در حین انجام وظایف اشاره دارد ("پلایم و همکاران 1997 ص 36). در بسیاری از فعالیتهای افراد توانمندیهای خود را در مقایسه با پیشرفتهای دیگران ارزیابی می کنند. الگوسازی از طریق تلاشهای موفقیت آمیز، مبنایی برای مقایسه اجتماعی و قضاوت در مورد توانمندیهای شخصی فراهم می کند و این باور را در مشاهده گر تقویت می کند، که علی رغم موانع، می تواند با تلاش فراوان وظایف را به طور موفقیت آمیز انجام دهد. الگوسازی به همانند سازی و مشابهت بین الگو و مشاهده گر وابسته است. بنابراین، شایستگی باید در ارتباط با عملکرد سایر افراد سنجیده شود. مقایسه های اجتماعی به عنوان اولین عامل خود ارزیابی توانمندی محسوب می شود. در اکثر اوقات افراد در سازمانها خود را با همکاران در موقعیتهای مشابه مانند هم کلاسی ها، همکاران، رقیب و یا افرادی که در سایر موقعیتهای مشابه در تلاشند، مقایسه می کنند. همکاران و یا رقیب که کار بهتری انجام دهند، باورهای کارآمدی را افزایش می دهند. مقایسه های اجتماعی و پیشرفتهای دیگران که در فعالیتهای مشابه کار می کنند، مبنایی برای قضاوت در مورد توانمندیهای شخصی است. معمولاً مشاهده افرادی که وظایف را به طور موفقیت آمیز انجام داده اند، باورهای خود کارآمدی را در مشاهده گر افزایش می دهد. مشاهده گرها خود را متقاعد می سازند که اگر دیگران توانسته اند وظایف را انجام دهند، ما هم می توانیم افزایش عملکرد داشته باشیم. همین طور مشاهده افرادی که علی رغم تلاش زیاد در انجام وظایف، موفق نشده اند، باورهای کارآمدی مشاهده گران در مورد توانمندیهای خود را پایین می آورد و میزان تلاش را برای انجام وظایف کاهش می دهند. در سازمانها، تقلید از رفتار سرپرستان و مدیران در برخی کارکنان قوی است. قطعاً، ایفای نقش دیگران و تقلید از رفتار سایرین بر یادگیری اجتماعی اثرات ظریفی می گذارد. الگوسازی در سازمان می تواند در موقعیتهای کنترل نشده در طول روز، جایی که فرد در حین انجام وظایف به مشاهده رفتار دیگران می پردازد و هم در فعالیتهای آموزشی به عنوان یک روش یادگیری، به کار گرفته می شود. علاوه بر این، "وتن و کامرون" (1998) بیان می کنند که مدیر با نمایش رفتارهای مطلوب می تواند نقش الگو را بازی کند. علاوه بر این، مدیران می توانند توجه همکاران خود را به افراد دیگری که در موقعیتی مشابه موفق بوده اند، جلب کنند. آنان ممکن است برای کارکنان خود این امکان را فراهم آورند که با افراد ارشد و عادی ارتباط داشته باشند تا آن افراد بتوانند برای آنان نقش الگو را ایفا کنند. مدیران باید برای کارکنان خود فرصتهایی را به وجود آورند تا توسط افراد موفق آموزش ببینند. مدیران همچنین، می توانند کارکنان خود را با مشاورانی که تجربیاتی همچون تجربه آنان داشته اند، همدم و همراه سازند. به عبارت دیگر، توانمند کردن افراد، مستلزم در دسترس قرار دادن نمونه هایی از موفقیتهای گذشته است. ۳- ترغیبهای کلامی یا اجتماعی: سومین منبع ایجاد و تقویت خود کارآمدی، ترغیب کلامی یا پیام های دریافتی فرد از محیط اجتماعی است. بدین معنی که وی شایسته انجام رفتارهای معینی است ("باندورا 1997 ص 101). هدف ترغیب کلامی یا اجتماعی که با عوامل محیطی مرتبط است، این است که افراد برای انجام وظایف به طور موفقیت آمیز توانمندیهای خود را به کار گیرند، نه اینکه انتظارات غیرواقعی که ممکن است بر فرد اثر منفی داشته باشد، ایجاد کند. راهبرد دیگر کمک به کارکنان برای تجربه کردن توانمندی، فراهم آوردن حمایتهای اجتماعی و عاطفی برای آنان است (Whetten and Cameron). حمایت به معنی تأیید و پذیرش از سوی مدیران و همکاران سازمان است و معمولاً از عضویت در شبکه های سازمانی به دست می آید. شبکه های حمایتی شامل مدیر، همکاران، زیردستان و اعضاء گروه کاری می شود ("اسپرتر 1996 ص 488). اگر قرار است کارکنان احساس توانمندی بکنند، مدیران باید آنان را تحسین و تشویق کنند، آنها را پذیرند و از آنان پشتیبانی کنند و به آنان اطمینان بدهند. باندورا (1997) دریافت که بخش مهمی از احساس کارآمدی، داشتن مدیران پاسخگو و حامی است. مدیرانی که در پی کارآمد کردن زیردستان خود هستند، باید روشهایی را بیابند که پیوسته از عملکرد آنان قدردانی کنند. آنان می توانند برای کارکنان، برای اعضای واحد آنان و حتی برای خانواده های شان نامه ها یا یادداشتهایی بنویسند تا نشان دهند که کار خوب فرد، مورد توجه قرار گرفته است. مدیران، همچنین، می توانند برای کارکنان خود در مورد توانمندیها و شایستگیهای شان بازخورد فراهم آورند. آنان می توانند با ایجاد فرصتهایی که کارکنان بتوانند به عضویت بخشی از یک گروه و

واحد اجتماعی درآیند، از دیگران برای آنان حمایت اجتماعی حاصل کنند. به طور مرتب مراسم هایی برگزار کنند تا در آنها از موفقیت‌های کارکنان قدردانی شود و به دیدگاه های کارکنان گوش دهند و بکوشند احساسات و نظرات آنان را درک کنند. بدین ترتیب، مدیران می توانند کارکنان را با ایجاد این حس که مورد قبول هستند، دارای ارزشمندی به حساب می آیند و جزء جدایی ناپذیر سازمان هستند، توانمند سازند. ۴- حالات عاطفی و فیزیولوژیک: انتظارات کارآمدی شخصی یک فرد تحت تأثیر حالات برانگیختگی هیجانی وحالات فیزیولوژیک وی قرار دارد. باندورا (۱۹۹۷) می گوید که "فضاوت افراد در مورد توانمندیهای خود تابع حالات جسمانی است که آنها به نوبه خود متأثر از حالات عاطفی و فیزیولوژیک شخصی هستند ("ص ۱۰۶)". برانگیختگی هیجانی به معنی دور کردن احساسات منفی: ترس، نگرانی و بداخلاقی و ایجاد احساسات مثبت مانند عشق، هیجان و سبقت جویی است ("وتن و کمرون ۱۹۹۸ ص ۳۹۰). افراد در موقعیتهای فشارزا فعالیت‌های فیزیولوژیک خود را به عنوان نشانه هایی از عدم تعادل یا اختلال می بینند. هیجان‌ات منفی می‌تواند موجب تنش و فشار شوند و از درون افراد را آشفته کنند و در نهایت در کارآمدی آنان اثر منفی خواهند داشت. ادراک شخصی از حالات فیزیولوژیک خود (اثرات ذهنی شخصی) مانند ترس، اضطراب، تنش و افسردگی (درون و برون شخص) سبب می‌شود که افراد در انجام وظایف تواناییهای خود را دست کم بگیرند و انتظارات خودکارآمدی شخصی را پایین بیاورند. شاخصهای فیزیولوژیک کارآمدی مانند خستگی، عصبانیت، درد و رنج به هیجان‌ات خودکار یا غیرارادی محدود نمی شوند. بلکه دیگر شاخصهای فیزیولوژیک شامل تحمل و استقامت افراد در مقابل نشانگرهای ذکر شده که به عنوان عوامل عدم کارآمدی جسمی، محسوب می شود را در بر می گیرد. بنابراین حالات مثبت عاطفی خودکارآمدی را افزایش و حالات منفی عاطفی خودکارآمدی را کاهش می دهند. باندورا (۱۹۹۷) پیشنهاد می کند که برای تغییر باورهای کارآمدی باید توان جسمانی را افزایش، سطح استرس و گرایشهای منفی عاطفی را کاهش دهیم و سوء برداشتهای حالات بدنی را اصلاح کنیم. کاننگر و کانانگو (۱۹۹۸) اظهار می‌کنند که فنون و راهبردهای تواناسازی مانند حمایت عاطفی از زیردستان و فراهم ساختن جو اعتماد می‌تواند باور خودکارآمدی را تقویت کند. نتیجه گیری برای توانمند کردن کارکنان، مدیران باید محیط کار را جذاب و با نشاط سازند و از روشن بودن هدف کار اطمینان داشته باشند. و احساس توانمندی را با برگزاری گردهماییهای دوره ای به منظور پرورش دوستی در میان کارکنان افزایش دهند. در ارتباطات اداری، آنان گاه می‌توانند یک شوخی یا پیامی نشاط آور را که موجب کاهش تنش می شود، بگنجانند. آنان همچنین می‌توانند در فراهم آوردن بازخورد یا توصیف موفقیت، تغییرات مبالغه آمیز به کار ببرند(مثلاً به جای «خوب» بگویند «عالی» است و به جای «قابل قبول» بگویند «حیرت آور» است). آنان می‌توانند اطمینان داشته باشند که کارکنان به روشنی از چگونگی تأثیر کار خود بر نتایج سازمانی آگاهی دارند. همچنین، می‌توانند برای تشخیص تهدیدات خارجی یا چالشهایی که روبه‌رو شدن با آنها اجتناب ناپذیر است، کمک کنند. مدیران از طریق برانگیختگی احساسی، نه فقط در جایگاه سردهسته تشویق کنندگان، با ایراد سخنرانیهای پرجاذبه و شاد نگهداشتن جو سازمانی، همچنین با سرمایه گذاری روی بعضی اصول از قبیل: داشتن اهداف و مقاصد روشن، خودمدیریتی، دادن امتیاز و بازخورد، که باعث هیجان می شوند، به توانمند شدن کارکنان کمک کنند. منابع * رمزدن پال (۱۹۹۷). یادگیری رهبری در آموزش عالی. (ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران). دامغان: دانشگاه علوم پایه دامغان و مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۱۳۸۰ * مورس استیو و گراهام ویلکاکس. فن توانمند سازی در یک هفته. (ترجمه بدری نیک فطرت و همایون صمدی)، تهران: انتشارات بسالوی، ۱۳۷۹

Appelbaum, Steven H., Hongger, Karen. (۱۹۹۸) "Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular – an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design, and structural power". Journal of Empowerment in organization. v۶ N ۲. pp. ۲۹-۵۰ * Appelbaum, Steven. H, Danielle Hebert & Sylvie leroux. (۱۹۹۹) "Empowerment: Power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium " Journal of workplace Learning. V۱۱. N۷. pp. ۲۳۳-۲۴۵ * Bandura, Albert. (۲۰۰۰) "Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness". Handbook of principles of organization behavior. oxford, uk: Blachwell. pp. ۱۲۰-۱۳۹ * Bandura, Albert. (۱۹۹۷) Self-efficacy: the exercise of control. New York: W. H. Freeman * Conger Jay. A, Rabindra. N Kanungo. (۱۹۸۸) "The Empowerment process: Integrating theory and practice". Academy of Management Review. V۱۳, N۳. pp. ۴۷۱-۴۸۲ * Gist, M. E. (۱۹۸۹). The influence of training method on self-efficacy and idea generation among managers. Personnel Psychology. ۴۲, ۷۸۷-۸۰۵ * Locke, E.A., & Latham, G.p. (۱۹۹۰). A Theory of Goal Setting and Task performance. Engluood Cliffs. NJ: Prentice-Hall * Quinn, Robert. E & Gretchen M. Spreitzer (۱۹۹۷) "The Road to Empowerment: seven Question every leader should consider" Organizational Dynamic, v۲۶ n۲. pp. ۳۷-۵۱ * Spreitzer, Gretchen M. (۱۹۹۵) "Psychological Empowerment in the workplace: dimensions, Measurement and validation". The Academy of Management Journal. v۳۸ n۵. pp. ۱۴۴۲-۱۴۶۵ * Spreitzer, Gretchen. M & Anil mishra. (۱۹۹۷) "survivor Responses to Downsizing: the mitigating Effects of trust and Empowerment" Southern California studies center, * Spreitzer, Gretchen. M. (۱۹۹۶) "Social structural characteristics of psychological empowerment" Academy of management Journal. V۳۹. N ۲. pp. ۴۸۳-۵۰۴ * Thomas, Kenneth. W & Betty A. velthouse. (۱۹۹۰) "Cognitive elements of empowerment: An Interpretive model of intrinsic task motivation" Academy of Management Journal. V ۱۵, N ۴. pp. ۶۶۶-۶۸۱ * Whetten, David. A & kim s. Cameron (۱۹۹۸). Developing Management skills. New York: Addison – Wesley, Wheelan, * Zimmerman Mare. A. (۱۹۹۵) "psychological Empowerment: issues and Illustrations". American journal of community psychology. V ۲۳, N۵. pp. ۵۸۱-۵۹۹

دانش تصمیم‌گیری در مدیریت منابع انسانی

آرش مومنی

مدیریت نیروی انسانی در قرن بیست و یکم سمت و سوی تازه ای یافته است. تجربه دهه های آخر قرن گذشته نشان داد که در محیط کار پویا و دینامیک فعلی، برای ایجاد و حفظ توان رقابتی هر شرکت یا سازمان باید بتواند نخبگان را جذب و به مدیریت توانایی های ایشان بپردازد. کلماتی مانند دانش، نخبگی، خلاقیت، تفکر، توانایی و تعهد در واژگان و تفکر روزمره هر مدیر موفق قرن حاضر یافت می شوند. ارزش شرکت ها و سازمان های کنونی دیگر تنها به دارایی ها و اموال منقول آن ها محدود نمی شود. در دنیایی که اقتصاد مبتنی بر دانش در آن حکمرانی می کند. سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی هر شرکت و سازمان نیز اهمیتی مضاعف می یابد به نحوی که موفق ترین شرکت ها در بازار بورس، شرکت هایی با سرمایه فکری (Intellectual Capital) و سرمایه انسانی (Human Capital) بزرگ هستند زیرا که تجربه نشان داده است که مستقل از شرایط حاکم بر بازار، شرکت هایی که بر مبنی نظام نخبه سالاری و با توده بزرگ نخبگان همراه هستند می توانند موفق عمل کنند. (Boudreau & Ramstad ۲۰۰۲) دیگر نمی توان به بهترین بودن در یک زمینه کاری بسنده کرد، کمپانی های قرن بیست و یکم نیاز دارند که بتوانند مزیت رقابتی خود را حفظ و افزایش دهند و این جز با افزایش سرمایه اجتماعی، توجه به گرایش های بازار و نخبگی میسر نخواهد بود و لذا مدیریت نخبگان به عنوان ابزاری راهبردی در دستان مدیران قرن جدید محسوب می شود. هر علم و راهبرد مدیریتی نیاز به معیارهای سنجش و روش های تصمیم گیری دارد. به عنوان مثال در مدیریت منابع مالی از روش های سنجش حسابداری و روش های تصمیم گیری مالی استفاده می شود. اما در مورد مدیریت منابع انسانی متأسفانه با وجود حجم قابل توجه از پژوهش و منابع علمی کماکان روش تصمیم گیری موثری طراحی نشده است. در این مقاله به معرفی دانش تصمیم گیری در منابع انسانی تحت عنوان نخبگی (Talentship) می پردازیم. دانش تصمیم گیری به چهارچوبی منطقی، قابل اعتماد و یکنواخت اطلاق می شود که تصمیم گیری در مورد یک منبع (مثلاً نیروی انسانی) را تسهیل می کند. دانش تصمیم گیری مجموعه ای از دستورالعمل های سخت گیرانه نیست بلکه نظامی برای شناسایی، راهنمایی، آنالیز و بهبود تصمیم گیری های مهم است (Boudreau & Ramstad ۲۰۰۲). به عنوان مثال دانش تصمیم گیری در مورد منابع مالی از مدل معروف دوپونت (DuPont Model) استفاده می کند که در اوائل قرن بیستم طراحی شد. این مدل بر خلاف مدل های پیشین که تنها مبتنی بر سود بودند، با استفاده از ابزارهای حسابداری، منابع مالی را بین بخش های مختلف شرکت توزیع می کند. این مدل نه تنها می تواند میزان سوددهی واحد های مختلف شرکت را بهبود ببخشد بلکه می تواند تا در کل شرکت میزان بازگشت سرمایه را بدون این که میزان سوددهی را تغییر عمده ای دهد افزایش دهد زیرا که تجربه اثبات کرده است که اختصاص منابع مالی به بخش هایی که بالاترین نرخ برگشت سرمایه (و نه الزاماً بالاترین نرخ سوددهی) را دارند، بهترین راه برای رسیدن به موفقیت مالی است. در مورد بازاریابی نیز در قرن بیستم، رویکرد چندپاره کردن بازار مصرف (Customer Segmentation) تمرکز شرکت ها را از روی مشتریان با بیشترین میزان خرید به مشتریان با بیشترین تاثیر بر روی توان رقابتی شرکت منحرف کرده است. این دو مورد نقش "دیدگاه های آموزشی" را برای دیگر حیطه های مدیریتی ایفا می کنند (Tichy ۱۹۹۸). دانش تصمیم گیری معیار سنجش را تنها نتیجه یک تصمیم نمی داند بلکه روش تصمیم گیری و پروسه به نتیجه رسیدن آن تصمیم را نیز مورد سنجش قرار می دهد و به این ترتیب، دانش تصمیم گیری نه تنها به تصمیمات بهتری در سازمان یا شرکت منجر خواهد شد بلکه معیارهای سنجش جامع تری را نیز در اختیار مدیران قرار می دهد. در قرن بیست و یکم بیش از هر زمان دیگری احساس نیاز به دانش تصمیم گیری جامعی در امر مدیریت منابع انسانی می شود و مدل نخبگی (Talentship Model) نشان داده است که می تواند ابزار فوق العاده موثری در این امر باشد. دانش تصمیم گیری تنها ابزاری در دست مدیر نیروی انسانی نیست. داده ها و اطلاعاتی که از این مدل به دست می آیند می توانند کلیه سطوح شرکت به سمت استعدادیابی، نخبه محوری و نخبه پروری پیش ببرند. مدل نخبگی در یک کلام مدیریت منابع انسانی را از مدیریت عملکرد ها، ارائه برنامه ها و خدمات انسانی به نظام پشتیبانی تصمیمات مبتنی بر نخبگی تبدیل می کند. تفاوت عمده معیارهای سنجش مالی با معیارهای سنجش نخبگی در این است که معیار های مالی چه بر وفق مراد مدیران باشند چه نباشند از چنان رابطه ریاضی و منطقی با خروجی های سازمان یا شرکت پیروی می کنند که مدیران جز پذیرفتن آن ها را ندارند، اما در مورد معیارهای سنجش نخبگی این رابطه منطقی در برابر تاثیر عوامل فردی و اجتماعی رنگ می بازد و بنابراین مدیران اغلب از پذیرفتن یافته های چنین معیارهای سنجشی سر باز می زنند. لذا وظیفه مدل نخبگی، بهبود تصمیم گیری با پر رنگ تر کردن جزء منطقی و ریاضی معیارهای سنجش نخبگی است. (Boudreau & Ramstad ۲۰۰۲) به عبارت دیگر معیار سنجش باید بتواند به طور مشخص رابطه سیاست های نخبه سالار را با خروجی های سازمان یا شرکت نشان دهد. مدل نخبگی باید بتواند به این سوال پاسخ دهد: "نخبگان برای شرکت چه می کنند؟" به عنوان مثال کمپانی فروشگاه های زنجیره ای SEARS در ایالات متحده در انتهای قرن گذشته مدل ساده ای از نخبگی تحت عنوان زنجیره ارزشی فروشی (Retail Value Chain) را به کار گرفت که در آن با مشخص کردن معیارهای ارزشی، اخلاقی، رفتاری و عملکردی مبتنی بر استعداد و نخبگی توانستند محیط کار مناسب تری برای کارمندان خود به وجود بیاورند که این منجر شد تا محیط خرید مناسب تری برای مشتریان به وجود آید که این خود تاثیر عمده ای در موفقیت کمپانی SEARS داشته است (Rucci, Kirm & Quinn ۱۹۹۸). بودرو و رامستاد در ۱۹۹۹ برای مدل نخبگی چهارچوبی را معرفی کردند که از آن تحت عنوان HC Bridge Framework یاد می شود (شکل یک) در این مدل معیار های سنجش در سه دسته کلی طبقه بندی شده اند که شامل تاثیر، کارآیی و کارآمدی (Impact, Effectiveness, Efficiency) می شوند. این دسته توسط تعدادی عامل به یکدیگر متصل می شوند که این عوامل از توده نخبگان (Talent Pool) شرکت تا مزیت راهبردی پایدار (Sustainable Strategic Advantage) را در بر می گیرد. این مدل به خوبی توانسته است تاثیر سیاست ها و راهبرد های مبتنی بر نخبگی را بر خروجی نهایی شرکت و با در حقیقت مزیت راهبردی پایدار شرکت نشان دهد و به همین خاطر به ابزاری موثر در چانه زنی با مدیران سطح بالا بر سر ضرورت به کارگیری نخبگان در بدنه شرکت ها و سازمان ها تبدیل شده است (Boudreau, Dunford & Ramstad ۲۰۰۱). در مقوله تاثیر (Impact) این مدل تنها به این سوال جواب نمی دهد که "نخبگان برای شرکت چه می کنند؟" بلکه یک گام فراتر رفته و به سؤالاتی از قبیل "چه تفاوتی در خروجی های شرکت وجود خواهد داشت اگر به جای افراد با عملکرد معمولی از افرادی با عملکرد استثنایی (نخبگان) استفاده شود؟" جواب خواهد داد. در حقیقت مدل HC Bridge مسئولیت ها و موقعیت های حیاتی (Pivotal)

roles) در یک شرکت را مشخص می‌کند؛ مسئولیت‌هایی که بهتر است به عهده یک فرد نبخشد. در مقوله کارآیی (Effectiveness) به مواردی مانند رابطه راهبردهای مدیریت نیروی انسانی و توده‌نخبگان پرداخته می‌شود یعنی به عنوان مثال تاثیر یک راهبرد تشویقی (Reward Strategy) در جذب نخبگان سنجیده می‌شود. در حقیقت کارآیی به تاثیر مدیریت منابع انسانی بر جذب، ارتقا و انگیزه بخشی به نخبگان می‌پردازد. از طرف دیگر کارآمدی (Efficiency) نتیجه و کیفیت راهبردهای مدیریت نیروی انسانی را بر اساس منابعی که صرف می‌شود می‌سنجد. به عبارت دیگر کارآمدی اجازه می‌دهد تا با بهبود پروسه های نیروی انسانی، با صرف کمترین هزینه بیشترین تاثیر را ایفا کنیم. این مدل با ترکیب سه دسته تاثیر، کارآیی و کارآمدی جایگزین مناسبی برای معیارهای سنجش قبلی در امر منابع انسانی می‌باشد. یکی از مهمترین معیارهای قدیمی، اندکس و میزان سرمایه انسانی (Human Capital Index & Benchmark) است که نه تنها در سطح شرکت‌ها بلکه در سطح کشورها به عنوان معیاری برای توسعه یافتگی یک کشور محسوب می‌شود، اما این اندکس از محدودیت‌های مهمی برخوردار است که بسیاری از آن‌ها در مدل نخیکی رفع شده‌اند. مدل نخیکی را می‌توان حتی در سطح ملی به کار برد و به این ترتیب معیاری مناسب برای توسعه یافتگی یک کشور بر اساس منابع نیروی انسانی و مهمتر از ظرفیت‌های نخیکی آن کشور می‌توان به دست آورد. به طور خلاصه، مدیریت منابع انسانی که بر مدل نخیکی مبتنی باشد تنها به سنجش تاثیر اقدامات پس از صورت گرفتن آن‌ها نمی‌پردازد. این مدل ابزاری است که قبل از هر تصمیم تاثیر آن را پیش‌بینی کنیم. این مدل با این که بر شناسایی، رشد و به کارگیری نخبگان تاکید دارد، اما در حقیقت ابزاری است در دست سازمان، شرکت و یا کشور برای پیشرفت و حفظ مزیت رقابتی. این مدل با شناسایی موقعیت‌هایی که نیاز به استعدادها و توانایی‌های خارق‌العاده دارند و پیدا کردن افرادی که بتوانند در این موقعیت‌ها قرار گیرند، باعث می‌شود تا چرخ دنده‌های سازمانی به بهترین و کارآمدترین وجه بچرخند. * فوق لیسانس رشته مهندسی بیومتریال دانشگاه امیرکبیر

-----منبع:

W. R. Boudreau, Peter M. Ramstad, Strategic HRM Measurement in the ۲۱st century: From Justifying HR to Strategic Talent Leadership, CAHRS Working papers series
http://www.ghaaf.ir/index.php?option=com_content&task=view&id=۲۲۵&Itemid=۲۷

مدیریت منابع انسانی در عصر امروز

علیرضا اژدری

خلاصه/ معرفی مقاله: دنیای امروز همراه با تغییرات پرشتاب به سمت آینده در حرکت است و سازمانهایی در این دنیا میتوانند به بقا خود ادامه دهند که با تکنولوژی روز و شانه به شانه با سایر رقبای حرکت کنند، با توجه به اینکه نیروی انسانی بعنوان مهمترین نیروی محرکه سازمانها مطرح هستند و اتلاف وقت نیروی انسانی برای انجام کارهای روزمره پرسنلی و آموزشی موجب کاهش بازدهی سازمان میشود لذا بکارگیری علوم نوین و سیستمهای الکترونیکی می‌تواند از اتلاف وقت نیروی انسانی کاسته و بازدهی سازمان را افزایش دهد. در این مقاله سعی شده راهکارهای در این خصوص ارائه شود. معرفی کوتاه نویسنده/ نویسندگان: کارشناسی مدیریت بازرگانی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال کارشناس محلی امور کنسولی در نمایندگی ج.ا.ا در امارات متحده عربی - دبیرمدیر داخلی دفتر فروش نمایندگی هواپیمایی ماهان - دبیرسپرست شیفت خدمات مسافری هواپیمایی ماهان در فرودگاه بین المللی دبیرمدیر دفتر شرکت بازرگانی Rigid (الصلابت) در دبی (نماینده فروش منطقه شرکت آئین) (پست الکترونیک: ')

(document.write(addy۱۸۱۳۵

)" (document.write

< n </script--//\<

>--!

'<\ (document.write(' <span style='display: none

--//<

<script>/ آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا

اسکرپت دارید!>

)>' (document.write

'< (document.write('span

--//<

<script>/ نشانی: P.O.BOX ۸۵۸۰۹ DUBAI, U.A.E. اواژگان کلیدی: فارسی: (۱) مدیریت منابع انسانی (۲)

سیستم اطلاعات منابع انسانی: انگلیسی: (۱) Human Resource (۲) Human Resource Management

Information System تاریخ ارسال مقاله: پنجشنبه ۲۰۰۸/۱۳/۲۸ مدیریت منابع انسانی در عصر امروز مقدمه: با توجه به

پیشرفت علم و تکنولوژی و افزایش بکارگیری اینترنت، رایانه و نرم افزارهای سازمانی، واحد مدیریت منابع انسانی هم باید هم گام

با سایر علوم پیش رود و فناوری نوین را جایگزین روشهای سنتی کند و در حقیقت مدیریت این واحد باید توسعه منابع انسانی را بر

محور فناوری اطلاعات به سمت پیشرفت سوق دهد. و بزودی شاهد خواهیم بود اگر سازمانی خود را با این تغییرات همراه نسازد

ادامه رقابت در دنیای فعلی را نخواهند داشت. در این مقاله سعی شده با توجه به اهداف و وظایف واحد مدیریت منابع انسانی

راهکارهای را جهت بکارگیری علوم نوین الکترونیکی برای دو بخش ((جذب و استخدام)) و ((آموزش و بهسازی)) ارائه دهم و

امیدوارم که صاحب نظران و دانشجویان رشته مدیریت منابع انسانی برای ارتقاء جایگاه این واحد مدیریتی در سازمان با بکارگیری

علوم نوین و فناوری اطلاعات کوشش کنند و بتوانند الگوی اداری جدیدی را در سازمانها پیاده سازی کنند که همراه با افزایش

کارآیی نیروی انسانی و صرفه جویی در منابع مالی باشد و همچنین امکان دسترسی سریعتر به نیازهای نیروی انسانی سازمان را مهیا

کند. ۱- الگوهای سنتی و مدرن در مدیریت منابع انسانی: پارتمان منابع انسانی، و مدیریت این واحد باید با استفاده از سیستم های

الکترونیکی بتواند کلیه امور اداری مرتبط با نیروی انسانی سازمان را با ایجاد الگوهای جدید در این واحد مدیریتی انجام دهد به

نحوی که کمترین میزان اتلاف وقت و همچنین تحرک را برای نیروی انسانی داشته باشد یعنی الگوهای جدید نوعی طراحی شوند تا نیروی انسانی بدون ترک محل کار خود و با استفاده از رایانه کلیه عملیات اداری خود را انجام دهد و از مقررات، دستورالعملها، بخشنامه ها و برنامه های آموزشی و سایر اخبار سازمان مطلع شود و همچنین توانائی های علمی، فنی و تخصصی خود را افزایش دهد. در روش سنتی نیروی انسانی برای انجام کلیه امور پرسنلی از قبیل دریافت فیش حقوق ماهیانه، ارائه درخواست مرخصی، اطلاع از احکام سازمانی، بخشنامه ها و شرکت در کلاسهای آموزشی ضمن خدمت میبایست محل کار خود را ترک و مستقیماً با مراجعه به واحد منابع انسانی اقدام به انجام امور می نمودند که موجب اتلاف وقت و پایین آمدن کارآئی بویژه در سازمانهای بزرگ را در بر داشت. لذا ضرورت دارد مدیریت منابع انسانی با بکارگیری از سیستم های الکترونیکی و رایانه و شبکه های داخل سازمانی و سایر امکانات نرم افزاری و سخت افزاری به اهداف سازمانی خود برسد. ۲- مدیریت منابع انسانی (فرایند - اهداف - وظایف) مدیریت منابع انسانی به معنای درک اهمیت منابع انسانی یک سازمان است که به برتری سازمان، توجه به مشتری، کارآفرینی، کیفیت و نظایر آن شکل و معنا میبخشد. در حقیقت رشد و پرورش و افزایش سطح توانائی های و سازماندهی نیروی انسانی یک سازمان جهت رسیدن به اهداف سازمان در دیدگاه و سطح فکری مدیریت منابع انسانی خلاصه شده است و این سطح مدیریتی در شکست و پیروزی سازمان سهم بسزائی دارد. ۲-۱- فرایند مدیریت منابع انسانی بطور کلی می توان گفت مدیریت منابع انسانی عبارتست از: * جذب و استخدام * آموزش و بهسازی * بکارگیری و انتصاب * نگهداشت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمانی این چهار فرایند، فرایندهای اساسی مدیریت منابع انسانی می باشد که باید الگوها، سیستم ها و روشها برپایه این فرایندها طراحی شود. ۲-۲- وظایف مدیریت منابع انسانی: حال باید بدانیم وظایف مدیر منابع انسانی در یک سازمان چیست؟ این وظایف عبارتند از: * تجزیه و تحلیل شغل * طراحی شغل و طبقه بندی مشاغل * برنامه ریزی منابع انسانی * جذب و استخدام * سیستم اطلاعات منابع انسانی * تنظیم روابط کار * اجتماعی سازی * ارزیابی عملکرد * حقوق و دستمزد * انضباط * پژوهش در مشاغل نیروی انسانی * ایمنی و بهداشت * یادآوری یک از موارد بالا- به تنهایی میتواند موضوعی برای تحقیق و مطالعه باشد که ما در این مقاله بصورت فهرست وار جهت یادآوری وظایف مدیریت منابع انسانی بیان کردیم تا بتوانیم در خصوص طراحی الگوهای جدید و مدرن این موارد را بکار گیریم. ۲-۳- اهداف مدیریت منابع انسانی: تمام فعالیتهای مدیریت منابع انسانی برای رسیدن به اهداف زیر است: * بهره وری بیشتر * رضایت شغلی بیشتر * بهبود کیفیت زندگی کاری * افزایش انگیزه * تحقق اهداف سازمانها اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از تلاش های جمعی کارکنان سازمان است که می تواند سازمان را به اهداف اساسی سازمان برساند. پس از بررسی کلیاتی در خصوص اهداف و وظائف مدیریت منابع انسانی میخوایم نحوه ارتباط این اهداف و وظائف را با علوم نوین سیستم های الکترونیکی و رایانه ای بررسی کنیم. ۳- نگاهی مختصر به مراحل اولیه ایجاد و پیدایش یک سازمان: در هر سازمانی پس از انجام امور حقوقی و اولیه، هیئت مدیره سازمان اقدام به طراحی چارت سازمانی می کند و در این چارت سازمانی ارتباط بین واحدها، بخش ها و واحدهای مدیریتی مشخص میشود، سپس مدیریت منابع انسانی با توجه به اهداف سازمان و نوع تولید و خدمات سازمان شرح وظایف نیروهای خود را مشخص می کند و بعد از آن با محاسبه حجم کار، خدمات یا تولید اقدام به استخدام و جذب نیرو جهت واحدهای سازمان می کنند، که از این مرحله نیاز به تامل بیشتر بین مدیریت منابع انسانی و نیروی انسانی احساس می شود و در سازمانهای بزرگ و پیچیده که نیروی انسانی آنها در نقاط مختلف در حال انجام وظیفه هستند و پراکندگی سازمان همراه با بعد مسافت همراه است و یا حجم نیروی انسانی بالاست این نیاز یعنی تامل مداوم بیشتر احساس می شود که بکارگیری سیستمهای الکترونیکی، رایانه ای و نرم افزاری و شبکه های الکترونیکی سازمانی این احساس نیاز را تا حد زیادی برطرف خواهد کرد. ۴- بکارگیری از سیستمهای الکترونیکی و فضاهای مجازی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی: یکی از مهمترین ابزار کار در این قسمت وجود یک شبکه رایانه ای قوی در درون سازمان است و همچنین یک وب سایت اینترنتی جهت ارتباط و تامل با افراد خارج از سازمان، البته امروزه در همه سازمانها بدون این امکانات انجام کار غیر ممکن است و ارتباطات خارج از سازمان بدون دسترسی به رایانه و اینترنت پایدار تقریباً بی معنا است. ۴-۱- جذب و استخدام: یکی از مهمترین فرایندهای مدیریت منابع انسانی جذب و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز سازمان میباشد. امروزه با توجه به نیاز لحظه ای به نیروی انسانی مجرب باید در تمام مدت به نوعی با افراد جویای کار در تماس باشیم و دائماً اطلاعات و سوابق علمی و حرفه ایشان را بررسی نماییم تا در هر زمان که هر یک از واحدهای سازمان درخواست نیاز به نیرو کنند، مدیران منابع انسانی بتوانند در کمترین زمان با کمترین هزینه نیروی مناسب آن واحد را تامین کنند. برای این منظور لازم است مدیریت منابع انسانی با ایجاد فضای در وب سایت سازمان جهت جذب نیروهای مورد نیاز اقدام کند و اجازه دهد تا افراد اطلاعات شخصی، علمی و سوابق حرفه ای و توانائی های شغلی خود را ثبت کنند و همچنین بتوانند اطلاعات خود را بروز رسانی کنند. با تهیه نرم افزار کنترلی با ارسال پیامهای الکترونیکی از قبیل ایمیل و یا پیغام کوتاه تلفن همراه از افراد بخواهند به صفحه اطلاعاتشان مراجعه و اطلاعات خود را تکمیل کنند. بدین نحو مدیریت منابع انسانی با آنالیز اطلاعات وارده، لیست کاملی از نیروهای آماده بخدمت در دست دارد و در کوتاه ترین زمان میتواند اطلاعات را استخراج و تحلیل کند و نیروهای انسانی مورد نیاز را تامین نماید. با استفاده از این روش بجای روشهای سنتی از قبیل انتشار آگهی استخدام در جراید و چاپ فرم استخدام و ایجاد بایگانی و نگهداری اطلاعات افراد به مقدار زیادی از هزینه های سازمان کاسته میشود و در ضمن میزان بهره گیری از اطلاعات افزایش می یابد. بعد از استخراج و تجزیه و تحلیل اطلاعات دریافتی افراد، نیروهای مورد نظر جهت مصاحبه استخدامی دعوت میشوند. در این مرحله کارشناسان واحد منابع انسانی میتوانند با مصاحبه و انجام آزمونهای لازم که بسیاری از این آزمونها را میتوان با ایجاد فضاهای مجازی و الکترونیکی توسط رایانه انجام دهند که در این صورت توانائی افراد در بکارگیری از رایانه و میزان آشنائی آنها با سیستم های الکترونیکی نیز مورد تحلیل قرار میگردد. در این سیستم همه افراد جویای کار دارای نام کاربر و رمز عبور هستند و می توانند از نتایج مصاحبه و روند مراحل استخدامی خود مطلع شوند. با استفاده از این روش بجای روش سنتی از مکاتبات و ارسال از طریق پست جهت تکمیل پرونده و سایر امور جلوگیری میشود و علاوه بر افزایش سرعت ارتباطات با افراد از هزینه های سازمان نیز کاسته میشود. ۴-۲- سیستم اطلاعات منابع انسانی: در واحد مدیریت منابع انسانی از اطلاعات منابع انسانی جهت بهسازی نیروی انسانی، آموزش، ارزشیابی، برنامه ریزی و سایر امور اداری مرتبط با سازمان مورد استفاده قرار میگردد. در یک "سیستم اطلاعات منابع انسانی" اطلاعات زیر را در بر خواهد گرفت: * اطلاعات شخصی افراد * وضعیت تحصیلی و علمی و مهارتی * سوابق حرفه ای و شغلی * نتایج مصاحبه های استخدامی اولیه * پرداخت ها، حقوق و مسائل مالی * اطلاعات

بهداشتی، سلامتی و پزشکی * شکایات * حضور و غیاب * نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان * تاریخچه پرسنلی * اطلاعات ضروری دیگر * اطلاعات شغلی، شرح شغل، مشخصات شغلی و شرح وظایفدر بعضی از سازمانها با توجه به نوع خدمات و تولیدات نیاز به اطلاعات دیگری میباشد که در این مجموعه گنجانده میشود. اگر بخواهیم تعریفی را برای "سیستم اطلاعات منابع انسانی" داشته باشیم میتوانیم بگوییم: "یک سیستم اطلاعات برای جمع آوری، ذخیره، نگهداری، بازیابی داده های مورد نیاز یک سازمان از کارکنانش و هم چنین برای کمک به برنامه ریزی، امور اداری، تصمیم گیری و کنترل فعالیت های مدیریت منابع انسانی". این سیستم اطلاعاتی در حقیقت ابزاری است برای نگهداری سوابق و بایگانی اطلاعات نیروی انسانی ولی نه بصورت سنتی و غیر کارآمد بلکه همیشه در دسترس مدیران و کارشناسان واحد منابع انسانی است و کلیه امور اداری، فرایندهای سازمانی و وظایف این واحد در کنار این سیستم گنجانده شده است. پس اگر بخواهیم با الگوهای مدرن اداری فعالیت هایمان را تطبیق دهیم و از الگوهای سنتی و نا کارآمد فارغ شویم نیاز به سیستم اطلاعات منابع انسانی جامع و کامل و با سهولت در کاربری می باشد. ۴-۲-۱- ایجاد بانک اطلاعاتی برای نیروی انسانی: حال مراحل ابتدایی استخدام و جذب نیروی انسانی مورد نیاز سازمان صورت گرفته در این مرحله باید برای نیروی انسانی بانک اطلاعاتی را ایجاد کنیم و تمام اطلاعات شخص را در آن ثبت کنیم و پس از تشکیل پرونده حکم سازمانی فرد استخدام شده را تهیه میکنیم و با توجه به آن شرح وظایف و موقعیت سازمانی نیروی انسانی را مشخص کرده و در سیستم اطلاعاتی ثبت میکنیم و تمام درخواستها و احکام نتایج کمیته های اجرایی مستقیماً در این سیستم ثبت می شود. ضمناً برای ایجاد پل ارتباطی نیروی انسانی با واحد منابع انسانی برای تمام کارکنان امکان دسترسی الکترونیکی ایجاد میشود تا در هر لحظه امکان تماس با این واحد را داشته باشد. برای این منظور با ایجاد یک سیستم الکترونیکی و همچنین پست الکترونیکی امکان ارتباط ایجاد میشود. ۴-۲-۲- طراحی الکترونیکی فرایندهای اداری و سازمانی: در این مرحله باید کلیه فرمها و دستورالعملهای مورد نیاز نیروی انسانی در سیستم قرار داده شود تا در موقع نیاز بصورت آنلاین بتوانند فرمها و درخواستها را تکمیل کرده و به واحد مربوطه ارسال دارند. به همین ترتیب نیز واحد مدیریت منابع انسانی نیز میتواند برای اطلاع رسانی از آخرین مقررات و رویه ها توسط ارسال پست الکترونیکی افراد را مطلع کند. در این قسمت بسیاری از امور اداری که به نوعی نیروی انسانی بطور مستمر با آن درگیر است گنجانده میشود که میتوان موارد زیر را نام برد: • ارسال درخواست مرخصی و دریافت نتیجه آن و اطلاع به سایر واحدهای تابعه • ابلاغ احکام ماموریت، انتصابها، ارتقاء ها، انتقال و... • ارسال فیش حقوق و مزایای ماهیانه و جزئیات آن • ابلاغ اخطار و احکام تشویقی و انعکاس نتایج بررسی شکایت • بخشی برای ارائه معرفینامه و گواهی های لازمه نیروی انسانی • بخش اطلاع رسانی در خصوص قوانین و مقررات جدید و سایر اخبار سازمانی • فرمهای آنلاین جهت ارزشیابی کارکنان و خدمات • فرمهای انتقاد، پیشنهادات و پیگیری اینگونه موارد • حضور و غیاب و کنترل آنلاین افراد سازمان. و همچنین سایر موارد با توجه به نیاز مدیریت منابع انسانی میتوان در این بخش در نظر گرفت. ۴-۳- نظام آموزش و بهسازی نیروی انسانی: نیروی انسانی کارا و توانا یکی از مهمترین عوامل رساندن سازمان به اهدافش بحساب می آید زیرا آموزش، نیروی انسانی را در درک و اجرای سیاستهای سازمانی یاری میدهد و باعث ارتقاء مهارتهای افراد میشود و مسیر رشد آتی کارآموز را فراهم میکند و کارکنان را در تطبیق خود با تغییرات یاری میدهد و باعث ارتقاء مهارتهای افراد میشود و مسیر رشد آتی کارآموز را فراهم میکند و آموزش مداوم و برنامه ریزی شده هزینه های مشاوره را کاهش میدهد. لذا آموزش های کوتاه مدت و بلند مدت مداوم و مستمر در استراتژی مدیران منابع انسانی جایگاه ویژه ای دارد ولی یکی از مسائلی که در بسیاری از موارد موجب نبود نظام آموزشی مستمر و کارآمد در سازمانها میشود هزینه بر بودن و وقت گیر بودن اینگونه نظامهای آموزشی میباشد. ولی امروزه در بسیاری از سازمانهای بزرگ و موسسات باید اینگونه دوره آموزشی وجود داشته باشد تا بتوانند توانایی نیروهای خود را افزایش دهند و هم ارزشیابی مستمری از افراد درون سازمان داشته باشند به همین جهت بسیاری از دورههای کوتاه مدت و بلند مدت را بصورت مجازی و آنلاین برگزار میکنند تا کارکنان سازمان در زمانهای آزاد بتوانند از این دورهها بهره ببرند. در این سیستم، امکان دسترسی به کتابهای الکترونیکی و فیلمهای آموزشی مهیا میشود و همچنین با استفاده از اسلایدهای آموزشی و فایل های صوتی و تصویری میتوان با کمترین هزینه در زمانهای خالی افراد این سیستم آموزشی را پیاده کرد. و کارکنان میتوانند در طول دوره آموزش سئوالات و مشکلات خود را در خصوص دورههای آموزشی برای مربیان خود ارسال و از طریق سیستمهای الکترونیکی از پاسخ آن مطلع شوند. به منظور ارزشیابی افراد شرکت کننده در دوره آموزشی میتوان با اعلام جدول زمانبندی از افراد سازمان خواسته شود در آزمون ارزشیابی دوره در تاریخ های خاصی شرکت کنند و از همین طریق هم در جریان نتیجه ارزشیابی قرار گیرند. بدین ترتیب بدون اینکه وقفه ای در کار کارکنان سازمان ایجاد شود و سازمان متحمل هزینه های برگزاری دورههای آموزشی شود میتواند به اهداف آموزشی و بهسازی نیروی انسانی خود دست یابد. * * نتیجه گیری: دنیای امروز همراه با تغییرات پرشتاب به سمت آینده در حرکت است و سازمانهایی در این دنیا میتوانند به بقاء خود ادامه دهند که با تکنولوژی روز و شانه به شانه با سایر رقبا حرکت کنند، با توجه به اینکه نیروی انسانی بعنوان مهمترین نیروی محرکه سازمان مطرح هستند و اتلاف وقت نیروی انسانی برای انجام کارهای روزمره پرسنلی موجب کاهش بازدهی سازمان میشود لذا بکارگیری علوم نوین و سیستمهای الکترونیکی می تواند از اتلاف وقت نیروی انسانی کاسته و بازدهی سازمان را افزایش دهد. یکی دیگر از مواردی که موجب افزایش راندمان سازمانها میشود آموزش و بهسازی نیروی انسانی است. با توجه به اینکه پیوستگی و استمرار برگزاری دورههای آموزشی اثرات مطلوبی بر وضعیت نیروهای انسانی خواهد داشت ولی در بسیاری از سازمانها برنامه ریزی آموزشی همراه با مشکلاتی میباشد و موجب افزایش هزینه های جاری سازمانها میشود لذا با توجه به تکنولوژی جدید آموزش از راه دور و آموزش مجازی میتوان بدون متوقف کردن فعالیت افراد در سازمان از دوره های آموزشی بهره های لازم را برد با کمترین هزینه و بدون تاثیر در راندمان و بازدهی سازمان و در جهت اهداف و رسیدن به چشم انداز کلان سازمان. * * مراجع: ۱- عنوان مقاله: ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه در هزاره سوم نویسنده: شریعتمداری مهدی نشریه: فصلنامه علمی خرد - دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار ۲- مدیریت منابع انسانی و روابط اعضا در تعاونی ها ترجمه: قوی بازو فیروزه مجله: تعاون (وب سایت: اندیشه سرای تعاون) ۳- ویلاگک www.modir.ir مدیریت منابع انسانی تنظیم: زهرا حمیدزاده ۴- ویلاگک www.creativity.ir

<div class="e">

محمود نوری شمس آباد

چکیده: همواره جذب و بکارگیری نیروی انسانی از مسائل حساس و مهم در سازمانها می باشد. راه های گوناگونی تا به حال مورد استفاده قرار گرفته است همچون آزمون کتبی و مصاحبه. اما با توسل به خلاقیت، راههای بیشمار وجود دارد که می تواند ریسک یک استخدام مطلوب را به حداقل برساند. در این مقاله به یکی دیگر از این روشهای نو در جذب نیرو اشاره می کنیم و به تحلیل این شیوه خاص می پردازیم. کلیدواژه: منابع انسانی؛ جذب؛ بکارگیری؛ استخدام؛ روش های جذب و استخدام نیروی انسانی

----- به تازگی یک شرکت ژاپنی، کوهیامی را یکی از شروط استخدام و قبول کارمند قرار داده است. این یکی از خلاقانه ترین تصمیماتی است که تا حالا در زمینه منابع انسانی و جذب و استخدام نیروی پرسنلی به گوش رسیده است. وقتی با دقت بیشتری در تار و پود این شرط عجیب و غریب استخدامی بنگریم می توانیم به پیامدها و نکات ارزنده این تصمیم پی ببریم. این شرط از چندین زاویه و با تکیه بر چندین صفت مشخصه مثبت، مسائلی را در ابعاد گوناگون اجتماعی، فکری، جسمی و فرهنگی به ما نشان می دهد که ما در ذیل به ۱۱ مورد آن اشاره ای مختصر می کنیم. شرایط فیزیکی: اولین و شاید ساده ترین برداشت از این حرکت پی بردن به وضعیت جسمانی افراد یا همان سلامتی و تندرستی فیزیکی خواهد بود. چه امری از این مهم تر که بنیادی ترین سرمایه یک سازمان از سلامت و تندرستی کافی برخوردار باشد. انعطاف پذیری: در حله نخست همین که این افراد شرط غیر معمول استخدامی این شرکت را نسبت به وضعیت عادی دیگر شرکت ها ترجیح داده اند، روحیه انعطاف پذیری آنها می باشد. مطمئناً وجود این پرسنل، سازمان را در پویایی همیشگی قرار می دهد زیرا آنان قدرت سازگاری با هر شرایطی را دارند و پذیری تغییرات سازمانی خواهند بود. ریسک پذیری: کسانی که این شرط را قبول نموده، در واقع خطرات آن را نیز به جان خریده اند (قبول ریسک). آنان که از شروع این صعود تا پایان راه را با موفقیت به پایان رسانده اند و از موقعیت های سختی که ما بین راه پیش آمده، فرار نکرده اند و در واقع ریسک پذیر و متعهد بوده اند همان افرادی هستند که گاه توانایی نجات یک سازمان را دارند. این افراد درصد موفقیت بالایی نسبت به ریسک گریزها و توانایی خلق یک پیروزی را از دل یک شکست دارند و در واقع همان کورسوی امید هستند. خلاقیت و ابتکار: خلاقیت با میزان ریسک پذیری رابطه مستقیم دارد. یعنی افرادی که ریسک پذیر هستند از قوه خلاقیت بالا برخوردارند و می شود گفت این افراد همان خصیصه های افراد گروه ۳ را دارا هستند. آنان مدام پیگیر شناخت مسیرهای تازه، سریع و گوناگون در راه پیش روی هستند و در این زمینه ابتکار فراوان به خرج می دهند. آنان صرفاً دنباله رو فرد پیش روی نیستند و در واقع می توان آنها را در زمره رهبران آینده دانست، کسانی که نمی هراسند، فکر می کنند و ابتکار به خرج می دهند. انگیزه: مهترین عاملی که در افراد ایجاد قدرت افزوده می کند انگیزه می باشد. افرادی که با انگیزه بالا در حرکت هستند مدام به مقصد و نتیجه کار فکر می کنند هرگز در برابر مشکلات کمر خم نمی کنند و هیچ عاملی آنان را از کسب پیروزی دور نمی سازد. در این مسیر افراد با انگیزه بصورت خستگی ناپذیر از ابتدا تا انتهای راه حضوری پر شور دارند و اگر در آینده سازمان در یک شرایط بحرانی قرار بگیرد و مدیریت حقایق را برای پرسنل تشریح نماید، این افراد (انگیزه مند) بصورت توده ای عظیم به حرکت در می آیند و تمام افراد را به تغییر وضع موجود و حرکت به سمت وضع مطلوب ترغیب می نمایند. این افراد گنج های پنهانی هستند که در سختی ها به مدد سازمان می آیند. در یک نگاه، انگیزه می تواند خاستگاری را به آتش مبدل می کند. استقامت و پشتکار: یکی دیگر از خصیصه هایی که در این آزمون به چشم می آید، میزان استقامت و پشتکار در افراد می باشد. مسلماً این مورد یکی از پله های صعود سازمان و نیز خود فرد به سمت کارایی بیشتر است. آنان که به سمت قله در حرکت هستند مدام با سختی های بسیار دست و پنجه نرم می کنند کسانی که برتر هستند سعی می کنند تا با قدرت و ثبات به راهشان ادامه دهند و در برابر ناملایمات صبر و شکیبایی پیشه می کنند تا اینکه در نهایت پیروزی را در آغوش بگیرند. روحیه ایثار: افرادی که دارای این خصیصه هستند پراحتی قابل شناسایی خواهند بود. آنها در این مسیر سخت و پر پیچ و خم، هرگز به دیگران تنه نمی زنند، برای دیگران مزاحمت ایجاد نمی کنند و بر عکس، اگر فردی دچار مشکل یا حادثه ای شود بلافاصله برای کمک رساندن حاضر می شوند. این دسته، از خود گذشته ترین افراد هستند. آیا شما اینگونه افراد را که اهداف فردیشان را فدای اهداف جمعی و سازمانی می کنند، در جمع سازمان خویش راه نمی دهید؟ این افراد کم مشکل ترین و سر بره ترین پرسنل شما در سازمان خواهند بود و شما همواره به وجود این نیروها نیازمند هستید. اجتماعی یا گوشه گیر: در این حرکت گسترده به سمت قله، شما می توانید به راحتی و بدون جلب توجه، افراد اجتماعی و یا گوشه گیر را شناسایی کنید. این شناخت به شما کمک می کند تا تناسب بهتری بین خود و شغل برقرار کنید که متعاقب آن افراد بهتر به فعالیت می پردازند و کارایی را در بالاترین سطح خود نمایان می سازند و در نتیجه به دلیل این علاقه، با مشتری و ارباب رجوع رفتار بهتری خواهد داشت که این اثر بخشی موجب حفظ و نیز جذب مشتریان سازمان می گردد. با شناخت این صفات در افراد، فرد گرا را در اموری که آرام و فاقد جنب جوش است، همچون بایگانی و جمع گرا را که بیشتر اجتماعی تر هستند را در مشاغلی پر برخورد تر و فعالتر همچون پشت باجه یک بانک و یا در سمت یک فروشنده، بکار می گماریم. اگر هر کس همانجا باشد، که باید باشد، دیگر دغدغه ای گریبان گیرتان نخواهد شد. سرعت یا دقت: فردی که با عجله و سریع به فعالیت می پردازد به همان نسبت نیز از دقت کمتری در انجام امور بهره می برد و بلعکس فردی که در اصطلاح پیوسته و آرام گام بر می دارد اگر چه ممکن است با صرف زمان بیشتری به مقصد برسد اما مطمئن خواهد بود که کار را بدون نقص به پایان رسانده است. به هر حال از هر کدام از این خصایص که دقیقاً عکس هم هستند، می توان در زمان و مکان خودش به خوبی استفاده کرد. مهم آن است که مدیریت، افرادی را که دارای این فاکتورها هستند را بشناسد تا بتواند بطور درست بکارگیری نماید. روحیه مشارکت: از بارزترین خصایص سازمانی وجود روحیه مشارکت در پرسنل آن سازمان می باشد چرا که یک کل چیزی نیست جز مجموعه ای از اجزای به هم پیوسته، که در جهت تحقق یک هدف، در کنار هم فعالیت می کنند. سازمانی که می خواهد همیشه در موفقیت غوطه ور باشد باید تمام پیکره و اجزایش با هم هماهنگ و همسو فعالیت نماید. در این کوه پیمایی افرادی هستند که با مشارکت و همکاری در پی رسیدن به قله می باشند، لذا بدی و تلخی ها را با هم و در کنار هم می چشند تا اینکه در نهایت امر، بر بام قله پای نهند. ادب و احترام: در این سفر کوچک سازمانی (کوه پیمایی) می توان افراد را از نقطه نظر رعایت ادب و احترام شناسایی نمود. حتماً همگی به این امر واقف هستید که شایستگی های علمی و فنی در کنار رعایت ادب و احترام سنگینی بیشتری خواهد داشت و افراد شایسته هرگز نباید در وادی غرور و تکبر گام بردارند چرا که از ارزش های خویش می کاهند. نکته آنکه شناخت هر یک از این خصیصه ها در پرسنل می تواند سازمان را در شایسته سالاری یاری رساند یعنی مدیریت به راحتی می تواند افراد را در مشاغلی که از لحاظ خصوصیت به آن نزدیک تر هستند قرار دهد و به این ترتیب هر

کس در جای و مکان مناسب خود شروع به فعالیت می‌کند و سازمان در آینده دچار سکون و رخوت نمی‌گردد چون افراد پویا در آن خدمت رسانی می‌کنند. خلاصه اینکه اگر به قول ما ایرانی ها در سفر دوست را بهتر می‌توان شناخت، ژاپنی‌ها معتقدند که در سفر کارمند شایسته را بهتر می‌توان شناخت. این تفکر و حرکت می‌تواند پایه گذار پیشرفت‌های بنیادی در عرصه منابع انسانی باشد. امید که مدیران ایرانی نیز خلاقیت را چاشنی روزمرگی کنند تا آینده سازمان و متعاقب آن آینده کشور مان روشن تر گردد.

*راهکار مدیریت

منابع انسانی در صحنه

دیو اولریش - مترجم: مسعود بیش

امروزه اهمیت منابع انسانی در سازمانها و بنگاههای صنعتی و اقتصادی بر هیچکس پوشیده نیست. تحولی که در دو دهه اخیر در زمینه مفاهیم و مباحث مربوط به این حوزه پدید آمده است، تلقی و تصور سنتی و رایج از حوزه مسئولیت منابع انسانی، یعنی انجام کارهای اداری را به سوی مفاهیم نوینی، همچون: مشارکت استراتژیک، ارزیابی متوازن، نقش‌ها و شایستگی‌های جدید منابع انسانی مدیریت تغییر، مدیریت فرهنگ، ساختن ارزشها و داراییهای نامشهود، مدیریت استعدادها و مفاهیمی شبیه آنها کشانده است. توجه هوشمندانه به این تغییر و تحول، نه تنها بر متولیان و مدیران و کارشناسان و علاقه‌مندان حوزه مدیریت منابع انسانی فرض است، بلکه تمامی مدیران صف و مدیران ارشد سازمانها نیز گریزی از آن ندارند. آنان نیز باید بدانند چه مطالبات جدیدی از متولیان منابع انسانی باید داشته باشند و در چه حوزه‌هایی از مسئولیت سازمانی، آن مطالبات را به کار گیرند. این سلسله مقاله‌ها با تکیه بر افکار و اندیشه‌های بزرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، که همگی از سرمداران و پیشروان ترویج نگاه جدید به منابع انسانی هستند، ضمن معرفی مختصر زندگی‌نامه هر یک از آنها، دورنما و درونمایه اندیشه‌های آنان را در زمینه عرصه‌های نوین مدیریت منابع انسانی عرضه می‌کند. معرفی دیو اولریش (Dave Ulrich) در سال ۱۹۵۳ در آمریکا متولد شد. او ارزش کار سخت و ارائه خدمت را از پدر (کارمند) و مادر (فعال در نهادهای مدنی غیرانتفاعی) آموخت. دکترای کسب و کار را از دانشگاه کالیفرنیا (UCLA) گرفت و از سال ۱۹۸۲ تدریس را در دانشگاه میشیگان آغاز کرد. بیش از ۲۰ سال است که با دانشجویان MBA و مدیران اجرایی کسب و کار در زمینه‌های منابع انسانی و رهبری مشغول به کار است. اولریش استاد دانشگاه، نویسنده، سخنران و مشاور مدیریت است. با بیش از نیمی از ۲۰۰ شرکت برتر فورچون کار مشاوره و تحقیق انجام داده است. تعهد او آموزش و ارتقای اثربخشی منابع انسانی در صدها شرکت، نظیر: بوئینگ، دل، نیسان و فیلیپس بوده است. به مدت ۱۰ سال از ۱۹۹۰ سردبیر مجله معتبر مدیریت منابع انسانی بوده، در چهار مجله دیگر نیز به عنوان عضو هیئت تحریریه حضور داشته و مقاله‌ها نوشته است. اولریش صاحب ۱۵ جلد کتاب و بیش از ۱۰۰ مقاله علمی در زمینه‌های منابع انسانی و رهبری است. به همراه نور اسمالوود، گروه مشاوران RBL را تأسیس کرده است. او در حوزه مدیریت منابع انسانی در جهان، شاخص‌ترین و اثرگذارترین فرد است، به گونه‌ای که مراد دوستداران و علاقه‌مندان این حوزه به شمار می‌رود. در سالهای ۲۰۰۶ و ۲۰۰۷، مجله مدیریت منابع انسانی او را به عنوان تاثیرگذارترین شخص در حوزه HR برگزیده است. نشریات معتبر علمی او را به عنوان یکی از ۱۰ استاد برتر اجرایی و رهبران خلاق و نوآور در جهان معرفی کرده‌اند. در سال ۲۰۰۰ مجله فروبس او را به عنوان یکی از پنج تن از مربیان برتر کسب و کار در جهان، موردستایش قرار داد. مجله بیزنس ویک در سال ۲۰۰۱ اولریش را به عنوان برترین معلم و مراد مدیریت انتخاب کرد. اندیشه‌های تحول‌گرایانه او در زمینه مدیریت منابع انسانی مورد توجه و رجوع دست‌درکاران اجرایی سازمانها و استادان مدیریت دانشگاههاست. بی‌هیچ تردید، او، مرد شماره یک منابع انسانی در جهان است. دورنمای فکریهنگامی که در سال ۱۹۹۷ دیو اولریش در کتاب: قهرمانان منابع انسانی تعبیر شریک استراتژیک را برای متولیان منابع انسانی سازمانها به کار برد، این واژه به سرعت رواج یافت و این نقش پیشنهادی او موردقبالی متولیان منابع انسانی و سازمانها قرار گرفت. گویی او با این تعبیر داستان جدیدی را برای منابع انسانی رقم می‌زد و دوران مترسک بودن منابع انسانی را تمام شده تلقی می‌کرد. او آغاز سفر تعالی منابع انسانی را از حوزه‌های سنتی و اداری به زمینه‌های تحول‌آفرین و اثربخش اعلام کرد و بدین ترتیب کارکرد بی‌رقم منابع انسانی که در چنبره کارهای غیرارزش‌آفرین گرفتار آمده بود، جانی تازه گرفت و آماده پذیرش مسئولیت‌های سنگین شد. اولریش با این پرسشها آغاز کرد: - چرا امروزه موضوع منابع انسانی این گونه مورد توجه واقع شده است؟ - چگونه می‌توان مدیران صف را قانع کرد که به موضوعات منابع انسانی توجه بیشتری داشته باشند؟ - فعالیت‌های در حال ظهور منابع انسانی کدام‌اند؟ - چگونه می‌توان بین استراتژی کسب و کار و منابع انسانی پیوند برقرار کرد؟ - منابع انسانی چه کمکی در جهت خلق ارزش نامشهود برای سازمان می‌کند؟ - نقش‌های تحول‌آفرین و در حال ظهور متولیان منابع انسانی کدام است؟ و بدین گونه پایان عصر کارکردهای معمولی و سنتی منابع انسانی، که تا آن زمان پایه و اساس فصول کتابهای مرجع در زمینه مدیریت منابع انسانی را تشکیل می‌داد، رقم خورد. این پرسشهای بنیادین جایگزین کارکردها و سرفصل‌هایی، مانند: جذب، استخدام، به کارگیری، جبران خدمت، آموزش، پرداخت، روابط کار و ارتباطات شد. دیگر همه به دنبال آن بودند که بدانند و بیابند که سازمانها چگونه ارزش افزوده برای مشتریان و سرمایه‌گذاران خود را از راه رهبری و فعالیتهای استراتژیک منابع انسانی ایجاد می‌کنند. سازمانها چگونه در زمینه منابع انسانی تغییر می‌کنند، یاد می‌گیرند، تشریک مساعی می‌کنند، استعدادیابی می‌کنند و بالاخره رهبری می‌کنند. همه در پاسخ به این پرسش که: چرا درمانده‌ایم؛ چگونه از راه افراد و سازمان، ارزش خلق کنیم در پی بهترین عملکردها در توسعه رهبری و تحول سازمانی برآمدند. دغدغه آینده مدیریت منابع انسانی همه را فرا گرفته بود. اولریش خود دست به کار شد و به همراه همکاران و همراهان فکریش در پی تحقیقات دامنه‌دار در صدها شرکت، طرح ارزش‌آفرینی منابع انسانی را ارائه داد. او بر پنج مؤلفه‌ای که شالوده منابع انسانی براساس آن شکل می‌گیرد، انگشت تاکید نهاد: واقعیت‌های بیرونی و ذینفعان که در محیط بیرونی سازمان بودند و اقدامات، سازمان و متولیان منابع انسانی که کارکرد منابع انسانی در درون سازمان را رصد می‌کردند. برای ایفای نقشهای متعدد و نوین متولیان منابع انسانی، همچون شریک استراتژیک، حامی کارکنان، خبره حرفه و عامل تغییر، شایستگی‌های منابع انسانی مطرح شد: مشارکت استراتژیک، ارائه فعالیت‌ها، دانش کسب‌وکار، فناوری و از همه مهمتر اعتبار فردی. نقشها مشخص می‌کنند که چه کارهایی باید صورت گیرد و شایستگی‌ها مشخص می‌کنند که کارها چگونه باید انجام شود. در ذهن و زبان دیو اولریش بسامد برخی واژه‌ها در حوزه منابع انسانی، بسی فراوان است که در نوشته‌های او به ظهور رسیده است: تحول منابع انسانی، ارزش‌آفرینی، ارزش‌افزایی، حرفه منابع انسانی، سفر تعالی منابع انسانی، نقشها و شایستگی‌های متولیان منابع انسانی، آینده منابع انسانی، تواناییهای فردی و قابلیت‌های سازمانی، دارایی‌های نامشهود، شریک استراتژیک سازمان، فهم زبان کسب و کار، ارائه دستاورد، همسویی

منابع انسانی و استراتژی سازمان، معماری منابع انسانی، سنجش اثربخشی تاثیر استراتژیک منابع انسانی و بالاخره ارزیابی متوازن منابع انسانی. راهی که اولریش در پیش گرفته کسب اطمینان از در صحنه بودن منابع انسانی و شرکت موثر در مباحث و تصمیم‌گیریهای استراتژیک سازمان و به درآمدن از سمت یک یادداشت بردار در جلسات تدوین استراتژی سازمان است. او با تشریح معماری منابع انسانی سازمان، یعنی مجموع کارکرد منابع انسانی، سیستم‌های منابع انسانی و خروجی رفتار کارکنان می‌خواهد به سازمانها بیاموزد که چگونه این معماری را بنا نهند، تا سرآمد بازار باشند. دیوالریش با طرح این پرسش که راستی پس از آنکه فعالیتهای اداری منابع انسانی خودکار، متمرکز یا برون‌سپاری شد و در آستانه حذف قرار گرفت چه اتفاقی رخ خواهد داد، تمامی متولیان منابع انسانی سازمانها را در اندیشه فرو می‌برد و آنها را به اجرای طرح ارزش‌آفرینی و بنانهادهن معماری منابع انسانی فرامی‌خواند تا تواناییهای فردی کارکنان را افزایش دهند و قابلیت‌های سازمانی را ارتقا بخشند. در نظر او قابلیت‌های سازمانی از راه سرمایه‌گذاری در منابع انسانی ایجاد می‌شود. قابلیت‌های سازمانی از راه نامشهودهایی که خلق می‌کنند، ارزش بازار می‌آفرینند. این قابلیت‌ها شامل استعداد، سرعت، همکاری، پاسخگویی، چارچوب ذهنی مشترک، قابلیت یادگیری سازمانی و نشان رهبری است. متولیان منابع انسانی با ایجاد قابلیت‌های سازمانی، نامشهودها را به مزیت‌های مشهود تبدیل می‌کنند. قابلیت‌های سازمانی به گمان اولریش، از دستاوردهای کارکرد منابع انسانی است. از ویژگیهای بارز دیوالریش، انجام کار تیمی و مشترک با بزرگان حوزه منابع انسانی در زمینه‌های پژوهشی منابع انسانی در شرکتهاست. بیشتر کتابهای او حاصل دستاورد این تلاشهای تیمی و پژوهشی است که بر اتقان و تاثیر آنها افزوده است. او سرآمد و سردمدار اندیشمندانی است که در دهه ۱۹۹۰ دغدغه بازرگاندان نقش و جایگاه منابع انسانی در سازمانها را داشتند و این ندا را سر دادند که متولیان منابع انسانی باید از گوشه انزوا به‌در آیند و با حضور در عرشه کشتی سازمان، در نقش دستیار و دیده‌بان فرمانده کشتی، عمل کنند. آنها باید شریک استراتژیک سازمان باشند و از کارهای سطحی و سستی بپرهیزند و در مسیر انجام کارهای تحول‌آفرین و متفاوت گام بردارند. درون‌نامه فکری در دهه ۱۹۳۰ مفاهیم منابع انسانی با تشکیل واحدهای روابط صنعتی در سازمانها به شکل ساخت یافته مورد بررسی قرار گرفت. در جنگ جهانی دوم ابزارها و آزمونهایی به کار برده شد تا بتوانند سربازان را در واحدهای مناسب بگمارند. بعدها واحدهای پرسنلی به دنبال کسب اطمینان از انجام قانونی و کارای عملیات اداری بودند. در دهه ۸۰ به‌طور عمده بر سیستم‌های منابع انسانی تمرکز شد تا با استراتژی، همسو و یکپارچه شود. منابع انسانی بر توجه به کارکنان، به عنوان سرمایه‌های استراتژیک و یک منبع رقابتی برای شرکت، استوار شد. در دهه ۹۰، منابع انسانی با برجسته کردن کار تیمی و سازمان، کار با تیم مدیریت را برای ارائه استراتژی آغاز کردند. این سرآغاز توسعه و دگرگونی منابع انسانی به شمار می‌رفت. سفر تعالی منابع انسانیتان داستان کوتاه، سابقه منابع انسانی را بیان می‌کند. دیوالریش در نقطه عطف دهه ۱۹۹۰ برای منابع انسانی، آغاز سفر تعالی منابع انسانی را با تکیه بر مفهوم ارزش اعلام کرد: منابع انسانی باید ارزش‌آفرینی کند. این ارزش توسط دریافت‌کننده آن، یعنی: کارکنان، مشتریان و سرمایه‌گذاران و سازمان تعریف می‌شود نه ارائه دهنده آن. عواملی که در خلق ارزش برای متولیان منابع انسانی اهمیت دارند، عبارتند از: مشارکت: آنها چگونه با دیگران کار می‌کنند؟ محتوا: آنها چه ارزشی در این مشارکت خلق می‌کنند؟ بیست: چه کسی کار منابع انسانی را انجام می‌دهد؟ نقش و شایستگی‌ها: آنها به چه چیزهایی برای دانستن و عمل کردن نقشهای خود نیاز دارند؟ نقشهای منابع انسانیدیوالریش در کتاب: قهرمانان منابع انسانی چهار نقش برای متولیان منابع انسانی قائل شد: قهرمان کارکنان، کارشناس اداری، عامل تغییر و شریک استراتژیک. قهرمان کارکنان، کارکنانی متعهد و شایسته می‌سازد. کارشناس اداری فعالیتهای موثر منابع انسانی را انجام می‌دهد. عامل تغییر، ظرفیت تغییر را در رفتار افراد و فرهنگ سازمانی ایجاد می‌کند. شریک استراتژیک نیز بانی نتایج و دستاوردهای کسب و کار می‌شود. او بعدها در توضیح بیشتر نقش قهرمان کارکنان، آن را به دو نقش حامی کارکنان و توسعه‌گر سرمایه انسانی تفکیک کرد که اولی به وضعیت فعلی و نیازهای حال حاضر کارکنان توجه و تمرکز دارد و دومی روبرو سوی آینده منابع انسانی دارد. او همچنین از ایفای همزمان نقشها یاد می‌کند و مجموع آنها را در نقش رهبری می‌بیند و می‌نویسد: رهبران منابع انسانی نخست باید واحد خود را، پیش از این که دیگران بخواهند به حرف آنها گوش دهند، رهبری کنند و به کار خویش ارزش نهند. اولریش معتقد است: کار منابع انسانی با منابع انسانی شروع نمی‌شود بلکه شروع آن با کسب و کار است. او در جای جای کتابهای خود، متولیان منابع انسانی را شرکای کسب و کار، بازیگران استراتژیک، شرکای تمام عیار و بازیگران کسب و کار می‌خواند. اولریش رمز این توجه را آنجا می‌داند که ذهن متولیان منابع انسانی با دریافت‌کننده ارزش آغاز می‌کند و در این صورت است که آنها به سرعت به شرکای تمام عیار استراتژیک تبدیل خواهند شد، ارزش بزرگتری به ذینفعان اصلی خواهند افزود، بهره‌وری کسب و کار را افزایش خواهند داد، به نتایج باارزش و قابل سنجش دست خواهند یافت، مزیت رقابتی پایدار خلق خواهند کرد و در کارراه خود، به شادابی بیشتری خواهند رسید. شایستگی‌های منابع انسانیتان منابع انسانی موظف است فعالیت‌های خود را با استراتژی کسب و کار شرکت همسو کند، با مدیرعامل و مدیران صف و مشتریان و سرمایه‌گذاران به صحبت بنشیند، به واقعیت‌های بیرونی کسب و کار توجه کند، شریک کسب و کار شود، راهبر تغییر و تحول در سازمان باشد و شایستگی‌های لازم را برای همه این نقشها کسب کند: - مشارکت استراتژیک منابع انسانی باید از تکیه بر فعالیتهای اداری و کارکردهای عملیاتی دست بردارد و به نقش‌آفرینی و کسب شایستگی در زمینه مشارکت استراتژیک با سازمان روی آورد. توانایی فهم کسب و کار و به دست آوردن مهارت مشارکت و گفت‌وگو با مدیران عامل و مدیران صف در موضوعات استراتژیک شرکت، بسیار مهم است. این ویژگی باعث می‌شود متولیان منابع انسانی از شریک حرفه‌ای به شریک استراتژیک بدل شوند و بتوانند نقش خود را به عنوان عامل تغییر در مدیریت تغییر و مدیریت فرهنگ شرکت ایفا کنند. - دانش کسب و کار نقطه شروع حرکت منابع انسانی در سازمان، کسب و کار و فهم دانش آن است. متولیان منابع انسانی نمی‌توانند تنها با زبان منابع انسانی سخن بگویند. آنها باید زبان کسب و کار را دریابند تا بتوانند با همه ذی‌نفعان سازمان ارتباط برقرار کرده و نقش استراتژیک خود را ایفا کنند. - مجری عملیات متولیان منابع انسانی باید بتوانند در کسوت یک خبره حرفه‌ای در کار حوزه، خدمات روزمره منابع انسانی را با تکیه بر فناوریهای نوین و مطابق با استانداردهای کلاس جهانی ارائه کنند. - اعتبار فردی متولیان منابع انسانی باید توانایی داشتن یک دیدگاه روشن درباره کسب و کار و ساختن روابطی بر پایه اعتماد با همه ذی‌نفعان را داشته باشند. آنها باید هم از سوی کارکنان و هم از سوی مدیران ارشد سازمان قابل اعتماد باشند. ایفای تمامی نقشهای منابع انسانی و به‌ویژه نقش جامع رهبری مستلزم آن است که در اعتبار فردی متولیان منابع انسانی هیچ‌گونه خلل و خدشه‌ای وارد نیاید. - معمار استراتژیک متولیان منابع انسانی باید توانایی شکل دادن و جاری ساختن یک استراتژی کسب و کار را داشته باشند. آنها باید بتوانند عملیات منابع انسانی را یکپارچه سازند و آن را با استراتژی کل نگر شرکت همسو کنند. ارزش‌آفرینی منابع انسانیدیوالریش بر این باور است که بیشتر کوششها در اثربخشی منابع انسانی بدون تعریف ارزش

آغاز می‌شود. به همین سبب است که متولیان منابع انسانی تنها به فعالیتهای خود می‌نگرند و آن را اصل فرض می‌کنند و از این نکته غافل می‌مانند که ارزش، عبارت است از آن دستاوردهایی که به طور عمده دریافت‌کننده ارزش آن را تعریف می‌کند. امروزه اساس متولیان و واحدهای منابع انسانی نمی‌توانند تنها به ارائه کارها یا فعالیتهای خود اکتفا کنند که تنها خود تعریف و مشخص کرده‌اند. ارزش آفرینی اینک به عنوان بنیان وجودی منابع انسانی در کار آمده است. بدین روی طرح ارزش آفرینی منابع انسانی که او ارائه می‌دهد. با تمرکز بر دریافت‌کننده، ارزش یعنی ذی‌نفعان شروع می‌شود و نه با ارائه دهنده آن. طرح ارزش آفرینی منابع انسانی اولریش پنج مؤلفه بنیانی دارد: توجه به واقعیت‌های بیرونی، تمرکز بر ذی‌نفعان، که این دو وجهه بیرونی و محیطی سازمان است و موضوعات و مسائلی که به اقدامات، سازمان و خود متولیان منابع انسانی برمی‌گردد و جنبه درون سازمانی دارد. منظور او از واقعیت‌های بیرونی آن است که متولیان منابع انسانی تا چه اندازه درک می‌کنند که واقعیت‌های بیرونی فناوری، اقتصاد و تغییرات ترکیب جمعیت در زمینه جهانی بر صنعت و کسب و کار آنها اثر می‌گذارد. در مورد ذی‌نفعان بیرونی یعنی مشتریان و سرمایه‌گذاران نیز باید معلوم شود که فعالیتهای و اقدامات منابع انسانی تا چه اندازه با نامشهودهایی که سرمایه‌گذاران و مشتریان آنها را ارزش تلقی می‌کنند پیوند خورده است. در زمینه کارکردهای منابع انسانی، او به مدیران صف و کارکنان تکیه می‌کند و ارزش آفرینی متولیان منابع انسانی را در زمینه افزایش تواناییهای فردی و قابلیت‌های سازمانی یادآور می‌شود. طرح ارزش آفرینی، رویکردی یکپارچه است که نشان می‌دهد متولیان و واحدهای منابع انسانی چگونه می‌توانند و باید در نظر سرمایه‌گذاران و مشتریان و مدیران صف و کارکنان ارزش پایدار خلق کنند. اولریش هشدار می‌دهد که اگر منابع انسانی نتوانند نشان دهند که ارزش افزوده ایجاد می‌کنند، این خطر وجود دارد که برون‌سپاری شود. تکیه بر داراییهای نامشهود در دو دهه پایانی سده گذشته، نسبت ارزش بازار (ارزیابی سهامداران از ارزش شرکت) به ارزش دفتری سازمانها (سرمایه گذاری اولیه سهامداران) بیش از دو برابر بوده است. این نسبت هم اینک به رقمهای بسیار بالاتری رسیده است، به‌ویژه در شرکتی که بر سرمایه فکری به عنوان منبع مزیت رقابتی خود تکیه داشته‌اند؛ با وجود آن که از داراییهای فیزیکی و مادی اندکی برخوردار بوده‌اند. امروزه مدیریت نامشهودها چالش بزرگ فراوری سازمانهاست. تواناییهای فردی و قابلیت‌های سازمانی اصلی‌ترین نامشهودهای سازمان است. این داراییها قابل مشاهده نیستند. به ظاهر در حساب سود و زیان شرکتها نمی‌آیند و از راه حسابداری قابل ردیابی نیستند. به عدد و رقم در نمی‌آیند. قابل خرید یا کپی‌برداری نیستند. استفاده هدفمند به ارزش آنها می‌افزاید. بهترین روش مدیریت آن، داشتن ذهنیت فراوانی است. بهترین نتایج را از راه همسوسازی به دست می‌دهد. پویاست و اگر استفاده نشود عمر محدودی دارد. سرمایه‌های نامشهود، سود مشهود می‌آفرینند. سرمایه‌گذارهای منابع انسانی قادر است تواناییهای فردی و قابلیت‌های سازمانی را افزایش دهد. همواره سازمانهایی که کارکنان مستعدتر و هوشمندتر داشته‌اند موفق‌تر بوده‌اند. قابلیت‌های سازمانی نمایانگر شخصیت و هویت سازمان است. این قابلیت‌ها، دستاوردهای منابع انسانی است که نامشهودهایی برای همه ذی‌نفعان ایجاد می‌کند. قابلیت‌های سازمان در آینده معطوف به این موارد است؛ اجرای استراتژیک (که بسیار ارزشمندتر و دشوارتر از تدوین استراتژی است) تغییر فرهنگ، تشریک مساعی، ادای مسئولیت اجتماعی، یادگیری، استعدادیابی و نشان رهبری. ارزیابی متوازن منابع انسانی متولیان منابع انسانی چگونه می‌توانند نقش و سهم خود را در اجرای استراتژیک شرکت اندازه‌گیری کنند؟ این پرسش سه‌مگینی است که فراوری متولیان منابع انسانی قرار دارد. اولریش گرچه اذعان می‌کند که اندازه‌گیری تاثیر منابع انسانی بر عملکرد شرکت دشوار است، اما با همکاری همفکران خود بیش از یک دهه پژوهش دانشگاهی در شرکت‌های بی‌شمار انجام می‌دهد و در نهایت با ارائه یک مدل هفت مرحله‌ای برای ارزیابی متوازن منابع انسانی می‌پردازد. متدولوژی سنجش در این سیستم ارزیابی، تنها براساس نتایج مالی نیست بلکه بیشتر بر منظر اجرای استراتژی تکیه دارد. این سیستم با درک روش استراتژی رقابتی و هدفهای عملیاتی شرکت و تعریف شایستگی‌ها، رفتارهای موردنیاز برای دستیابی به آن هدفها به انجام می‌رسد. بدین ترتیب کارکنان، استراتژی و عملکرد به یکدیگر گره می‌خورند. دیو اولریش حتی خط مشی نوآورانه‌ای، مانند: ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه را دارای استراتژیک نمی‌داند، زیرا براین باورد که: ریشه آن نزد رقبا نامشهود نیست و به سرعت می‌توانند از آن کپی‌برداری کنند، اما توانایی همسوسازی تلاشهای هر یک از کارکنان با چشم‌انداز شرکت از سوی متولیان منابع انسانی را یک دارای استراتژیک می‌داند که حاصل آن را می‌توان از راه سیستم متوازن ارزیابی منابع انسانی، نشان داد. اولریش می‌گوید: ما در زمانهای زندگی می‌کنیم که پارادایم‌های نوین اقتصادی با ویژگی: سرعت، نوآوری، چرخه کوتاه عمر محصول، کیفیت و رضایت مشتری، اهمیت داراییهای نامشهود، نظیر ارزش و اعتبار نشان تجاری و نشان رهبری، دانایی، نوآوری و به‌ویژه سرمایه انسانی را بر جسته کرده است. این پارادایم نوین، آغاز عصر طلایی را برای منابع انسانی رقم زده است. مهمترین کتابها:

۱. HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business, with Wayne Brock bank, Dani Johnson, Kurt Sandholtz, and Jon Younger, ۲۰۰۸.۲. Leadership Brand: Developing Customer – Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value with Norm Smallwood, ۲۰۰۷.۳. How leaders Build Value: Using People, Organization and Intangibles to Get Bottom Line Results Norm Smallwood, ۲۰۰۶.۴. The HR Value Proposition with Wayne Brockbank, ۲۰۰۵.

این کتاب در سال ۱۳۸۵ توسط آقایان مسعود بینش، افشین دبیری و رضا قرائی پور ترجمه و از سوی مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، همزمان با سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی کشور، منتشر شد. ۵. Future of Human Resource Management: ۶۴ Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow with Michael Losey and Sue Meisinger, ۲۰۰۵.۶. Why the Bottom Lin Isn't: How to Build Value Through people and Organization with Norm Smallwood, ۲۰۰۳.۷. Best Practice in Leadership Development and Organization Change: How the Best Companies Ensure Meaningful Change and Sustainable Leadership with Louis Carter and Marshall Goldsmith, ۲۰۰۴.۸. ۱۰۰ Things you Need to know: Best Practices for Managers and HR with Michael M.Lombardo and Robert W.Eichinger, ۲۰۰۴.۹. GE Workout Steve Kerr and Ron Ashkenas, ۲۰۰۲.۱۰. HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance with Brian Becker and Mark Huselid, ۲۰۰۱.۱۱. Results Based Leadership: How Leaders Build the

Business and Improve the Botoom Line with Norm Smallwood and Jack Zender, ۲۰۰۰.۱۲.
 Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results,
 ۱۹۹۷.۱۳. The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organization Structure
 with Ron Ashkenas, Steve Kerr, and Todd Jick, ۱۹۹۵.۱۴. Organizational Capability:
 Competing form the Inside out with Dale Lake ۱۹۹۰.

پی نوشت: ۱. مواردی که در بخش دورنمای فکری به صورت حروف سیاه نوشته شده، همگی از نامهای کتابهای مختلف دیو اولریش برگرفته شده است.

منابع:

۱. Dave Ulrich, et. Al., "The Future of Human Resource Management", ۲۰۰۵.۲. Dave Ulrich, .
 et. Al., "HR Competencies", ۲۰۰۸.۳. Dave Ulrich, et.al., "HR Balanced Scorecard", ۲۰۰۱.۴.
 www.daveulrich.com. www.rbl.net. www.wikipedia.com

۷. دیو اولریش و همکاران: طرح ارزش آفرینی منابع انسانی ترجمه مسعود بینش، افشین دبیری، رضا قرانی پور، نشر آهار، ۱۳۸۵. *تدبیر

اثرات جنسیت بر مدیریت منابع انسانی

۷

اثرات جنسیت بر الگوهای مدیریت منابع انسانی

دکتر غلامعلی طبرسا - آرزو جمالی نظری

چکیده: آنچه امروزه به عنوان یکی از مشکلات اساسی در عرصه سازمانی مطرح است، بحث جذب و استخدام، انگیزش و نگهداشت نیروی انسانی است که این سه مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی قابل طرح و بررسی هستند. از سویی، مدیریت منابع انسانی نیز، خود، به طور مستقیم متأثر از جنسیت مدیران و به طور غیر مستقیم معلول ویژگیهای پرونده سازمان ((Company Profile نظیر: واحد سازمانی، هدفها و استراتژیها و مرحله رشد سازمان است. از این رو، مقاله حاضر به تبیین تفاوت الگوهای مدیریت منابع انسانی در سازمانها تحت مدیریت مردان و زنان بر اساس طیف کنترل-تعهد (commitment- control continuum) با در نظر گرفتن میزان تاثیرپذیری ابعاد این طیف از دو عامل جنسیت و پرونده سازمان می پردازد. آنچه در این مقاله قابل تامل است، گرایش بیشتر زنان کارآفرین به سیستمهای مدیریتی تعهدمدار است، سیستمهایی که در عصر نوین به عنوان سیستمهای متعالی برای پاسخگویی به تحولات محیطی و کسب جایگاه رقابتی مطرح هستند. مقدمهدمدیریت منابع انسانی به عنوان فرایند «جذب، آموزش، به کارگیری و نگهداشت نیروی کار مستعد به منظور تحقق هدفها، ماموریتها و استراتژیهای سازمان تعریف می شود» (Verheul, ۲۰۰۲:۴۴۰). جذب و استخدام، انگیزش و حفظ نیروی کار سه بعد قابل تامل در مدیریت منابع انسانی سازمانهاست. از این رو در این مقاله به بررسی این سه مهم در سازمانهای تحت مدیریت زنان و مردان می پردازیم. سازمانهای کوچک به دلیل نداشتن زمان، پول و نیروی انسانی کافی، غالباً با موانع متعددی در شکل دهی الگوهای مدیریت منابع انسانی خود و رسمیت بخشیدن به آن روبه رو هستند. به نظر می رسد در چنین سازمانهایی، بخشهای عملیاتی مانند: بخش مالی، بازاریابی و تولید بر مدیریت منابع انسانی ارجحیت دارد، بخش عمده هزینه و زمان، صرف این واحدها می شود. با توجه به این واقعیت که میان زنان و مردان از حیث عوامل اکسپانسی مثل سطح تحصیلات، سابقه شغلی، و ذاتی مثل ریسک پذیری و زمانی که صرف انجام کار می کنند، تفاوتی وجود دارد، انتظار می رود، تفاوتی از حیث مدیریتی و به طور اخص از حیث شیوه اعمال مدیریت منابع انسانی، در بین زنان و مردان وجود داشته باشد. گرچه پژوهشهای صورت گرفته در زمینه کارآفرینی نشان دهنده تفاوتی میان زنان و مردان کارآفرین در عرصه هایی نظیر انگیزه ایجاد کسب و کار شخصی، نوع عملیاتی که بر می گزینند و مسائل مالی وجود دارد، ولی با این وجود، مطالعات اندکی به بررسی تفاوتی جنسیتی در عرصه مدیریت سازمانهای کوچک و بویژه مدیریت منابع انسانی اختصاص داده شده است (Verheul, ۲۰۰۱: ۳۳۲). متأسفانه، ادبیات مدیریت نیز شواهد جامع و کافی در پاسخ به این پرسش که آیا زنان و مردان مدیران متفاوتی هستند یا خیر؟ فراهم نیاورده است (Loden, ۱۹۸۵:۶۸). در ادبیات مدیریت علمی و مدیریت عمومی، همواره باور بر آن است که زنان و مردان سبکهای مدیریتی متفاوتی را برمی گزینند، حال آنکه عده ای دیگر بر این باورند، اگر رفتار حرفه ای زنان و مردان در یک طیف زمانی بلند مدت تحت نظر قرار گیرد، مشاهده می شود که روشها و رویکردهای رفتاری آنان مشابه یکدیگر است. مقاله پیش رو، به بررسی تاثیرات جنسیتی بر مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کوچک می پردازد. جنسیت می تواند تاثیر مستقیم و غیر مستقیم بر مدیریت منابع انسانی داشته باشد. در کنار جنسیت، عوامل دیگری نظیر اندازه سازمان، واحدهای سازمانی، هدفها و استراتژیها و چرخه عمر سازمان وجود دارند - که از آنها عنوان پرونده سازمان یاد می کنیم - که بر چگونگی شکل گیری الگوهای مدیریت منابع انسانی تاثیر گذارند از این رو، در مقاله حاضر، تاثیر این ابعاد نیز مورد بررسی قرار می گیرند، از آن جهت که انتظار می رود، جنسیت به طور غیرمستقیم از راه تاثیر گذاری بر ابعاد طراحی سازمان بر چگونگی شکل دهی الگوهای مدیریت منابع انسانی تاثیر گذار باشد (Verheul, ۲۰۰۱:۳۳۷). دیدگاههای متعددی به منظور تبیین الگوهای مدیریت منابع انسانی به کار گرفته شده است؛ نظیر دیدگاههایی که به بررسی تطبیقی میزان تاثیر گذاری مدیران بر عملکرد شرکت و یا میزان پیچیدگی سبک رهبری آنان می پردازند. بر اساس نظر بوسلی، رویکردهای متفاوتی به منظور بررسی طیف تعهد و کنترل در دسترس است که برخی بر ساختار، برخی بر فرهنگ و برخی دیگر بر استراتژی تمرکز یافته اند (Boselie, ۲۰۰۲:۴۰). الگوهای مدیریت منابع انسانی به دو دسته کلی تقسیم می شوند: ۱) الگوهایی که بر ارتقای سطح تعهد کارکنان تمرکز دارند، ۲) الگوهایی که میزان کنترل مدیران و مالکان را بر کارکنان و فرایندهای تولید افزایش می دهند (Boselie, ۲۰۰۲: ۴۵). این دو الگو در دو انتهای یک طیف قرار دارند؛ به گونه ای که برخی دارای سبک مدیریت تعهدمدار و برخی دیگر دارای سبک کنترل مدارند. پرسش اساسی این مقاله آن است که آیا الگوهای مدیریت منابع انسانی در سازمانهای با مدیریت زنان و مردان بر اساس طیف کنترل-تعهد تفاوت دارد، یا خیر؟ در بخش بعدی، ابعاد طیف کنترل-تعهد در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد شناسایی و بررسی قرار خواهند گرفت و در بخش سوم، تاثیرات جنسیت و عوامل محتوایی سازمان بر مدیریت منابع انسانی ارزیابی شده، در نهایت نتیجه گیریهایی ارائه می شود. ۱. طیف

کنترل- تعهد ۱- ۱. سیستم‌های کنترلی مدیریت منابع انسانی در مقابل تعهدی: ریشه مطالعات در زمینه شناخت تفاوت‌های سبک مدیریتی کنترل مدار و تعهدمدار به مطالعات مک گریگور در تنوری X و Y بر می گردد. بر اساس آن تنوری، آن دسته از مدیرانی که دیدگاهشان مبتنی بر تنوری X قرار دارد، به ضرورت کنترل مستقیم کارکنان باور دارند و این در حالی است که مدیران دارای دیدگاه مبتنی بر تنوری Y بر لزوم خود کنترلی و پذیرش مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی تاکید می‌ورزند. طبقه بندی‌های دیگری که نشانگر سیستم‌های کنترل مدار در مقابل تعهدمدار است، سبک تصمیم‌گیری اتوکراتیک در مقابل دموکراتیک و سبک رهبری رابطه مدار در مقابل وظیفه مدار است. از این رو، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که جهت‌گیری‌های مدیران یا در جهت حفظ کارآیی از راه کنترل مستقیم نیروی کار است و یا بر توسعه روابط میان فردی از مجرای کنترل غیرمستقیم یا خودکنترلی در جهت دستیابی به اثربخشی تاکید می‌ورزند. این گونه طبقه بندی‌ها در عرصه مدیریت منابع انسانی نیز مشهود است. کنترل و تعهد، دو شیوه متمایز تاثیرگذاری بر رفتار و نگرش کارکنان است. سیستم‌های کنترل مدار مدیریت منابع انسانی با ویژگی‌های نظیر تقسیم کار شدید، وظایف کاری ثابت برای افراد به طریقی که بتوان آنها را مسئول دانست و در نهایت کنترل مستقیم کارکنان توسط مدیریت به جای توانمندسازی آنان شناخته می‌شوند. هدف این نوع سیستم‌ها، کاهش هزینه‌های مستقیم نیروی کار از راه وادار کردن کارکنان به همسویی با قوانین و رویه‌های سازمان است. در برابر سیستم‌های تعهدمدار، مدیریت منابع انسانی قرار دارند که با ویژگی‌هایی نظیر تسهیل پیشرفت کارکنان و توانمندسازی آنان به جای نظارت مستقیم و تلاش در جهت یگانگی نسبی هدف‌های فرد و سازمان شناخته می‌شوند (Walton, ۱۹۸۵:۸۰). در این بین، هدف ما، تنها تبیین الگوهای مدیریت منابع انسانی است و هیچگونه قضاوتی نسبت به ارجحیت یکی بر دیگری ارائه نخواهد شد. ۲. ابعاد طیف کنترل - تعهد: در این نوشتار، برآنیم تا برخی مولفه‌های الگوهای مدیریت منابع انسانی تعهدمدار و کنترل مدار را مورد شناسایی و سنجش قرار دهیم. بر اساس مطالعات صورت گرفته توسط آرتور، هدف اساسی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی کنترل مدار، کاهش هزینه‌ها و ارتقای کارآیی است، حال آنکه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تعهدمدار بر ضرورت توسعه منابع انسانی و ایجاد اعتماد متقابل در محیط کسب و کار تاکید می‌ورزند (Arthur, ۱۹۹۴: ۶۷۸). جدول شماره (۱) تمایز بین سیستم‌های کنترل مدار و تعهدمدار را بر حسب ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد. این جدول پایه‌ای برای مباحث آتی قرار می‌گیرد. ۳. تفاوت‌های موجود میان زنان و مردان در کار: همزمان با حضور زنان در عرصه اجتماع و کسب و کارهایی که دیر زمانی در انحصار مردان بود، پژوهش در مورد شناخت تفاوت‌های رفتاری زنان و مردان، با هدف رفع مسائلی که در نتیجه ورود زنان به جامعه، اقتصاد و سیاست مطرح شده بود، امری اجتناب ناپذیر شد. علم ژنتیک به دنبال کشف تفاوت‌های جنسی و در نتیجه، اسناد بسیاری از ویژگی‌های رفتاری به مسائل ژنتیکی است. از جمله آنکه، مردان بیش از زنان متوجه ارزش‌های اقتصادی و سیاسی بوده، به ارزش‌های زیبایی شناختی، اجتماعی و مذهبی گرایش دارند. زنان نسبت به مردان احساسی‌تر و وابسته‌تر هستند و مردان پرخاشگرتر، جاه طلب‌تر و از استقلال و انکا به نفس بیشتری برخوردارند. در اینجا می‌توان این پرسش را مطرح کرد که آیا تفاوت‌ها و ویژگی‌های گفته شده رفتاری ناشی از جنسیت است یا عوامل دیگری در آن نقش دارند؟ بررسی‌ها نشان می‌دهند، بسیاری از مفروضات رایج در مورد تفاوت‌های جنسیتی هیچگونه پایه و اساسی ندارند. در این میان، یادگیری‌های اجتماعی در شکل‌گیری برخی رفتارهای ویژه مردان و زنان نقش عمده ای دارند. یادگیری‌های اجتماعی به طور عمده یا ناشی از عرف جامعه بوده، یا ناشی از الگوهای گوناگون ارائه شده در کتابها و رسانه‌های گروهی هستند. برای مثال: در کشور ما عرف بر این باور است که پسرها باید برای به دست آوردن حق خود بجنگند حال آنکه، این روش برای دختران پسندیده نیست. می‌توان گفت، زیربنای تفاوت‌های زن و مرد تحت تاثیر بسیاری از عوامل فرهنگی و اجتماعی قرار می‌گیرد. بنابراین وجود تفاوت میان زن و مرد به معنای برتری یکی بر دیگری نیست. آگاهی در مورد این گونه تفاوت‌ها، جامعه را در جهت تربیت درست زنان و مردان و به کارگیری ظرفیتهای بالقوه آنان در مشاغل مرتبط تسهیل می‌سازد. ۴. تفاوت‌های جنسیتی در حوزه مدیریت: غالباً نویسندگان بر این باورند که سبک رهبری ابزاری، وظیفه مدار و اتوکراتیک سبکی مردانه است و در برابر سبک رهبری رابطه مدار، کاریزماتیک و دموکراتیک سبکی زنانه است. از نظر این دسته از نویسندگان، سبک مردانه بر ضرورت حفظ کارآیی و انجام وظایف کاری تاکید دارد حال آنکه، سبک زنانه مبتنی بر گسترش روابط میان فردی اصرار می‌ورزد. اگر کارکنان در امر تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند، سبک رهبری مشارکتی خواهد بود و در مقابل، اگر فاکتورهای مشورت و تفویض اختیار در تصمیم‌گیری موجود نباشد، سبک رهبری اتوکراتیک تلقی می‌شود. زنان به طور عمده از سبک مدیریت دموکراتیک و مشارکتی بهره می‌گیرند. آنان تمایل به اعتماد به آرا و نظرات کارکنان خود داشته، به آنان امکان مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها را می‌دهند. به گفته روزنر میزان عدم تمرکز و تفویض اختیار تصمیم‌گیری و قدرت در سازمانهایی که توسط زنان هدایت می‌شوند از سطح بالاتری دارد (Rosener, ۱۹۹۰: ۱۲۲). از سویی دیگر برآش نقش زنان کارآفرین را به طور عمده به عنوان برقرارکننده روابط و همکاری و نه کنترل‌کننده افراد، تصور می‌کند (Brush, ۱۹۹۲: ۱۸). زنان سازمان خود را به صورت غیررسمی و سلسله‌مراتبی سازماندهی کرده، از سیاست درهای باز براساس پذیرش هرگونه انتقاد، دسترسی آزاد کارکنان تمامی سطوح به منابع و اطلاعات و احترام به کارکنان استفاده می‌کنند. همچنین به نظر می‌رسد، زنان به طور عمده از بازخوردهای مستقیم و مستمر استفاده می‌کنند و از آنجایی که کمتر قادر به مجزا کردن زندگی شخصی از زندگی سازمانی خود هستند، از این رو غالباً انتظار می‌رود جو سازمانی حاکم بر سازمانهای تحت مدیریت زنان انعکاسی از زندگی شخصی آنان باشد. گرچه حجم قابل توجهی از ادبیات مدیریت و کارآفرینی بر این امر تاکید دارد که زنان گرایش بیشتری به سبک زنانه دارند، شواهد متناقضی توسط هافستد در سال ۱۹۷۶ ارائه شد که بیانگر این امر بود که مردان به طور عمده سبک مشورتی را ترجیح می‌دهند و پژوهشگر دیگری در سال ۲۰۰۲ دریافت که مدیر- مالکان زن، گرایش بیشتری به سبک اتوکراتیک دارند (Verheul, ۲۰۰۳: ۱۱). با این وجود به نظر می‌رسد از آنجایی که زنان می‌بایستی مسئولیتهای کاری و خانوادگی خود را با هم ترکیب کنند، انگیزه توفیق‌طلبی آنان متفاوت از مردان است. آنان به پذیرش مسئولیتهای بیشتر که ممکن است به توازن میان زندگی کاری و زندگی خانوادگی‌شان لطمه وارد سازد، تمایل کمتری نشان می‌دهند. از این رو از سبکهای مشارکتی استفاده می‌کنند که این سبکها نزدیکی بیشتری با سیستم تعهد مدار مدیریت منابع انسانی دارند، بنابراین، انتظار آن می‌رود که سیستم مدیریت منابع انسانی در سازمانهای با مدیریت زنان به طور عمده تعهد مدار باشند، تا کنترل مدار. ۵. جنسیت و ابعاد مدیریت منابع انسانی: به منظور سنجش تاثیر جنسیت بر ابعاد مدیریت منابع انسانی، تعدادی از ابعاد معرفی شده در جدول شماره (۱) گزینش شده و بررسی بر روی آنها انجام می‌شود. تصمیم‌گیری: بر اساس مطالعات صورت گرفته توسط ورهول و همکارانش میزانی که کارکنان قادر به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها هستند، تحت تاثیر جنسیت مدیران نیز قرار دارد. مردان پس از دریافت نظرات پیشنهادی کارکنان،

تصمیم نهایی را خود اتخاذ می کنند. در مقابل انتظار می رود زنان، تمایل بیشتری به مشارکت دادن کارکنان در فرایند تصمیم گیری نهایی داشته باشند (Verheul, ۲۰۰۳:۱۲). عدم تمرکز: در تحقیق صورت گرفته توسط براش، از منظر زنان، برقراری روابط از ارجحیت بالاتری نسبت به رعایت سلسله مراتب اداری برخوردار است (Brush, ۱۹۹۲:۱۵). بر اساس آنچه پیشتر گفته شد، میزان عدم تمرکز و تفویض اختیار در سازمانهایی که توسط زنان اداره می شود، در مقایسه با سازمانهای تحت مدیریت مردان، افزونتر است. در پژوهشی دیگر ادعا شده است که کارآفرینان زن انتقادپذیرتر و دسترس به آنان آسانتر است. آنان سعی در اشاعه روابط مبتنی بر اعتماد دارند. از این رو، می توان ادعا کرد که در سازمانهای با مدیریت زنان، عدم تمرکز بیشتری وجود دارد. نظارت: از آنجایی که در سازمانهای تحت مدیریت زنان، روابط مبتنی بر اعتماد، از اولویت بالاتری نسبت به رعایت سلسله مراتب دارد، سیستم نظارتی در اینگونه سازمانها نیز بر همین اساس استوار می گردد. مردان به طور مستقیم فرآیند تولید را کنترل کرده و به محض مشاهده انحراف در برنامه تولید، اصلاحات لازم را انجام می دهند، حال آنکه زنان، غالباً از روشهای کنترل غیرمستقیم استفاده کرده، سعی بر آن دارند تا از راه انگیزش کارکنان به منظور ایجاد تعهد نسبت به هدفهای سازمان، بر فرایندهای سازمانی کنترل داشته باشند (Verheul, ۲۰۰۳:۱۳). این شواهد ما را بر آن می دارند که بپذیریم مکانیسم های کنترلی در سازمانهای تحت مدیریت زنان به طور عمده غیر مستقیم است. رسمیت: مطالعات متعدد نشاندهنده آنست که زنان تمایل کمتری نسبت به رسمیت گرایی در سازمان از خود نشان می دهند، بدین معنا که ساختار سازمانی غیرسیستماتیک بوده، در نتیجه میزان انعطاف پذیری بیشتر، مستند سازی کمتر و تصمیم گیریها عمدتاً مبتنی بر شهود است. بر این اساس انتظار می رود این گونه سازمانها به صورت غیررسمی تری سازماندهی شوند. نوع وظیفه: بر اساس این فرض که بیان می دارد سیستمهای مدیریت منابع انسانی در سازمانها با مدیریت زنان تعهد مدارترند، انتظار می رود حیطه شغلی در چنین سازمانهایی وسیع بوده، در نتیجه تنوع وظایف بیشتر باشد. یادگیری و آموزش: امروزه با توجه به این واقعیت که نیروی انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی مطرح است، فرآیند یادگیری کارکنان بیش از پیش مورد توجه واقع شده است. با این وجود، براساس بررسیهای صورت گرفته در سال ۲۰۰۲ توسط وروهول و همکارانش، می توان استنباط کرد که زنان کارآفرین با احتمال بیشتری کارکنان خود را به حضور در دوره های آموزشی متعهد می سازند. علاوه بر این، این امکان وجود دارد که هدف از آموزش نیز بین سازمانها متفاوت باشد. برای مثال، زنان ترجیح می دهند که کارکنانشان در دوره های آموزش مدیریت شرکت کنند و این امر از آنجایی نشأت می گیرد که مدیران زن غالباً از تجربه کافی در پستهای مدیریتی برخوردار نبوده، تمایل به اتکا بیشتر به کارکنانشان دارند. از آنجایی که کار جمعی و مهارتهای اجتماعی برای زنان اصل است، اهمیت بیشتری به بهبود کارکنانشان می دهند. از این رو زنان نسبت به مردان توجه آشکارتری به امر یادگیری کارکنان داشته و به طور عموم میزان آموزشهای عمومی در سازمانهای تحت مدیریتشان بیشتر است. جذب و انتخاب: فرآیند جذب و انتخاب در سازمانهای کوچک غالباً با موانع متعددی نظیر کمبود وقت و پول روبرو هستند، از این رو به طور عمده این دسته از سازمانها از فرآیندهای غیر رسمی جذب، مانند معرفی دوستان و آشنایان، شبکه های موجود و تماسهای شخصی برای جذب و استخدام نیروی کار مورد نیاز خود، بهره می گیرند. در مقابل، سازمانهای بزرگ، با بهره گیری از فرآیندهای رسمی جذب، مانند: چاپ آگهی یا بنگاههای کاریابی، این مهم را انجام می دهند. از آنجایی که همواره یکی از مفروضات اساسی که در اکثر پژوهشهای آکادمیک مورد تایید قرار گرفته است آنست که برای زنان روابط مبتنی بر اعتماد اولویت بالاتری داشته، در نتیجه انتظار می رود کیفیت تیمهای کاری از جایگاه ویژه ای نزد آنان برخوردار باشد (Verheul, ۲۰۰۲:۹۷۸). بر پایه شواهد، چنین نتیجه گیریهایی قابل ارائه است: کارآفرینان زن بر معیار داشتن تناسب با تیم در انتخاب اعضا نسبت به مردان تاکید بیشتری ورزیده، با احتمال بیشتری تمایل به استخدام زنان نشان می دهند. آموزش و بهسازی: آموزش و بهسازی به منظور اطمینان از انجام درست امور و ایجاد انگیزه در کارکنان امری ضروری است. در حالی که کانون توجه آموزش نیروی کار، انتقال مهارتها و دانش مورد نیاز برای انجام کار است، هدف از بهسازی، دستیابی به مهارتها و دانش تکمیلی فراتر از قابلهای ضروری، در بلندمدت است. سازمانهای کوچک هزینه و زمان کمتری صرف آموزش و بهسازی نیروی کار خود می کنند و غالباً این دسته آموزشها به صورت غیررسمی صورت می پذیرد. در این میان، جنسیت نقش محدودی ایفا می کند، چراکه تمامی کارآفرینان، صرف نظر از جنسیت آنان، اهمیت بسزایی برای آموزش و بهسازی قائلند، تنها ممکن است تفاوتهایی در زمینه اعمال روشهای آموزشی دیده شود. اما آنچه مسلم است آنست که، اغلب مدیران زن، کارکنان خود را وادار به حضور در دوره های آموزشی می کنند. جبران خدمت: حفظ کارکنان در بلندمدت عامل مهمی در تضمین بقا یک سازمان است. پاداش مادی می تواند نقش مهمی در انگیزش نیروی کار داشته باشد. با توجه به تفاوتهای جنسیتی در زمینه پاداش و انگیزش نیروی کار، انتظار می رود زنان با احتمال کمتری از روشهای پرداخت بر مبنای عملکرد استفاده کرده، به استفاده از پاداشهای غیرمادی مانند انعطاف پذیری ساعات کار، ایجاد تسهیلات لازم به منظور نگهداری از کودکان، قنبردانی شفاهی و بهره گیری از سیستم پاداش گروهی تمایل بیشتری نشان می دهند (Verheul, ۲۰۰۲:۹۸۰). در مقابل، مردان غالباً از سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد استفاده کرده از سیستم پاداش فردی بهره می گیرند. ۶. پرونده سازمان و مدیریت منابع انسانی - اندازه سازمان: مطالعات متعدد بیانگر آنست که اندازه سازمان بعنوان یک عامل تاثیرگذار بر چگونگی شکل گیری الگوهای مدیریت منابع انسانی مطرح است. بر این اساس، سازمانهای کوچک غالباً اهمیت کمتری به رسمیت گرایی معطوف می دارند. به اضافه اینکه، فعالیت در مقیاس محدود و کم، قابلیت انعطاف پذیری بیشتر و ارتباطی مستقیم و غیررسمی میان کارکنان را فراهم می سازد. از این رو، میزان تفویض اختیار و استقلال عمل در تصمیم گیری در سطح بالایی مشهود است. آنچه می توان استنباط کرد آنست که اندازه سازمان می تواند پیامدهایی بر میزان تعهدمداری و یا کنترل مداری نظامهای مدیریت منابع انسانی داشته باشد. بنابر تحقیقاتی که در سال ۱۹۹۷ صورت گرفت، مشخص شد که ارتباطی باز، آموزش کارکنان جدید و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری از مهمترین اولویتهای هر سازمانی با هر اندازه ای است. با این وجود، انطباق پذیری و تنوع وظایف به عنوان دو ویژگی برجسته در سازمانهای کوچک مطرح می باشند. در این سازمانها، شرح مشاغل به صورت کلی آورده شده، در نتیجه کارکنان از سطح قابل توجهی آزادی عمل و مسئولیت در قبال نتایج برخوردارند. به علاوه، بدلیل آنکه تمامی امور در انطباق با نیازهای مشتریان در جریان است نیاز کمتری به کنترل مستقیم مدیریت بر امور وجود دارد. با توجه به آنچه ذکر شد، می توان چنین استنباط کرد که تعهد در سازمانهای کوچک به سه دلیل از اهمیت بیشتری نسبت به سازمانهای بزرگ برخوردار است: نخست آنکه، میزان استقلال و مسئولیت فردی کارکنان در این قبیل سازمانها بالاتر بوده، در نتیجه کارکنان کنترل بیشتری بر امور شغلی خود دارند، از این رو جایگزینی آنان دشوار است. دوم آنکه، یافتن نیروی کار جدید و آموزش آن هزینه بر بوده و فاقد صرفه جویی به مقیاس است. سوم آنکه، از آنجایی که غالباً در شرکتهای کوچک سازماندهی بر

مبنای وظایف مختلف، نظیر: حسابداری، بازاریابی، کارگزینی و... کمتر صورت می‌گیرد و افراد تنوع وسیعی از وظایف را عهده دار می‌شوند، شخص عمیقاً با سازمان پیوند خورده و در نتیجه جایگزینی آن دشوار است. از این رو می‌توان چنین فرضی را مطرح کرد که نظامهای مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کوچک در قیاس با سازمانهای بزرگ، تعهدمدارترند. استراتژی سازمان: استراتژی سازمان همواره به عنوان یک عامل تاثیرگذار بر نوع رهبری و به طور کلی الگوهای مدیریت منابع انسانی مطرح است. در این مقاله، برآنیم تا تاثیر سه استراتژی کاهش هزینه، کیفیت و انعطاف پذیری را بر مدیریت منابع انسانی مورد ارزیابی قرار دهیم. مناسب ترین رویکرد مدیریت منابع انسانی برای سازمانهایی که درصدد کاهش هزینه ها می باشند همانا استفاده از سبک کنترل مدار است؛ سبکی که تاکید آن بر مدیریت نیروی کار کم مهارت است. در شرکتهایی که هدفشان بهبود کیفیت در مقایسه با رقبا است، سرمایه معنوی و ادراکی سازمان، به عنوان عاملی برای کسب مزیت رقابتی مطرح است. از این رو، نظام مدیریتی بر ایجاد و حفظ تعهد در نیروی کار گرایش بیشتری نشان می‌دهد و در نهایت، آن دسته از سازمانهایی که درصدد سازگاری و پاسخگویی هرچه بیشتر به تقاضاهای محیطی می باشند، نیاز بیشتری به آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی احساس می‌کنند و بدین سان، نظامهای مدیریتی تعهدمدار، کارآمدی بیشتری در این گونه سازمانها دارند. مرحله رشد سازمان (سن سازمان): گروهی از اندیشمندان حوزه مدیریت بر این باورند که سازمانها در مراحل مختلف رشد خود، با مسائل متفاوتی روبه رو هستند که مهارتهای مدیریتی و ساختار مناسب خود را می‌طلبند. براین اساس، سن سازمان می‌تواند به طور غیر مستقیم تأثیراتی بر چگونگی اعمال مدیریت منابع انسانی در سازمان داشته باشد. نظامهای تعهدمدار در مراحل آغازین شکل‌گیری سازمان (مرحله کارآفرینی) که هدف اصلی، حفظ بقا سازمان است، از اهمیت بیشتری برخوردار است. زمانی که سازمان رشد کرده، به مرحله بلوغ نزدیک می‌شود، ضرورت ایجاد می‌کند که افراد بیشتری جذب سازمان شده، اعمال کنترل از جانب مدیران اهمیت می‌یابد. نتیجه‌گیریدر نهایت می‌توان چنین استنباط کرد که جنسیت مدیران و کارآفرینان بر کنترل مداری و یا تعهدمداری الگوهای مدیریت منابع انسانی تاثیرگذار است. تفاوت‌های جنسیتی بر ابعاد مدیریت منابع انسانی نظیر میزان مشارکت کارکنان، عدم تمرکز، نظارت، توانمند سازی نیروی کار و ساختار کار و رویه‌های سازمانی به صورت قابل توجهی تاثیرگذار است. تاثیر جنسیت بر تعهدمداری سیستم مدیریت منابع انسانی، غالباً مستقیم بوده، حال آنکه ویژگیهای پرونده سازمان مانند اندازه سازمان، هدفها و استراتژیها و چرخه عمر سازمان، به صورت غیرمستقیم بر شکل‌گیری الگوهای مدیریت منابع انسانی تاثیر می‌گذارند. این امر بیانگر آنست، اگر ابعاد طراحی سازمان در سازمانهای تحت مدیریت زنان و مردان یکسان فرض شوند، نوع جنسیت تعیین کننده تعهدمداری و یا کنترل مداری در عرصه مدیریت منابع انسانی خواهد بود. این مقاله به این موضوع می‌پردازد که سیستمهای مدیریت منابع انسانی در سازمانهای با مدیریت زنان غالباً تعهدمدار بوده و این به معنای آنست که زنان کارآفرین غالباً مموکراتیک بوده، تمایل بیشتر به تفویض اختیار و ایجاد روابط به جای سلسله مراتب سازمانی داشته و به طور غیرمستقیم کارکنان را تحت کنترل قرار می‌دهند. با این وجود، ضرورت ایجاد می‌کند، یافته‌های حاصله با اندکی احتیاط مورد استناد قرار گیرند، چراکه این احتمال وجود دارد که فاکتورهای تعدیل کننده ای وجود داشته باشند که در این بین کنترل نشده و نقش آنان در جهت گیری رویکردهای مدیریت منابع انسانی نادیده انگاشته شده باشند. براساس تئوری اقتضایی کنترل، چگونگی سازماندهی سازمانی و متغیرهای تعدیل کننده مانند: نوع تکنولوژی موجود، اندازه سازمان، عدم اطمینان محیطی و فرهنگ ملی می‌تواند برخی یافته‌های حاصل را مورد تردید قرار دهد. به عنوان نمونه، این احتمال وجود دارد که در شرایط عدم اطمینان و تغییرات سریع، آن دسته از مدیران زن، که ریسک پذیری آنان کم است، ترجیح دهند به جای اتکالی به کارکنان، غالب تصمیم‌های را خود اتخاذ کرده و کنترل مستقیمی بر افراد اعمال کنند. نوع فرهنگ ملی نیز می‌تواند به عنوان یک عامل اقتضایی مطرح باشد. در فرهنگهای زنانه این امکان وجود دارد که میان زنان و مردان از حیث الگوهای مدیریتی تفاوت چندانی مشهود نباشد. نکته دیگری نیز که باید در این زمینه مورد توجه قرار گیرد آنست که، در پژوهش حاضر، کنترل و تعهد در دو انتهای یک طیف در نظر گرفته شده اند حال آنکه در پژوهشی که در سال ۲۰۰۱ توسط پیرسی صورت پذیرفت، نتایج حاکی از آن داشت که زنانی که رفتارهای کنترلی بیشتری را در کسب و کار خود اعمال می‌کنند، بصورت موازی تعهد سازمانی را نیز در تیمهای کاری خود القاء می‌کنند و این می‌تواند بیانگر آن باشد که کنترل و تعهد می‌توانند همزمان در کنار یکدیگر اعمال شوند (Piercy, ۲۰۰۱:۴۴). منابع:

- Arthur, J.B., ۱۹۹۴, "effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, Vol.۳۷, pp. ۶۷۳- ۶۸۲. Boselie, P., ۲۰۰۲, "human resource management , work system & performance", *Dissertation, Erasmus University Rotterdam: Tin Bergen Institute Research Series and Thela Thesis*, pp. ۴۰-۴۵۳.
- Brush, C.G., ۱۹۹۲, "Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.۱۶, pp. ۱۴-۱۸۴. Loden, M., ۱۹۸۵, "Feminine Leadership", *New York: Times BookPiercy, N.F.*, ۲۰۰۱, "Sales manager behavior control strategy and its consequences: the impact of gender differences", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.۲۱, p.۴۴۵. Rosener, J.B., ۱۹۹۰, "Ways women lead", *Harvard Business Review*, Vol. ۶۸, pp. ۱۱۹-۱۲۵۶. Verheul, I. and A.R.Thurik, ۲۰۰۱, "does gender matters?", *Small Business Economics*, Vol. ۱۶, pp. ۳۳۲-۳۳۷. Verheul, I., Risseeuw, P.A. and Barteles, G., ۲۰۰۲, "Gender differences in strategy and human resource management: the case of the Dutch real estate brokerage", *International Small Business Journal*, Vol. ۲۰, pp. ۴۳۹-۴۸۱۸. Verheul, I., ۲۰۰۳, "Human resource management practices in female and male-led businesses", *Small Business Economics*, pp. ۱-۱۳۹. Walton, R.E., ۱۹۸۵, "From control to commitment in workplace", *Harvard Business Review*, March- April, pp.۸۰-۸۴

دکتر غلامعلی طبرسا: عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی __ آرزو جمالی نظری: کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه شهید بهشتی *تدبیر

انسان، سرمایه ای بی پایان

تدبیر

نتایج حاصل از بسیاری از تحقیقات درباره نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمانها و بعضاً رشد جوامع بشری، بر این نکته تاکید دارد که هیچ جامعه ای توسعه نیافته است مگر آنکه به توسعه منابع انسانی خود پرداخته باشد. امروز محققان مباحث نیروی انسانی پی برده اند که نیروهای انسانی واجد شرایط و ماهر، عامل باارزش و سرمایه ای بی پایان در جهت رشد و توسعه سازمانها و کشورها هستند طوری که طی نیم قرن گذشته بخش قابل توجهی از پیشرفت کشورهای توسعه یافته مرهون تحول در نیروهای انسانی کارآموزده آنها بوده است. اگر در گذشته کار، سرمایه و زمین عوامل اصلی تولید به حساب می آمدند، امروز تغییرات فناوری ها، فاکتورهای نیروی انسانی و افزایش بهره وری به عنوان عوامل رشد تلقی می شوند. تجارب ارزنده سازمانهای موفق و پیشرو درباره ارزش نیروی انسانی، مبین اهمیت سرمایه های انسانی شاغل در آن سازمانهاست. آنها عظمت و بزرگی سازمان خود را به اندازه کسانی می دانند که برایشان کار می کنند، محور اصلی رشد کسب و کار خود را بر مبنای کارکنان خود بنا نهاده اند، انسان را سرچشمه تمامی خلاقیتها، نوآوری ها، توانایی ها و زیبایی ها می دانند و معتقدند چنانچه فضا و شرایط برای انسان شاغل در سازمان فراهم شود، توانایی های او شکوفاتر و متجلی می شود این گونه سازمانها کامیابی یا شکست سازمان یا موسسه خود را به میزان وفاداری و شایستگی نیروی انسانی خود نسبت می دهند و در نهایت بر این اعتقادند که اگر سازمانی شایستگی حفظ نیروهای وفادار و متخصص خود را نداشته باشد یا افرادی را برای حفظ ارزشها و برترین های خود انتخاب نکند، به آرامی به افول کشیده خواهد شد. در این راستا و به منظور صحنه نهادن به نقش و ارزش نیروهای انسانی شاغل در محیط کسب و کار امروز، نخستین کنفرانس توسعه منابع انسانی در آبان ماه سال جاری و در سالن اجلاس سران برگزار شد. در این کنفرانس که با حضور وزیر صنایع و معادن، مدیران ارشد سازمانهای مدیریتی و گروههای صنعتی و تولیدی و نیز کارشناسان منابع انسانی، اساتید دانشگاه و علاقه مندان به مباحث مدیریت و منابع انسانی همراه بود، اهدافی چون نشر و گسترش دانش توسعه منابع انسانی، توسعه و ترویج نگرش تخصصی و علمی به توسعه منابع انسانی، معرفی آخرین دستاوردهای علمی و پژوهشی توسعه منابع انسانی و کاربرد آنها در سازمانهای آینده نگر و تبادل تجارب پیرامون دستاوردهای توسعه منابع انسانی در بنگاههای کسب و کار، دنبال شد. گفتنی است که در این کنفرانس تعداد پنج کارگاه آموزشی نیز با عناوین «سازمانهای یادگیرنده، مراکز ارزیابی، زبان و هوش هیجانی، انتخاب و انتصاب مدیران بر مبنای مدل قابلیتها و کاربرد مدل (EFQM) در ارزیابی سیستم های توسعه منابع انسانی»، برگزار شد که کارشناسان و اساتیدی از کشورهای ایران، اندونزی، هندوستان، انگلستان، کانادا و آمریکا نیز در این کارگاهها شرکت داشتند. نخستین سخنران این کنفرانس، آقای دکتر علی محمدگودرزی دبیر کنفرانس و مدیر جذب و آموزش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران بود. وی در بخشی از سخنرانی خود از قول «گری بکر» برنده جایزه نوبل در اقتصاد، چنین گفت: «همانطور که کارخانه ها، ماشین آلات و دیگر سرمایه های مادی، بخشی از ثروت ملل به شمار می آید. سرمایه های انسانی نیز مهمترین بخش از این ثروت هستند و افزودن، مبنای ثروت آفرینی در اقتصاد امروز، کسب دانایی بیشتر است و کسب و کار امروز مبتنی بر دانش و تخصص است. این میان انسانها منابع باارزش و مولد دارایی این عصر هستند بدون تردید باید گفت دانش در عصر جدید، جوهره مزیت رقابتی است و وجود افراد هوشیار و دانا، اساس قابلیت رقابتی در فضای جهانی شدن است. به تعبیر چارلز هندی، به وجود آمدن مدیریت مبتنی بر خرد در سازمانهای عصر جدید، نشانگر تحولات نوینی است که در گستره مدیریت استراتژیک توسعه منابع انسانی به وجود آمده است و برای شناخت ریشه های این اقبال و استقبال به انسان و توسعه منابع انسانی باید به سیر تحول و تطور این دانش ارزشمند با دقت نگریسته شود. متفکران علم مدیریت بر این اعتقادند که کارکنان را باید مینا و ریشه اصلی بهبود کیفیت و بهره وری دانست و آنها را مبنای اصلی فرایند افزایش کارایی و نوعی سرمایه به حساب آورد و حتی برای مدیرانی که این سرمایه ارزشمند را رهبری می کنند، نقشهای جدیدی قائل شده اند. امروز مدیران منابع انسانی وظایف مهمی برعهده دارند. یکی از وظایف اساسی آنها جذب نیروهای شایسته است، سازماندهی سرمایه های فکری و فراهم ساختن زمینه مشارکت همگانی در فرایند تصمیم گیری و تصمیم سازی سازمانی، از دیگر نقشهای سرنوشت ساز مدیران منابع انسانی تلقی می شود. تعامل نزدیک انسان و صنعت آقای اسحاق جهانگیری، وزیر صنایع و معادن در ادامه این سمینار درباره انسان صنعتی و نقش او در گریز از اقتصاد سنتی سخنانی ایراد کرد. وی در این باره چنین گفت: امروز بیش از ۵۰ درصد از ارزش افزوده صنعت از رهگذر علم و فناوری ها تامین می شود و بدون منابع انسانی آگاه، هوشمند و ماهر هیچ سرمایه گذاری به نتیجه دلخواه منتهی نخواهد شد. وی افزود، آنچه اهمیت دارد این است که باید در فرایند تولید، جایگاه مدیریت مشارکتی روشن تر شود تا این مهم از راه مشارکت هرچه بیشتر و بهتر منابع انسانی در تصمیم سازی سازمانی، محقق شود. وزیر صنایع و معادن در ادامه سخنان خود تبدیل اقتصاد سنتی و متکی بر درآمدهای نفتی به اقتصاد صنعتی را بزرگترین چالش ایران در قرن بیست و یکم دانست و افزود، لازمه تبدیل اقتصاد سنتی به صنعتی، توسعه صنعت است و ایران از طریق رشد منابع انسانی کارآمد، آموزش مدیران و دسترسی به سرمایه و فناوری های پیشرفته می تواند به این رشد دست یابد. آقای محمدعلی نجفی، رئیس نخستین کنفرانس منابع انسانی و مشاور وزیر صنایع و معادن نیز طی سخنانی، اندیشه و مشارکت اجتماعی انسانها را در شکل گیری توسعه جهان امروز بسیار موثر دانست و سخنان خود را این گونه آغاز کرد: انسان دیگر در معادلات اقتصادی تنها بخشی از عوامل پیش برنده اقتصاد و تولید صنعتی نیست بلکه دانایی، حضور آزاد، خرد و هوشمندی او حرف اول را در شکل گیری توسعه جهانی می زند. امروز کشورهای پیشرفته با ارزشمند شمردن گوهر انسان، به توسعه و اقتصاد پایدار دست یافته اند و همواره برای توسعه منابع انسانی خود تلاش می کنند. مشاور وزیر صنایع به این نکته تاکید کرد که برای رسیدن به اقتصاد پویا و مطابق با مفاهیم امروز جهان، راهی جز حفظ کرامت انسانی و توسعه منابع انسانی نداریم و میان مسئولان و تصمیم گیران اقتصادی کشور باید تعهد کافی برای بهبود وضعیت منابع انسانی ایجاد و این نکته نیز درک شود که توسعه منابع انسانی زمینه ساز توسعه در سایر زمینه هاست. رئیس کنفرانس توسعه منابع انسانی در ادامه گفت، ایران در حال حاضر وضعیت مطلوبی در زمینه رشد و توسعه منابع انسانی نَسْدارد و مطالعات سازمان (UNDP) نشان می دهد کشور ما میان ۱۷۲ کشور جهان، در رده ۹۸ قرار دارد این نشان می دهد که به رغم تمام تلاشهایی که از نظر علمی و تجربی برای رشد و توسعه منابع انسانی خود انجام می دهیم هنوز بر ادبیات این موضوع تسلط نیافته ایم و آگاهی و شناخت لازم را کسب نکرده ایم. کاهش سرمایه انسانی، کاهش بهره وری و تولید مهاجرت روزافزون تحصیل کرده ها و نخبگان به کشورهای پیشرفته باعث ایجاد نگرانی میان مسئولان و جامعه فرهنگی و اقتادی کشورمان شده است. این موضوع را آقای دکتر علینجی مشایخی، رئیس دانشکده

مدیریت اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف در سخنان خود مطرح کرد. وی در این باره افزود: با مهاجرت نخبگان به سایر کشورها، سرمایه عظیمی به کشورهای مهاجرپذیر منتقل می‌شود که مورد استفاده آنها قرار می‌گیرد و در عوض ما را دچار نوعی زیان اقتصادی می‌سازد. امروز حجم عظیمی از نیروهای فکری ایالات متحده را ایرانیان مهاجر تشکیل می‌دهند. طوری که اقتصاد آمریکا سالانه ۱۰ هزار میلیارد دلار گردش مالی دارد که ۳۸۰ شرکت در سطح ملی آن کشور، توسط ایرانیان اداره می‌شود. دکتر مشایخی در ادامه گفت، درحالی که نیروهای مهاجر در کشورهای دیگر تبدیل به سرمایه‌های انسانی می‌شوند، هنوز بسیاری از سازمانهای ایرانی به منزلت ایرانیان مقیم خارج پی نبرده‌اند. اما به طور کلی می‌توان گفت که تولیدات ملی در هر جامعه تابع سه عامل سرمایه‌های انسانی، زیرساختهای اجتماعی، سیاسی و حقوقی مناسب و تجهیزات فیزیکی است از طرفی در یک نظام اقتصادی باید امکان فعالیت اقتصادی رشد یابد و رانت باعث محدودیت فعالیتهای اقتصادی نشود. اگر غیر از این شود فضای فعالیتهای اقتصادی و تولید در جامعه مسموم شده و انسانهای با قابلیت از کشور خارج می‌شوند. این استاد دانشگاه افزود، یک نظام قضایی کارآمد، وجود ملاکهای روشن برای ارزیابی شایستگی و نیز وجود آزادی و مشارکت، زیرساختهای ضروری را برای ایجاد یک اقتصاد پویا فراهم می‌آورد که اثری مستقیم بر بهره‌وری و تصمیم‌انسانها برای انتخاب مکان زندگی و کار آنها دارد، وقتی سرمایه انسانی در یک جامعه کم شود دایره باطلی ایجاد می‌شود که باعث نابودی اقتصاد می‌شود. ما باید کاری کنیم تا با ایجاد فضای مناسب اجتماعی و سیاسی و اقتصادی در داخل، نیروهای هوشمند و نخبه داخلی، مهاجرت نکنند و در درون به توسعه کشور بپردازند. توسعه منابع انسانی، رمز موفقیتانسان موجودی است با ظرفیتهای فکری و خلاقیت بی‌شمار و بی‌نهایت نسبی، این گفته آقای محمدرضا نعمت‌زاده، مدیرعامل شرکت ملی پتروشیمی ایران است که در بخش دیگری از برپایی سمینار ایراد شد. وی انسان را موجودی با ظرفیتهای معنوی بالا معرفی کرد و به قدرتهای نهفته او در زمینه‌های مختلفی چون یادگیری، اراده و تخصص خواهی اشاره نمود. مدیرعامل شرکت ملی پتروشیمی ایران بر این نکته تأکید کرد که تنها راه موفقیت هر سازمان توجه به منابع انسانی و تلاش برای توسعه او می‌باشد. آنچه که امروز برای ما حائز اهمیت است این است که رسیدن به توسعه پایدار در بخش صنعت جز با توسعه منابع انسانی در تمام زمینه‌ها چه به صورت فردی و چه جمعی میسر نخواهد شد. سازمانهای ما چنانچه به پیشرفت و توسعه علاقه و اعتقاد دارند باید توسعه نیروهای انسانی بالنده خود را سرلوحه کار خود قرار دهند. نباید فراموش کرد که توسعه منابع انسانی تنها منحصر به فعالان بخش صنعت نیست بلکه این توسعه باید در دایره وسیعی دیده شود و افراد و منابع انسانی خارج از این دایره را نیز دربرگیرد. توسعه منابع انسانی در اجرا آقای دکتر ناصر میرسپاسی، رئیس هیات مدیره انجمن علوم مدیریت ایران، یکی دیگر از سخنرانان این همایش دوازده بود که به معرفی پاره‌ای از مبانی نظری در زمینه توسعه انسانی و توسعه منابع انسانی پرداخت. وی به ذکر تعاریفی خاص از توسعه منابع انسانی از نگاه فلسفی و اجرایی مبادرت کرد و گفت: همان گونه که در گزارش سال ۱۹۹۴ توسعه انسانی برنامه توسعه سازمان ملل اشاره شده است هر اقدامی که باعث تقویت توجه به جنبش توسعه منابع انسانی در سطح جهان بویژه در کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه گردد، یک تلاش انسانی و ارزنده می‌باشد. وی افزود، در زمینه توسعه انسانی توسعه منابع انسانی لازم است ابتدا جایگاه اندیشه‌ای این حرکت مشخص شود تا راه حرکت به سمت تحقق هدف تعیین شود زیرا هر راه و هر استراتژی توسعه منابع انسانی برای هر نوع باور و عقیده، منجر به تحقق اهداف اجتماعی، سیاسی و اقتصادی خاص نمی‌شود. در مقدمه کتاب «اجرای استراتژی توسعه انسانی» اثر «گریفن» نوشته شده است: توسعه انسانی مانند یک سکه، دارای دو رو است یعنی به همان اندازه که بر تقویت قابلیت‌های انسان از طریق سرمایه‌گذاری برای مردم تأکید دارد، بر استفاده موثر از قابلیت‌های انسانی در ایجاد چارچوب هایمشارکتی برای بهبود درآمد و اشتغال نیز اصرار می‌ورزد. دکتر میرسپاسی در بخش دیگری از مقاله خود به دو روش توسعه منابع انسانی که تأثیر جامع و فراگیر در سازمانها دارد اشاره کرد و دو روش را این گونه برشمرد: ۱- روش مدیریت عملکرد: اقدامی است مستمر و همه‌جانبه‌نگر در زمینه تعامل آموزش، ارزشیابی و عملکرد که سه فلسفه مدیریتی زیر در آن اعمال می‌شود. - فلسفه مدیریت بر مبنای نتیجه‌کار- فلسفه مدیریت مشارکتی- فلسفه مدیریت کیفیت جامع. در راستای بکارگیری این سه فلسفه مدیریتی، توجه به توسعه فردی، توسعه گروهی و تیمی و توسعه سازمانی، هم در مفهوم بالندگی سازمان و هم عملکرد اقتصادی سازمان، همچنین به میزان اهمیت مشاغل گوناگون در سازمان نیز توجه دارد و چون این فرایند به طور مداوم در حال تکامل است، منجر به توسعه مستمر و پایدار منابع انسانی در سازمانها و در نهایت توسعه منابع انسانی ملی می‌شود. بدون تردید اگر فلسفه مدیریت عملکرد به طور موثر در سازمان اعمال شود، باعث توسعه پایدار منابع انسانی می‌شود و پایداری توسعه منابع انسانی نیز به اجرای منظم و بهبود فرایند کمک خواهد کرد. ۲- روش آموزش و توسعه اقتضایی: بر اساس پژوهشی که تحت عنوان آسیب شناسی نظام آموزشی کارکنان دولت و طراحی الگوی ارتباط آن با کارآمدی نظام اداری جمهوری اسلامی ایران انجام شده است با تأکید بر توسعه توانایی‌های مدیران در سازمانهای دولتی، مشخص شده است که مدیران بویژه در بخش دولتی به منظور کارآمدی و اثربخشی سازمان تحت مدیریت خود باید بتوانند هشت نقش اساسی زیر را متناسب با نوع سازمان و ماهیت اهداف سازمان ایفا نمایند: - نوآوری؛ - مسدازده کننده؛ - تولیدکننده؛ - هدایت کننده؛ - ناظر؛ - هماهنگ کننده؛ - دولت خوب؛ - تسهیل کننده. رئیس هیات مدیره انجمن علوم مدیریت ایران در پایان سخنان خود افزود: هیچ کس منکر اهمیت توسعه منابع انسانی نیست و تقریباً همه توسعه منابع انسانی را به عنوان یک حرکت انسانی و توسعه‌ای مورد پذیرش قرار داده‌اند. آنچه حائز اهمیت است این است که در برنامه‌های سازمانی و ملی کشورها این مقوله در راستای ارزشهای اجتماعی، فرهنگی به خوبی تعریف شده است تا اهداف رسیدن به این ارزش تعیین گردد و استراتژیهای مناسب برای تحقق اهداف گزینش شود یا به قول «چارلز هندی»، تناقضات و اختلاف دیدگاهها اداره شوند. این سمینار در پایان روز دوم به ارائه قطعنامه پرداخت که نتیجه نهایی حاصل از بحثها، سخنرانی‌ها، میزگردها و کارگاههای آموزشی به شرح زیر می‌باشد: ۱- طراحی و تدوین سدن ملی راهبردهای توسعه منابع انسانی جمهوری اسلامی ایران در راستای برنامه ریزی‌های استراتژیک توسعه پایدار کشور. ۲- تدوین الگوهای جامع و استاندارد برای سیستم‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی با توجه به مقتضیات بومی و الزامات سازمانی. ۳- ارتقای منزلت و جایگاه سازمانی واحدهای متولی توسعه منابع انسانی، تعریف نقش گسترده مدیران توسعه منابع انسانی به عنوان معماران ارزشها، اخلاقیات و متولیان توسعه دانش و دانایی سازمان و بهره‌گیری از مدیران و متخصصان حرفه‌ای منابع انسانی در سطوح مدیریت ارشد بویژه هیات‌های مدیره سازمانها. ۴- حمایت‌های همه‌جانبه از برنامه‌های انجمن ملی مدیران منابع انسانی صنعت کشور به منظور ارتقا مفهوم و جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کشور. ۵- تدوین برنامه‌های جامع جایگزین پروری و پرورش مدیران آینده‌نگر مناسب با چالشهای جهانی کسب و کار و تلاش مستمر برای شناسایی، جذب و به کارگیری نیروهای انسانی خیره از داخل و خارج از کشور. ۶- آشنا و مجهز کردن همه مدیران در همه سوح با نقش و مسئولیت

مهم و مشترک آنها در توسعه و پرورش قابلیت های کارکنان و منظور نمودن آموزشهای معطوف به این آشنایی و تجهیزات در همه برنامه های آموزش مدیریت در جهت افزایش بهره وری ۷- فراهم آوردن امکان تبادل دانش و تجربیات کارآفرینان و مدیران توسعه منابع انسانی کشور با همتایان خارجی آنها و ایجاد ارتباط این مدیران با دستاوردهای نوین این حوزه.

کارشیفتگی؛ بیماری جدید منابع انسانی

حمزه جمشیدی کهنساری

چکیده: چند دهه پیش رابی کاپلان در مقاله‌ای عنوان کرده بود که انسان‌ها اسیر و گرفتار سه چیز هستند. نخست، گرفتار خودشان بوده و اسیر هواهای نفسانی و صفات زشت و پلید انسانی‌اند. در مرتبه دوم، اسیر اموال و دارایی‌های خویشند و برای به دست آوردن آن به هر وسیله‌ای خواه درست، خواه نادرست متوسل می‌شوند و در

نهایت گرفتار بند تعصبات‌اند. کاپلان، این مقاله را در دهه ۱۹۴۰ میلادی، یعنی درست زمانی که بسیاری از یهودیان برای به دست آوردن موقعیت و مقام اجتماعی و سیاسی، دین و مذهب خود را انکار می‌کردند نوشت؟ اما اگر کاپلان در جامعه امروزی زندگی می‌کرد، شاید بعد چهارمی نیز به این بندها اضافه می‌کرد و آن اسیر بودن است. انسان‌های امروزی گرفتار کار خود هستند. البته شاید بهتر باشد بگوئیم که انسانهای سده بیست و یکم برده کار خود هستند. اعتیاد به کار، حالتی است که در آن فرد مبتلا، به گونه‌ای رفتار می‌کند که برای خانواده و زندگی اجتماعی او در محیط کار و خارج از آن، زیان آور است. این حالت به خستگی، نداشتن رابطه خوب با همکاران غیر معنادار، یا کم بودن زمان و انرژی برای زندگی خانوادگی، دوستان، سرگرمی‌ها و فعالیت‌های دیگر منجر می‌شود. واژه «شناسی اعتیاد به کار اصطلاح اعتیاد به کار (Workaholism) یا کارشیفتگی نخستین بار در سال ۱۹۷۱ توسط وین اوتس در کتابش، با عنوان: اعترافات یک معنادار به کار عنوان شد. البته این واژه در دهه ۱۹۹۰ میلادی کاربرد بسیار گسترده‌ای یافت. در فرهنگ لغت هریتیج، معنادار به کار به شخصی گفته می‌شود که نیاز وسواس گونه به بی‌امانی نسبت به کار دارد. اعتیاد به کار، اعتیادی است که برای شخص می‌تواند لذت بخش یا خسته کننده و مشکل ساز باشد. عده‌ای این حالت را یک بیماری می‌دانند که در دسته اختلال‌های وسواس گونه قرار می‌گیرد. مشکل این است که این افراد اعتقاد دارند که اگر کار نکنند، دنیا بر سرشان خراب خواهد شد. آنها لزوماً عاشق کار خود نیستند یا کوششی برای رسیدن به مدارج بالا از خود نشان نمی‌دهند. اگر شخصی تصور کند که خودش تنها کسی است که می‌تواند این کار بخصوص را انجام دهد، به احتمال زیاد یک معنادار به کار یا Workaholic به‌شمار می‌آید. بسیاری از پژوهشگران و متخصصان هنجارهای انسانی بر این باورند که اعتیاد به کار یکی از سخت‌ترین انواع اعتیادهاست که به دلیل بد نبودن ظاهری آن، نه تنها از سوی دیگران مورد انتقاد قرار نمی‌گیرد، بلکه تشویق هم می‌شود. در شرایطی که بسیاری، اعتیاد به الکل یا مواد مخدر را به شدت تبیح می‌کنند، اعتیاد به کار یا عادت به پرکاری، مانند یک بیماری نهفته و موزی می‌تواند زندگی شخصی یا خانوادگی فرد معنادار را از هم بپاشد. مطالعه جدیدی که توسط محققان دانشگاه مریلند آمریکا انجام شده، نشان می‌دهد که کار زیاد، زندگی خانوادگی را تحلیل می‌برد. این تحقیق که نتایج آن در سال ۲۰۰۲ در مجله روان‌شناسی عملی (Psychology of Applied Journal) به چاپ رسیده نشان داد که ساعت کاری زیاد باعث تداخل کار و زندگی خانوادگی می‌شود که این مسئله، خود افسردگی و سایر مشکلات ناشی از استرس را به دنبال دارد. کار زیاد، حتی در مواردی باعث مرگ افراد هم شده است. از مهمترین این موارد می‌توان به مرگ جن بی‌نی کارگردان ۵۹ ساله چینی در اثر خونریزی گوارشی در سر صحنه فیلمبرداری فیلم آرایشگر و نیز مرگ وانگ جون یائو رئیس گروه جون‌یائو اشاره کرد. وی نخستین شرکت هواپیمایی خصوصی را در چین دائر کرد ولی در سن ۳۸ سالگی بر اثر سرطان دستگاه گوارش، جان خود را از دست داد. ژاپن معمولاً به شکل یک فرهنگ معنادار به کار تصویر می‌شود. بسیاری از آنها بر این باورند که ساعات زیاد کار کردن پشت میز، نشان دهنده وفاداری به سازمان است. بسیاری از کارمندان ژاپنی نسبت به ترک کردن زود هنگام کار بی‌میل بوده، بر این عقیده‌اند که: «رئیس نمی‌خواهد زودتر به منزل برود. چون رئیس وی نمی‌خواهد زودتر به منزل برود، پس من هم نمی‌توانم زودتر به منزل بروم، چون رئیس نمی‌خواهد زودتر به منزل برود». سالیانه عده‌ای از ژاپنی‌ها به دلیل کار بیش از اندازه، زندگی را ترک می‌گویند و حتی برای مرگ در اثر کار زیاد، واژه‌ای به نام کاروشی (Karoshi) دارند در مواردی که بتوان ثابت کرد علت مرگ کار بیش از اندازه بوده است، خانواده این شخص می‌توانند به دلیل عدم مداخله کارفرما در رفتار خود تخریب گرانه کارمندش، از او تقاضای غرامت کنند (Paul, ۱۹۹۴). اوتس (۱۹۷۱) اعتیاد به کار را نوعی خو گرفتن به چیزی می‌داند. وی معتاد به کار را شخصی می‌داند که نیاز فراوانی به کار دارد که اختلال‌ها و تعارض‌های زیادی را در سلامت جسمانی، شادی و شعف شخصی، روابط بین فردی و روحیه اجتماعی بودن، به وجود می‌آورد. اسپنس و رابینز (۱۹۹۲) نخستین تعریف آکادمیک و عملی از واژه اعتیاد به کار را ارائه کردند. از دیدگاه آنها، اعتیاد به کار از یک سری از نگرشها و برداشت های افراد نشأت گرفته است. آنها معتاد به کار را به شخصی قلمداد می‌کنند که درگیری در کار بالا، احساسات جبری بالا یا اشتیاق درونی فوق‌العاده‌ای نسبت به کار دارد و لذت کمی از کار خود می‌برد. اسپنر و هارپاز (۲۰۰۴) اعتیاد به کار را به عنوان اختصاص افراطی زمان نسبت به فعالیت های فیزیکی و یا فکری که مرتبط به کار باشد، تعریف کرده است. مک میلان و دیگران (۲۰۰۱) نیز اعتیاد به کار را این گونه تعریف می‌کنند که مقاومت فردی در رها کردن خود از کاری که همه وقت، نسبت به آن درگیر است. (Evan, et al, ۲۰۰۲) دیدگاه روان‌شناسانه به اعتیاد به کار نظریه‌های روان‌شناختی و جامعه‌شناختی، دلایل زیادی برای ابتلا به انواع اعتیاد ذکر می‌کنند، اما ما در اینجا بیشتر قصد داریم از جنبه‌های درونی آن و تا حدودی متعالی‌تر، این دلایل و عوامل را بررسی کنیم، هر چند می‌دانیم که آن دلایل نیز نتیجه بررسی‌ها و پژوهش‌های علمی و تجربی می‌باشند و کاربردهای ویژه خود را دارند. اعتیاد به کار، نوعی نیاز تسکین ناپذیر به مشغول بودن است که در آن علائم زیر قابل ملاحظه‌اند: انکار: مثل همه معتادان این افراد ساعات گرفتاری خود را کمتر از آن چه هست بیان می‌کنند و تمامی ساعتی را که در منزل و روزهای تعطیل به مسائل مربوط به کار مشغولند، نادیده می‌گیرند. در عین حال این افراد به نیاز همسر و فرزندان خود بی‌توجه بوده و اعتراض آنان را نشانه بهانه‌گیری و پر توقعی می‌دانند. افسردگی: به طور کلی این افراد احساس سر زنده و شادابی ندارند و گاه علائم افسردگی نیز در آنان بروز می‌کند. تعریف واقعیت: در موارد بسیار، این بیماران واقعا به آن چه می‌کنند نا آگاه بوده، و واکنش های غیر معقول را که از خود نشان می‌دهند، موجه و معقول می‌پندارند. کاهش اعتماد به نفس: با وجود توفیق‌های اقتصادی چشمگیر، این افراد ظاهراً قدرتمند و متکی به نفس، در درون متزلزل و ناپایدارند. نیاز به کنترل: این علامت یکی دیگر از واکنش های دفاعی این افراد است به گونه‌ای که می‌خواهند نبودن خود را با بهانه‌گیری های هنگام حضور جبران کنند. اینان

به عنوان واکنش جبرانی بیش از اندازه نسبت به آنچه در غیاب آن‌ها در خانه و خانواده می‌گذرد، حساس بوده، متأسفانه با فرم بدبینانه ای مسائل را تحلیل می‌کنند. این جمله را بارها از همسران چنین افرادی می‌شنویم که می‌گویند: «هیچوقت که خونه نیست... وقتی هم که هست از نبودنش بدتره...» کارکردن در این بیماران به سهولت تبدیل به هست؟ اساسی زندگی شده، به راحتی جای نیازهای احساسی، اجتماعی و حتی تفریحات این افراد را می‌گیرد. در مراحل پیشرفته، غرق در جنون سیری ناپذیر کار... کار... کار این بیماران دست از مراقبت از خویش بر می‌دارند. این مرحله از مراحل خطرناک است، زیرا بیماران نسبت به سلامت خود بی‌توجه شده، نیازهای روحی و جسمانی خود را نادیده گرفته، در معرض خطر ابتلاء به بیماری‌های گوناگون قرار می‌گیرند. برخی نظریه پردازان در زمینه اعتیاد، بر این باورند که اعتیاد و اشتیاق فراوان به کار، ناشی از شیفتگی فرد نسبت به کار است. اینان این افراد را خودشیفته می‌نامند. خودشیفتگی (Narcissism) ریشه در واژه یونانی نارسسیوس دارد. نارسسیوس پسری زیبا ولی متکبر و خودبین بود که روزی هنگامی که تصویر خود را در آب دید شیفته خود شد و جان سپرد. خودشیفتگی به دوست داشتن افراطی خود یا خودبینی و تکبر و خود ستایی، نداشتن همدلی با دیگران، و خود محوری دلالت دارد. (۲۰۰۷ Wonneberg) در تحقیقی بعد انکار، توجه کردن، خود بزرگ بینی، خودپرستی انسانی، استحقاق و حقیقت و اضطراب و نگرانی به عنوان ابعاد شخصیت خود شیفته این گونه در نظر گرفته شده است (Westen, ۱۹۹۰). انکار، شخصیت خود شیفته اغلب تفاوت بین خود ایده آل و خود واقعی را انکار می‌کند. انکار موجب فرار پذیرش مسئولیت اشتباهاتش می‌شود. ۲. توجه: پیدا کردن دلیل برای رفتارهای غیرقابل قبول به منظور ارائه آنها به شکل قابل قبول است تا کارها، سیاستها و تصمیماتشان منطقی و معقول جلوه کند. ۳. خود بزرگ بینی: خودشیفته نسبت به تواناییهای خود اغراق می‌کند و دانائنها، دستاوردها و مهارت‌های خود را بیش از حد تخمین می‌زند. ۴. خودپرستی انسانی: پیامدهای مطلوب، موفقیتها و نتایج مثبت را به عوامل درونی خود نسبت داده، پیامدهای نامطلوب، شکستها و نتایج منفی را به عوامل بیرونی نسبت می‌دهد. ۵. استحقاق: اشتمار دیگران را حق خود دانسته و با دیگران همدلی ندارد. ۶. اضطراب: از احساس افسردگی و بی‌ارزش بودن رنج می‌برد و نیاز شدیدی به ثبات و اطمینان دارد. یکی از صحنه های بروز خودشیفتگی، سازمانها هستند. افراد خودشیفته می‌توانند مهارتها و قابلیت‌های خود را هنگام کار نمایان کنند. افراد خودشیفته سعی دارند در زمان کار، تواناییهای خود را به رخ کشیده و تصمیم‌های موفق خود را جلوه دهند؛ از اینرو زمان زیادی را صرف کار خود می‌کنند. الگوهای رفتاری اعتیاد به کار عموماً اینطور فرض می‌شود که ساختار دهی به اعتیاد به کار پیچیده و چند بعدی است. سنخ شناسی مختلفی در این مورد وجود دارد. هر چند تعداد ناچیزی از آنها بطور تجربی مورد آزمون قرار گرفته و از روایی بالایی برخوردار است. اسکات و همکارانش (۱۹۹۷) سه الگوی اعتیاد به کار را شناسایی کردند که عبارتند از: ۱. کشش افراطی (وسواس)؛ ۲. کمال گرایی؛ ۳. توفیق طلبی (موفقیت طلبی). در نظر آنها، معنادار به کار وسواس، اضطراب و استرس زیادی دارند ولی کارشان موجب مشکلات جسمی و روانی می‌شود و رضایت پایینی از زندگی داشته، عملکرد شغلی پایین دارند. معنادار به کار کمال گرا، استرس و مشکلات جسمی و روانی بالایی دارند و روابط میان فردی خصمانه‌ای پیدا می‌کنند و غیبت و ترک خدمت داوطلبانه زیادی دارند. همچنین موجب رضایت شغلی و عملکرد شغلی پایین می‌شوند. در نهایت معنادار به کار توفیق طلب، رضایت از زندگی، رضایت شغلی، سلامت جسمی و روانی، عملکرد شغلی و رفتارهای شهروندی سازمانی بالایی دارند ولی استرس و ترک خدمت داوطلبانه پایینی دارند. یکی از شاخه‌های معتادترین ابزارهای اندازه‌گیری اعتیاد به کار که به طور گسترده به کار گرفته می‌شود، تلاشی اعتیاد به کار اسپنس و رایبیتز (۱۹۹۲) است که کار بر اساس میزان و درجه به سه مولفه زیر مشخص می‌شود: ۱) عجزین شدن با کار؛ ۲) تمایل درونی در کار؛ ۳) لذت از کار. در افراد معتاد به کار، درجه عجزین شدن با کار بالاست، تمایل و کشش بسیار زیادی به کار دارند ولی از کار لذت زیادی نمی‌برند. در مقابل، مشتاقان به کار با کار عجزین می‌شوند ولی از کارشان لذت می‌برند و کشش افراطی به کار ندارند. اسپنس و رایبیتز (۱۹۹۲) شش نوع فرعی معنادار به کار را تعیین کرده است: خو گرفته به کار، معتاد به کار علاقه مند، مشتاقان به کار، کارگران سرخورده، کارگران آرام، کارگران بی‌اهمیت به کار. در سال ۲۰۰۴ دو محقق بنامهای بولتز و پول منز، سنخ شناسی اسپنس و رایبیتز را غنی تر کرده که علاوه بر شش نوع فرعی، بی میلی به کار بیشتر نیز به عنوان یک نوع فرعی دیگر و متخصصان بیگانه از خود را نیز می‌توان به عنوان یک نوع فرعی دیگر مورد لحاظ قرار داد. اسکات و دیگران (۱۹۹۷) با دیدگاهی انتقادی نسبت به سنخ شناسی اسپنس و رایبیتز، اعتیاد به کار را به عنوان پدیده‌ای رفتاری می‌پندارند. در وهله اول آنها استدلال می‌کنند که برای طبقه بندی معتاد به کار باید توجه داشت که یک شخص باید... زمان قابل توجهی را برای فعالیت‌های کاری صرف کند... به کار فکر می‌کند، حتی زمانی که کار نمی‌کند... کار فراتر از احتیاج‌های اقتصادی و سازمانی است. (Evan, ۲۰۰۶). پرکار بودن در برابر اعتیاد به کار اصطلاحاً اعتیاد به کار، در بسیاری از موارد به اشتباه در مورد افراد پر انرژی نیز به کار برده می‌شود که علاوه بر داشتن رابطه خوب با همکاران، لذت بردن از فعالیتهای فاقد سود مالی، استراحت کافی و حضور مناسب در خانواده و جامعه، زمان زیادی را هم برای کار در نظر می‌گیرند. این افراد، اشخاصی طبیعی هستند که تنها تفاوتشان با دیگران، برنامه ریزی درست در امور زندگی شخصی و شغلی است. به باور اسکات و دیگران (۱۹۹۷)، افراد با ساعت‌های طولانی کار، لزوماً معنادار به کار نیستند. به عبارتی، ساعت‌های طولانی کار، رفتاری است که دلایل نگرشی بسیاری را می‌توان برای آن متصور شد که تنها یک یا تعداد اندکی از این دلایل را می‌توان با اعتیاد به کار مرتبط دانست. افراد با درگیری و اشتیاق بالا نسبت به کار، مستعد کار کردن در ساعت‌های طولانی بوده، به تبع آن، آماده ابتلا به اعتیاد به کاراند. به عبارت دیگر: اعتیاد به کار را می‌توان در کنار موارد دیگر استفاده افراطی از چیزی، عنوان کرد. اما برای تشخیص پرکار بودن ناشی از برنامه ریزی درست و داشتن انرژی کافی و اعتیاد به کار، می‌توان به موارد اختلاف این دو، توجه کرد. ۱. افراد کوشا، کار را به عنوان مورد واجب انجام می‌دهند و در زمان‌هایی آنرا یک وظیفه ارضا کننده می‌دانند. معنادار به کار، کار خود را به عنوان جایی امن و فارغ از امور پیش بینی نشده زندگی در نظر می‌آورند که می‌توانند با کمک آن از احساسات و تعهدهای ناخواسته، دور شوند. ۲. افراد کوشا می‌دانند چگونه و در چه زمانی محدودی برای کار خود قائل شوند تا بتوانند به گونه‌ای کامل در کنار خانواده و دوستان حاضر باشند و در برنامه‌های آنها شرکت کنند. معنادار به کار، اجازه می‌دهند کارشان در فهرست امور زندگی، بیشترین درجه اهمیت را پیدا کند. آنها غالباً به خانواده، دوستان و فرزندان خود تعهداتی می‌دهند که بعد به خاطر ضرورت‌های کار این قول و قرار را می‌شکنند. ۳. افراد کوشا می‌توانند اشتیاق خود به کار را از بین ببرند، اما معنادار به کار نمی‌توانند کار نکنند. آنها حتی اگر در حال بازی گلف هم باشند یا به دیدن نمایش مدرسه فرزند خود رفته باشند، باز هم فکرشان مشغول کار است. ذهن این افراد مدام به سمت مسائل و مشکلات کاری پر می‌کشد. نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی برای کاستن اعتیاد به کار در بخش پایانی مقاله دیدگاه‌های محققان برای ای بین بردن اعتیاد به کار را بیان می‌

کنیم. هاس (۱۹۹۱) به نقش برجسته مدیران اشاره می‌کند. مدیران می‌توانند کارکنان معتاد به کار را به تغییر در رفتار تشویق کنند. برخی محققان از برنامه‌های کمک به خود برای معتادین به کار حمایت می‌کنند. این فعالیتها شامل شناسایی گزینه‌های جدید برای کار، ایجاد سرگرمی‌های جدید و لذت بردن از هر چیزی. کمک‌های حرفه‌ای، چه به صورت مشاوره انفرادی و چه گروهی، نیز می‌تواند کمک خوبی برای کاهش اعتیاد شود (Naughton, ۱۹۸۷). روشهای گوناگونی برای کاستن این نوع از اعتیاد وجود دارند (که در بسیاری از نشریه‌ها در سازمان‌های مختلف ارائه می‌شوند) در زیر به مواردی از آنها اشاره می‌کنیم: کنترل کردن خود: وقتی همکار یا مرنوس پیشنهادی می‌کنند که به نظر شما مسخره می‌آید مقاومت نکنید و بگذارید آن کار انجام شود، اگرچه درست نباشد. بگذارید کس دیگر کار را انجام دهد. اگرچه فکر می‌کنید نظر کم‌اهمیتی است گاه عقیده دیگری را جایگزین عقیده خود کنید. قدرت را به کس دیگری دهید تا پروژه را بررسی کند. پیشنهاد ندهید، توصیه نکنید و کار را دقیق کنترل نکنید. پیدا کردن سرگرمی‌های جدید: سعی کنید بازی و ورزش کنید. پذیرفتن شکست: برای افراد معتاد به کار، شکست بسیار دردناک است. سعی کنید در مسیر درست، کارها را به دوستان و همکاران واگذار کنید. همکاری با خانواده و دوستان در برنامه‌های سرگرمی: زمانی را در هفته با همسر و یا بچه‌ها و دوستان بگذرانید. ساعت کار را کوتاه تر کنید. تمجید از دیگران: این کار را چند بار در روز انجام دهید، زیرا افراد معتاد به کار به خود بیشتر توجه می‌کنند. باید تمرین کنید با تمجید و تحسین دیگران، به آنها توجه کنید. شناسایی بهانه‌هایی که اعتیاد به کار را تأیید می‌کنند: مثل، من برای خانواده ام سخت کار می‌کنم. یا شرکت نیاز دارد که من ?? ساعت در روز کار کنم. حقیقت این است که شرکت بدون کار شما نیز به کارش ادامه می‌دهد ولی شما برای کار، سرانجام خانواده تان را از دست می‌دهید. «نه» گفتن: یاد بگیرید که «نه» بگویید همه این مسائل تا زمانی که ارزش واقعی شما در آنچه انجام می‌دهید پوشیده باشد، تحقق نمی‌یابد. ولی اگر به طور معمولی کار کنید منشأ ارزش شما، خانواده و علایق وسیع شما، آشکار می‌شود. منابع

Burke, R.J. (۱۹۹۹b), "Workaholism and extra-work satisfactions", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ۷ No.۴, pp.۳۵۲-۶۴.۲. Burke, R.J. (۲۰۰۰), "Workaholism in organizations: concepts, results and future research directions", *International Journal of Management Reviews*, Vol. ۲ No.۱, pp.۱-۱۶.۳. Evan J. Douglas, Robyn J. Morris (۲۰۰۶), "Workaholic, or just hard worker?", *Journal: Career Development International*, Volume: ۱۱, Number: ۵, Year: ۲۰۰۶, pp: ۳۹۴-۴۱۷.۴. Haas, R (۱۹۹۱), "Strategies to cope with a cultural phenomenon – workaholism", *Supervisory Management*, Vol. ۳۶ pp.۴.۵. McMillan, L.H.W., Brady, E.C., O'Driscoll, M.P., Marsh, N.V. (۲۰۰۲), "A multifaceted study of Spence and Robbins' (۱۹۹۲) workaholism battery", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. ۷۵ No.۳, pp.۳۵۷-۶۸.۶. Naughton, T.J. (۱۹۸۷), "A conceptual view of workaholism and implications for career counselling and research", *Career Development Quarterly*, Vol. ۳۵ pp.۱۸۰-۷.۷. Oates, W. (۱۹۷۱), "Confessions of a Workaholic: The Facts About Work Addiction", World, New York, NY, ۸. Paul A. Herbig and Frederick A. Palumbo (۱۹۹۴), "Karoshi: Salaryman Sudden Death Syndrome", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. ۹ No. ۷, pp. ۱۱-۱۶۹. Westen, D. (۱۹۹۰). "The relations among narcissism, egocentrism, self-concept, and self-esteem: Experimental, clinical, and theoretical considerations", *Psychoanalysis and Contemporary Thought*, ۱۳:۱۸۳-۲۳۹.۱۰. Wonnerberg, D. (۲۰۰۷), "The nature of Narcissism within Organizational Leadership", A Dissertation presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree Doctor of Philosophy.

*منبع: ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۲۰۱

الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی

احمدرضا طالبیان - فاطمه وفایی چکیده: از آنجا که منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به شمار می‌آید، یکی از مؤثرترین راههای دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمد تر کردن کارکنان سازمانها است. آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزشهای فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه باید از راههای گوناگون به توسعه آموزش کارکنان پرداخت و این مهم، جز با اعمال برنامه‌های راهبردی در قلمرو مدیریت منابع انسانی، امکان‌پذیر نخواهد بود. انسجام در برنامه‌های توسعه منابع انسانی مستلزم توسعه برنامه‌های توانمندسازی کارکنان است که مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در یکپارچه سازی و تلفیق این برنامه‌ها برای ارائه الگوی مناسب توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند. به منظور دستیابی به این هدف و کمک به محققان و مدیران حوزه منابع انسانی، در این مقاله سعی شده است ضمن بررسی الگوهای توانمندسازی، الگوی جامع توانمندسازی کارکنان ارائه گردد. مقدمه‌ساز جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدفها و رسالت‌های موردنظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است. کامیابی سازمانی، به آمیزه‌ای از بخشش از پول، مواد، ماشین و منابع انسانی برای دستیابی به هدفهای کوتاه مدت و بلندمدت بستگی دارد و به علت پیچیدگی گوناگونی و یگانگی سازمانها، زمینه‌های تخصصی بسیاری پدید آمده‌اند، تا منافع بالقوه هر یک از اجزای سازنده را به حداکثر برسانند. واقعیت این است که اگر در سازمانها از وجود انسانهای خلاق، دانشگر، فرصت شناس و تبیین گر مسائل بی بهره باشیم، بسیاری از فرصتها و موقعیتها را از دست خواهیم داد. برای رسیدن به هدف جهانی شدن و یا حتی ماندن در این سطح، پرورش و جایگزینی نیروهای جدید به منظور ادامه راه رشد و ترقی الزامی است و آینده صنعت متعلق به کسانی است که برای آن برنامه و هدف دارند. این گونه است که تغییر و دگرگونی در نیروی انسانی و ساختار سازمانی اجتناب ناپذیر می‌شود و دانشمندان علم مدیریت بر این باورند که تغییر و تحول در نیروی انسانی، ریشه تمام موفقیت‌های سازمانها است.

بدیهی است اگر در مدیریت منابع انسانی تغییری حاصل نشود، صنعت محکوم به فزای حتمی است. پس برنامه‌ریزی در راستای توسعه منابع انسانی و طراحی برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی، یکی از راهکارهای اساسی رسیدن به توسعه پایدار و جهانی سازی است که مدیران منابع انسانی در آن نقش بسزایی دارند. تعریف توانمندسازی کارکنان توانمندسازی دارای معنای عام و خاص و تعبیرهای بیشماری است و این تنوع تعریفها و رویکردها، انسجام و یکپارچگی را از این مفهوم با مشکل روبه رو ساخته است، به گونه ای که در تعریفها توانمندسازی عواملی، چون: انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است. (Robbins, et. al, 2002) توانمندسازی در حقیقت فرایند مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. توانمندسازی به موضوعات انگیزشی یا روان شناسی، تغییرات ساختاری، عناصر فرهنگی، تاریخی و ارزشها و نگرشهای موجود در بافت سازمانی اشاره دارد. توانمندسازی کارکنان، عبارت است از مجموعه سیستمها، روشها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره وری بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدفهای سازمان به کار گرفته می‌شوند. (Carter, 2001) الگوهای توانمندسازی پچالشیهای رهبری، فرهنگ و مسائل اقتصادی از یک سو، عناصر توسعه راهبردی منابع انسانی، از جمله: یادگیری سازمانی، نوآوری، توسعه کارکنان و کامیابی مشتری از دیگر سو، سازمانها را مجبور به جهت‌گیری راهبردی توانمندسازی کارکنان کرده است. برای تبیین و تشریح مدل راهبردی توانمندسازی کارکنان، ضروری است عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. طبق پژوهش انجام شده توسط پایا ملهم، چهار عامل، ارتباط مستقیم و تاثیر بسزایی بر توانمندسازی کارکنان دارند که در محیط رقابتی بایستی به آن توجه خاص کرد تا سازمانها بتوانند پاسخگوی تغییرات سریع و با کیفیت بالا باشند، تا علاوه بر رضایت کارکنان، رضایت مشتریان را فراهم سازند. براساس این الگو عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان عبارتند از: ۱. دانش و مهارت کارکنان ارتقای مهارت و دانش کارکنان که رابطه مستقیمی با کارآفرینی و اثربخشی کارکنان دارد و جایگزینی دانشگران به جای صنعتکاران ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمانهای دانشی است. ۲. اعتماد در هرآن، نیازمند اعتماد و انتشار قدرت و پذیرش ایده‌های جدیدی هستند. جریان اطلاعات و دانش تاثیر مثبت بر این بعد و بر پاسخگویی و مسئولیت پذیری کارکنان دارد. ۳. ارتباطات ارتباطات دو جانبه وسیله‌ای است که دانش کارکنان را در مجاری ارتباطی سازمان برای خدمت بهتر به مشتریان گسترش خواهد داد. توزیع اطلاعات برای کارکنان به منظور عملکرد بالایی سازمان حیاتی است. کانالهای ارتباطی و اطلاعاتی در سازمانها موجب ارتقای دانش و اعتماد سازمانی نیز می‌شود. ۴. انگیزه‌توجه به نیازها و انگیزه‌های کارکنان و پرداخت پاداش بر اساس عملکرد در این مدل مورد نظر است و پاداشهای معنوی غیر مادی (نسبت به پاداشهای مادی از اهمیت بیشتر برخوردارند. نظریه پرداز شکل (۱)، بر این باور است که به وجود آوردن حس کنترل بر انجام کارها و فعالیتها، آگاهی از بافت و ساختارهایی که در آن کار انجام می‌شود مسئولیت و پاسخگویی در کار سهیم بودن در مسئولیت برای اجرای فعالیت‌های سازمانی و انصاف و عدالت در دادن پاداشها بر اساس عملکرد فردی و گروهی منجر به بهبود توانمندسازی و بهره‌وری کارکنان می‌شوند. همچنین بر اساس بررسیهای به عمل آمده توسط رابینز و همکاران، ارائه چارچوبی منسجم و یکپارچه برای روشن کردن نقش متغیرهای موضوعی، محیطی، شناختی و رفتاری در فرایند توانمندسازی مهم است، در این فرایند، روابط بین بافت سازمانی و عناصر محیط کاری (ساختار منابع انسانی، اعمال مدیریت) موثر است. (Robbins, et. al, 2002) در این مدل (شکل ۲) ادراک کارکنان، فرصت برای نفوذ بر نتایج کاری و ماهیت حمایتی سازمانی اعتماد و تعهد، بر بافت سازمانی و محیط کاری تاثیر گذارند. مهمترین گام در فرایند توانمندسازی کارکنان، فراهم سازی محیطی است که فرصتی را برای ممارست افراد با میزانی از اختیارات و قدرت و انگیزش درونی در کارکنان به وجود آورد. بسیاری از مطالعات در مورد توانمندسازی نشان می‌دهند که محیط، فرصتهایی را برای کارکنان فراهم می‌آورد از این رو محیطهای توانمند، فرصتها و محیطهای غیرتوانمند، محدودیتهایی را برای کارکنان به همراه می‌آورند. این به میزان نفوذی که جهت اثرگذاری بر پیامدهای کاری اعمال می‌شود، بستگی دارد. اگر کارکنان توانمند باشند ولی هنوز آن نفوذ لازم را نداشته باشند، فاقد اثر احتمالی فرصت یا حمایت محیطی هستند. به عبارت دیگر، این حس را باید در کارکنان به وجود آورد که آنها حمایت می‌شوند تا بتوانند به گونه‌ای اثربخش، فرصتهایی را برای نفوذ فراهم آورند. تعهد سازمانی با توانمندسازی ارتباط معنی داری دارد و استقلال عامل مهمی در اعتمادسازی است و اعتماد باعث تمایل به ریسک پذیری بالا می‌شود و اکثر تغییرات سازمانی مثبت ناشی از وجود اعتماد بین مدیران و کارکنان هستند. تفویض اختیار حس خودهدایتی را در افراد به وجود آورده و موجب ابتکار عمل در رفتارها و فرایندهای کاری آنان می‌شود. فرایند توانمندسازی سهم اطلاعات و دانش را برای توانمندسازی کارکنان در راستای عملکرد سازمانی ضروری می‌داند کارکنان باید اطلاعات لازم را برای اتخاذ تصمیم به دست آورند و برنامه‌های تغییر در صورتی موفقیت آمیزند که مدیریت کانالهای ارتباطی موثر را ایجاد کنند. بازخورد عملکرد، مبنایی برای تقویت حس صلاحیت و شایستگی است. ارزیابی و ارائه بازخورد بخش ارزشمندی در سازمان و عامل مهمی در فرایند توانمندسازی است حمایت از بازخورد و ارزیابی می‌تواند برای ایجاد مهارت، توانایی و تغییر محیط موثر باشد. تفاوتی فردی بر توانمندسازی کارکنان اثر می‌گذارد، پس بسیاری از ویژگیهای شخصیتی می‌توانند بر فرایند توانمندسازی موثر باشند. کانون کنترل مکان کنترل (عبارت است از باور فرد نسبت به اینکه رفتار او تا چه اندازه تاثیر مستقیم بر پیامدهای همان رفتار دارد. از این رو، افرادی که فکر می‌کنند می‌توانند آنچه را که در اطرافشان می‌گذرد کنترل کنند، (باور دارند که اعمالشان پیامدهایی را به دنبال دارد) به این افراد درون گرا گفته می‌شود. این افراد بیشتر به درک عوامل محیطی و مفهومی به عنوان فرصتهایی برای متعادل سازی نفوذ و اختیار، تمایل دارند. احترام به خود (عزت نفس) عملی است که در کانون کنترل، قدرت و اختیار را متعادل ساخته، فرصتی را در این زمینه فراهم می‌آورد. فرایند راهبردی توانمندسازی منابع انسانی به طور کلی مراحل و فرایندهایی برای توسعه منابع انسانی و مشارکت فعال مدیران عالی سازمان در توانمندسازی نیروی انسانی وجود دارند که اگر این نگرش در سازمانها نهادینه شود، نیروی انسانی توانمند و دانشی به ارمغان می‌آورد. این مدل شامل سه فرایند است که در درون این فرایند، هفت روش یا گام دنبال می‌شود. این مراحل و گامها بر اساس چشم انداز سازمان و منابع انسانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند که به این شرح ارائه می‌شوند: فرایند استراتژیک گام (۱) بیان فلسفه وجودی و مأموریت سازمان گام (۲) شناخت دقیق و کافی از وضعیت استراتژیک سازمان این گام شامل مراحل زیر است: الف) در این مرحله استراتژیهای کسب و کار بررسی شده، نیروهای بازدارنده اصلی کسب و کار شناسایی شده، کاربردهای نیروی بازدارنده برای مدیران و افراد درگیر در کسب و کار مشخص می‌شود و چگونگی مشارکت کارکنان سطوح پایین تر معین شده و نقش آن در عملکرد مؤسسه، مشخص می‌شود. ب) تجزیه و تحلیل محیط داخلی: عوامل متعددی از

محیط درون سازمانی بر تصمیمات مدیریت اثر می‌گذارند ولی عمده ترین اثر را ویژگیهای کمی و کیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و مهارتهای شغلی دارند که باید مورد نظر کارشناسان و مدیران منابع انسانی قرار گیرند. تجزیه و تحلیل محیط خارجی: این جزء، شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل از عوامل کلیدی در محیط خارج از مؤسسه که تاثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان دارد، شامل می‌شود. فرایند تجزیه و تحلیل وضعیت منابع انسانی گام ۳) تجزیه و تحلیل قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها در این گام، استراتژیها و خط مشی های منابع انسانی مشخص می‌شوند که چگونه یک شرکت کارکنانش را برای رسیدن به هدفهای سازمانی آماده سازد و برنامه‌های توسعه منابع انسانی از راههای متعدد آموزش، گردش شغلی، ارتقا و... را مورد بررسی قرار دهد. تجزیه و تحلیل سازمانی در تجزیه و تحلیل قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها بایستی به این عوامل توجه داشت: - ضعفها و قوتها محیط درونی شرکت، نقش افراد بر عملکرد شرکت، - توجه به کمبودهای مهارت کارکنان، - بررسی شایستگی کارکنان، - بررسی اثر تکنولوژی جدید بر سطح مهارت کارکنان، - توجه به جزئیات عملیات جاری بخشها، - ارائه مدل تجزیه و تحلیل SWOT برای واحد سازمانی. گام ۴) تجزیه و تحلیل منابع انسانی با توجه به عناصر سازمانی این مرحله می‌خواهیم بدانیم در کجا هستیم و به کجا خواهیم رفت؟ شکافهای موجود بین آنچه در آن واقع هستیم و آنچه می‌خواهیم به آن برسیم چقدر است؟ پس برای شناسایی و رسیدن به این هدف، عناصر سازمانی که در سیستم‌های منابع انسانی می‌توانند دخیل باشند، مهم هستند، از این رو، تشخیص فرهنگ سازمانی و سیستم‌های منابع انسانی می‌تواند مدیران منابع انسانی مؤسسات را در برنامه ریزیهای آتی منابع انسانی و توسعه آنان، یاری رساند. برای پاسخگویی به پرسشهایی در مورد توانمندسازی منابع انسانی، بایستی چهار بعد اساسی سازمان را که به این فرآیند مورد توجه قرارداد (۱) فرهنگ سازمانی (۲) ساختار سازمانی (۳) کارکنان (۴) سیستم‌های منابع انسانی: این سیستم‌ها کارکنان و سازوکارهای انتخاب کارکنان ارتباطات، آموزش پاداش، توسعه مسیر شغلی را مورد توجه قرار می‌دهند و با به عبارتی تمامی نظامهای چهارگانه مدیریت منابع انسانی را از تائین تا حفظ و نگهداری، شامل می‌شوند. گام ۵) بررسی مجدد تجزیه و تحلیل ضعفها، قوتها، فرصتها و تهدیدات و عناصر سازمانی در این مرحله تمامی مراحل ۳ و ۴ با توجه به عواملی مانند تاکید و تمرکز بر منابع موجود مؤسسه، تعیین و شناسایی افراد کلیدی که تاثیر مهمی بر استراتژی کسب و کار مؤسسه دارند و نیز اولویت‌بندی افراد بر حسب کلیدی بودن آنها، در فعالیت های مؤسسه دوباره بررسی می‌شوند. فرایند توانمندسازی منابع انسانی (۶) برنامه های عملی توانمندسازی منابع انسانی آنچه در این مرحله مهم است، افزایش دانش و آگاهی کارکنان و ایجاد چالشهای جدید و بررسی پیامدهای آن است. فعالیتها و اعمال مدیریتی در مؤسسه می‌تواند در این امر، مهم به نظر رسند، چرا که اعمال مدیریت، مهارت و دانش کارکنان را افزایش می‌دهند. برنامه‌هایی مثل: جامعه پذیری، آموزش نیروی انسانی، بهسازی و بالندگی مدیریت، ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد به کارکنان، مشارکت کارکنان، تناسب شغلی، چرخش شغلی و... ارائه شود که در نهایت منجر به توانمندسازی کارکنان می‌شود. گام ۷) اجرا و ارائه بازخورد برنامه باید پیش از اجرا به تصویب مدیریت ارشد برسد. به کارگیری ابزار اندازه گیری باید با همکاری مدیریت و با توجه به وظایف منابع انسانی اجرا شود. هدف نهایی استراتژی توسعه منابع انسانی این است که مجموعه هدفها به گونه‌ای متقابل از راه سیستم های پاداش و پرداخت منسجم، آموزش و برنامه توسعه مسیر پیشرفت شغلی، حمایت شوند. از آنجا که نگرش مدیران به آموزش کارکنان و توسعه مدیریت یک نگرش کمی است، بنابراین پاره‌ای از برنامه های توسعه با شکست روبرو می‌شوند. (Mcnamard, 2001) نتیجه گیری عنايت به عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان در مدل ارائه شده (شکل ۳) و تغییر مستمر در تقاضاهای بازار، استراتژیهای مشتری، تکنولوژی و دانش، سازمانها باید به سمت یادگیری حرکت کنند و یادگیری از راه فرایندهای تجزیه و تحلیل منابع انسانی و توانمندسازی، ایجاد می‌شود از این رو، توانمندسازی ضروری است زیرا کارکنان در سازمانهای امروزی به آزادی عمل برای ایجاد خلاقیت و تیمهای خلاق و تغییر دادن خواسته های مشتریان نیازمندند. سازمانهای امروزی نیازمند به انعطاف، چابکی و توانایی کارکنان، برای پذیرش انجام کار هستند، بنابراین برنامه‌ریزی در راستای توانمندسازی منابع انسانی، جزو برنامه های راهبردی است و سنگ زیربنای توانمندسازی منابع انسانی، شناخت الگوهای است که بر تصمیمات سازمانی موثرند.

منابع

1. Robbins, T.L., Crino, M.D., Fredendall, L.D. (2002), An integrative model of the empowerment process, Human Resource management, v. 12 N.1, p.419-443.
2. Carter Mcnamard, (2001), Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations), <http://www.Strategicplanning.com>.
3. Nykodym, Nick, jack L. simontti «employees empowerment empowerment in Organizations» v. 2 N.1 «1994», p.60-67.
4. Mr. Moses M. Simelane (2000), The Human resource planning – national and regional Approach Benchmarking and Re-engineering, <http://www.Strategicplanning.com>.
5. Melhem yahya, (2004), The antecedents of customer contact employees empowerment «Employee Relation», v. 26 N.1, p.72-93.
6. طالبیان، احمد رضا. تغییر سازمانی راهبردی با رویکردی نظامگرا، ماهنامه تدبیر، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۱۸.

ص ۳۸،

منبع: ماهنامه تدبیر-سال بیستم-شماره ۲۰۳

ارکان ارزیابی عملکرد منابع انسانی

محمد تاج الدین-محمد تقی و مریم درویش

چکیده: فرایند ارزیابی عملکرد که امروزه باید آن را در چارچوب مدیریت عملکرد طراحی و پیاده سازی نمود یکی از مهمترین فرایندهای توسعه منابع انسانی به شمار می‌رود. مهمترین عواملی که در طراحی یک فرایند ارزیابی عملکرد اثربخش لازم است مورد توجه قرار گیرند را می‌توان به شرح ذیل برشمرد: ۱- شفاف سازی ارتباط عملکرد کارکنان با استراتژیها و اهداف سازمان ۲- تعیین شاخصهای عملکردی جهت ارزیابی ۳- تعیین و برقراری ارتباط بین فرایند ارزیابی عملکرد با سایر فرایندهای توسعه منابع انسانی. در این مقاله تلاش شده است با توجه به رویکرد فوق و براساس مدل «5W» نسبت به تشریح عوامل کلیدی در طراحی فرایند ارزیابی عملکرد پرداخته شود. مقدمه‌ارزشیابی، به عنوان یک فعل، از ابتدای خلقت بشر و در ذات و کردار اغلب موجودات زنده، به نوعی حضور داشته و اساسا مبنای رفتارهای فطری و اکتسابی بشر بوده است. ادیان الهی عموماً معیار و شاخص های

رفتاری و کرداری به انسانها عرضه کرده، در ازای تبعیت از آنها پاداش‌های معین و در صورت استکفاف نیز مجازات‌های معینی را بشارت داده‌اند. ارزیابی عملکرد در مجموعه مدیریت منابع انسانی نظام ارزیابی عملکرد، یکی از مهمترین و پایه‌ای ترین زیر نظام های منابع انسانی محسوب می شود، بدیهی است که ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم و از حساس ترین مسائلی است که مسئولان سازمانها با آن روبه‌رو هستند. باوجود سعی دائم در طراحی سیستم های بهینه و موثر برای ارزیابی کارکنان، شواهد و مدارک نشان می دهند که به طور کلی، مسئولان سازمان از روشها و سیستم های مورد استفاده برای ارزیابی کارکنان راضی نیستند. دلیل اصلی این نارضایتی، عوامل مختلفی از جمله پیچیدگی فرایند ارزیابی و وجود کاستی هایی در سیستم ارزیابی جامع است اما سازمانها به عنوان موجودی اجتماعی به ضرورت نیازمند قاعده‌های برای ارزیابی شایستگی های کارکنان خود هستند، باز آزمایشی و سنجش عملکرد هر سیستم پس از یک دوره زمانی مناسب بر اطمینان از عملکرد و اثرگذاری آن و نیز رفع موانع و اشکالات دیده نشده ضرورت دارد. ارزیابی عملکرد کارکنان از وظایف بسیار مشکل ارزیابان است، زیرا ارزیابی شوندگان معمولاً نسبت به تاثیر نتایج ارزیابی خوش بین و از تاثیرات آن بر پیشرفت های آینده خویش واقفند، همین امر ارزیابی را مشکل کرده است و مساله مشکلتر وجود انواع و اقسام مسئله های ساختاری است که موجب ایجاد شک و تردید درباره منصفانه یا عادلانه بودن این فرایند است. این گونه مشکلات، گذشته از این موجب بروز تضاد و تعارض بین سرپرستان و زیردستان می شوند که در نتیجه رفتارهای ویرانگر را تقویت خواهند کرد. شناخت مسائل و مشکلات و بهینه سازی نظام ارزیابی عملکرد، دست کم از دو بعد دارای اهمیت است: اول اینکه سازمانها نیازمند آگاهی از کارایی کارکنان خویش اند تا بتوانند برای بهبود عملکرد و ارتقای بهره‌وری فردی و سازمانی، وضعیت منابع انسانی خود را بهبود بخشیده، بر کمیت و کیفیت تولیدات خود بیفزایند. دوم اینکه، آگاه شدن کارکنان از نتایج عملکرد خود برای آنها مطلوب بوده، عموماً احساس رشد خواهند کرده به این صورت که به نقاط قوت و ضعف خود پی برده، برای افزایش توانمندی های خویش بر اساس واقعیات تلاش خواهند کرد. ارزیابی عملکرد کارکنان، فرایندی بسیار مهم و از حساس ترین مسائلی است که مسئولان سازمان با آن روبه‌رو هستند. باوجود سعی دائم در طراحی سیستم‌های بهتر و موثرتر برای ارزیابی کارکنان، شواهد و مدارک نشان می دهند که کارکنان از این سیستم‌ها راضی نیستند. ناتوانی در طراحی یک سیستم جامع، عدم پشتیبانی مدیریتی، عدم تناسب و انطباق سیستم‌های ارزیابی با واقعیات، از جمله مشکلاتی هستند که معمولاً اثربخشی اکثر سیستم‌های ارزیابی را دچار اشکال می سازند. ارکان ارزیابی عملکرد چه چیزی باید مورد ارزیابی قرار گیرد؟ شناخت و تشخیص کارکنان با عملکرد بر جسته، تنها با نگاه ساده انگارانه به اعداد و ارقام امکان پذیر نمی‌باشد، بنابراین لازم است که معیارهایی برای ارتباط رفتار و عملکرد با استراتژی سازمان شناسایی شود. باید اطمینان یافت که شاخص های عملکرد مناسب و درستی برای ارزیابی کسب و کار موفق به کار گرفته شده است و همچنین این شاخص ها با عملکرد کارکنان تطبیق داده شده است. از این راه سازمان می تواند کارکنان را در جهت ایفای نقش برتر توانمند سازد و این امر خود می تواند در افزایش توانمندی سازمان در اجرای استراتژی موثر باشد. با توجه به اینکه کارکنان بیشترین ارتباط را با مشتریان دارند اغلب می توانند بازخورد سود مندی درباره آنچه که از نظر مشتریان به واقع ارزشمند است ارائه کنند. بنابراین آنها می‌توانند به سازمان در جهت شناسایی شاخص هایی که به درستی می توانند معیار ارزیابی عملکرد باشند کمک کرده، همچنین اعلام کنند که در چه زمینه‌هایی، بین استراتژی و واقعیتهای روزمره، گسستگی وجود دارد. با ایجاد ارتباط شفاف بین هدفهای کسب و کار با رفتار و عملکرد کارکنان، سازمان می تواند کارکنان را از نقش و سهم خود در پیشبرد استراتژی آگاه سازد. برای این امر، ابتدا لازم است همبستگی بین شاخص های ارزیابی عملکرد و حقایق کسب و کار شناسایی شود. برای مثال یک مرکز ارائه خدمات تلفنی در سازمان را در نظر بگیرید که در جهت ارائه اطلاعات و خدمات به صورت تلفنی به مشتریان، رقابت می کند. در این سازمان مدیریت احتمالاً ارائه خدمات ویژه به مشتریان را به عنوان هدف در نظر می گیرد و همچنین حضور و در دسترس بودن را به عنوان شاخص ارزیابی جهت تحقق این هدف تعیین می کند. هر چند که شاخص مزبور می تواند ارزشمند باشد اما ممکن است این شاخص به خودی خود به استراتژی سازمان بر نگردد، در نتیجه بر این اساس سیستم تشویق کارکنان به رفتار نادرست پاداش می دهد و سازمان به صورت درست متوجه نمی شود که کدامیک از کارکنان آنها نقش موثری در تحقق برنامه‌های استراتژی کسب و کار دارند. اما اگر شما تشخیص بدهید که مشتریان مرکز تلفن سازمان ترجیح می‌دهند که مسائلمان به سرعت حل شود، آن وقت تماسهای تلفنی کوتاه و تحلیل دقیق درخواست مشتری می تواند به عنوان معیار اصلی جهت ارزیابی عملکرد در نظر گرفته شوند. حال شما باید شاخص‌هایی را برای ارزیابی کارکنان در برابر آن معیار (تماس تلفنی کوتاه و تحلیل دقیق درخواست مشتری) شناسایی کنید و بر روی منابعی که در همین راستا به کارکنان کمک می‌کنند، سرمایه گذاری داشته باشید. علاوه بر لزوم تعیین شاخص های عملکرد مناسب در جهت اجرای استراتژی ها و برنامه ها، تعیین شاخص‌های رفتاری مناسب برای ایجاد تعامل موثر و اثربخش با محیط پیرامون در جهت ایفای نقش برتر نیز امری ضروری است: تعیین مصادیقی در مورد شایستگی های نظیر ارتباطات، اخلاق حرفه‌ای، مشتری مداری، کار تیمی و ... که افراد را در جهت اجرای بهینه نقش خویش یاری می‌کنند. در همین مورد و در جهت ایجاد یکپارچگی و تعامل سازنده اعضا و توجه به منافع جمعی، شاخص هایی که به عملکرد و خروجی هر بخش واحد مرتبط می باشند، از قبیل: سرانه پیشنهادها، امتیاز ۵S، نتایج حاصل از ارزیابیها و میزبانی ها و ... نیز باید مورد نظر قرار بگیرد. آخرین عاملی که برای ارزیابی می‌توان در نظر گرفت عملکرد و خروجی کارکنان در مورد نظامهای مصوب عمومی سازمان، نظیر: فعالیتهای آموزشی و پژوهشی، تشویق و توبیخ، پیشنهادها و ... است (شکل ۱). ارزیابی چه زمانی باید صورت پذیرد؟ یکی از مسائل حائز اهمیت در ارزیابی عملکرد، زمان ارزیابی است. آیا ارزیابی عملکرد افراد باید روزانه، هفتگی، ماهانه، فصلی و یا سالیانه به عمل آید؟ شاخص‌ها، معیارها و نقاط پایش فرایندها، فعالیتهای اگر به مدل ارائه شده (شکل ۲) ارزیابی عملکرد در این مقاله توجه کنید، درمی یابید که یکی از مهمترین بخشهای قابل ارزیابی در مدل شاخص، معیارها و نقاط پایش استخراج شده از استراتژی و برنامه‌ها مستندات و فرایندها است. بنابراین یکی از فاکتورهای تعیین کننده زمان ارزیابی وابسته به ماهیت و نوع شاخص، معیار و یا نقاط پایش تعیین شده است. برای مثال اگر یکی از نقاط پایش در فرایند خرید یک سازمان طول مدت خرید "باشد، یعنی با توجه به ماهیت و اهمیت مدت زمان خرید و تحویل به موقع آن به درخواست کننده کالا در درون سازمان، طول مدت خرید بعنوان یکی از شاخص های کلی برای ارزیابی مامور خرید در نظر گرفته شده باشد و پس از کارشناسی و تحلیل های به عمل آمده، میانگین مدت زمان خرید کالاها ۵ روز در نظر گرفته شده باشد، بنابراین لازم است که پس از پایان خرید هر کالا، مامور خرید مربوطه مورد ارزیابی قرار گیرد. عوامل رفتاریخستین گام برای ارزیابی عوامل رفتاری، تعیین شایستگی های رفتاری است که از راه تجزیه و تحلیل مشاغل و نوع ماهیت فعالیتهای یک بخش قابل استخراج است. پس لازم است که برای هر یک از شایستگی ها مصادیق

رفتاری تعیین شود. برای مثال اگر یکی از شایستگی های تعیین شده کار تیمی است باید به صورت رفتاری تعیین کنیم که چه نوع رفتارهایی از علائم و نشانه هایی ترغیب انجام و یا هدایت کار تیمی و همچنین چه نوع رفتارهایی تخریب کننده آن است. توصیه می شود جدولی از فهرست شایستگی ها و مصادیق رفتاری مثبت و منفی مورد نظر در دسترس مدیران و روسای هر بخش باشد و در صورت بروز آن رفتارها در طول روز مراتب را ثبت کنند. همان گونه که ملاحظه می کنید مناسبترین زمان برای ارزیابی عامل رفتاری همانند شاخص ها و نقاط پایش استخراج شده از استراتژی برنامه ها و فرایندها زمان بروز رفتار است. البته لازم است علل و موقعیت بروز رفتار مورد نظر قرار گرفته شود. عوامل سیستمی و عوامل واحدی/ارزیابی عوامل سیستمی و عوامل واحدی برخلاف دو عامل ذکر شده لزوماً وابسته به زمان انجام فعالیت و یا بروز رفتار نیست؛ زیرا نتایج آن به طور عمده به صورت اعداد و ارقام بوده، از راه سیستم های مکانیزه قابل استخراج است. بنابراین به صورت هفتگی و یا ماهیانه قابل دریافت خواهد بود. ارزیابی نهایی و ارائه بازخورد با توجه به بررسی های به عمل آمده در مورد نظریه های انگیزشی و تجربه های به دست آمده از اجرای سیستم های ارزیابی عملکرد و نیز با توجه به ارزیابی های شناوری که به صورت روتین در مورد شاخصها و نقاط پایش فرایندها و همچنین عوامل رفتاری صورت می پذیرد، مناسبترین زمان جهت ارزیابی نهایی و ارائه بازخورد ارزیابی به صورت ماهیانه است. گفتنی است که برخی ابزارهای خودارزیابی و ارزیابی، مانند: استانداردها و مدل ها نظیر EFQM، ISO9001 که اجرای آن به صورت ۶ ماهه یا سالیانه صورت می پذیرد، می تواند نتایج آن در مقطعی که ارزیابی صورت می گیرد با نتایج ارزیابی های ماهیانه تلفیق شود. چه کسانی باید ارزیابی را انجام دهند؟ یکی دیگر از عوامل با اهمیت در فرایند ارزیابی عملکرد، افرادی هستند که دیگران را مورد ارزیابی قرار می دهند. نظام ارزیابی عملکرد باید به گونه ای باشد که بتواند تفاوت هایی را که از نظر عملکرد میان کارکنان وجود دارد، تشخیص داده، آنها را از یکدیگر مجزا کند. طبیعی است که اگر شاخصها قادر به چنین تمایزی نباشند و عملکرد کارکنان را به یک شکل و کم و بیش در یک سطح ارزیابی کنند، نتایج حاصله کمکی در جهت استفاده از نتایج ارزیابی نخواهد کرد. یک نظام ارزشیابی بنا به این دلایل، ممکن است تبعیض آمیز باشد. محتوای ارزشیابی، عوامل مرتبط با شغل را در برنظر گرفته، از اعتبار چندانی برخوردار نباشد. ارزیابها، عملکرد ارزیابی شونده را در زمان انجام کار مورد مشاهده، قرار ندهند. ارزشیابی ها بر مبنای عوامل ذهنی و مبهم استوار باشد. ارزشیابی ها بر اساس شرایط استاندارد شده ای جمع بندی و امتیاز داده نشده باشند. اگر کسی که باید عملکرد افراد را مورد ارزیابی قرار دهد بر این باور باشد که باید ارزشیابی ها را بر مبنای سابقه خدمت و ارشدیت افراد (و نه بر مبنای عملکرد آنان) انجام داد، در آن صورت او به صورتی ناآگاه و ندانسته می کوشد تا ارزیابی مربوط به عملکرد را درون چارچوب مقامی که فرد از نظر سابقه خدمت و ارشدیت در سازمان دارد، بگنجانند. در ارتباط با ارزیابی عملکرد، خطاهای متداولی توسط ارزیابان به صورت عمدی و غیر عمدی امکان پذیر است: - نرمش و ارفاق - سخت گیری - گرایش به حد متوسط - خطاهای هاله ای - تعصبات فرهنگی - پیشداوری های شخصی - خطای ناشی از کهنگی و تازگی - خطای ناشی از مقایسه شخص با شخص ارزیابی هریک از عوامل چهارگانه در مدل ارزیابی - ارزیابی شاخص ها و نقاط پایش: مناسبترین فرد برای ارزیابی این عامل، سرپرست مستقیم هر فرد است. ارزیابی عوامل رفتاری: این عامل می تواند به صورت ارزیابی ۳۶۰ درجه در داخل واحد، شامل: سرپرست همکار، خودارزیابی و افراد زیر نظر با به کارگیری اصول درست آنکه در ارکان ارزیابی اشاره شده، صورت پذیرد. ارزیابی عوامل سیستمی: این عوامل می توانند توسط کاربران و مجریان مربوطه و به صورت مکانیزه استخراج شود. ارزیابی عوامل واحدی: بخشی از این عوامل توسط کاربران و مجریان قابل ارائه است و برخی از عوامل آن توسط میزان و ارزیابان داخلی/خارجی قابل ارائه است (شکل ۳). چرا ارزیابی عملکرد صورت می پذیرد؟ ابتدایی ترین هدف ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد به کارکنان با توجه به توانمندیها و شایستگی های آنان در جهت ایجاد انگیزش و افزایش بهره وری است. امروزه در برخی از سازمانها به جای واژه ارزیابی عملکرد از واژه مدیریت عملکرد استفاده می شود و این به خاطر گستردگی و نقشی است که نتایج و خروجی های ارزیابی عملکرد در جهت بهبود فرایند و عملکرد افراد می تواند به همراه داشته باشد. ارزیابی عملکرد جامع و درست می تواند این نتایج و خروجی ها را به همراه داشته باشد: ۱. شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود کارکنان؛ ۲. تدوین برنامه های آموزشی و یادگیری انفرادی؛ ۳. ارائه بازخوردهای انگیزشی متناسب با عملکرد؛ ۴. عادلانه کردن سیستم های جبران خدمات کارکنان؛ ۵. شناسایی افراد برای جانشین پروری؛ ۶. به کارگیری نتایج در سیستم ارتقاء؛ ۷. جابه جایی های شغلی و ... چگونه عملکرد افراد را مورد ارزیابی قرار دهیم؟ در این مرحله لازم است بررسی کنیم با چه روشها، ابزارها و تکنیک هایی می توان عملکرد کارکنان را مورد ارزیابی قرار داد تا بتوان به مناسبترین خروجی ها دسترسی پیدا کرد. مهمترین ابزارها و تکنیک ها برای ارزیابی عملکرد به این شرح ذیل است: ۱. مشاهده؛ ۲. مصاحبه؛ ۳. پرسشنامه / فرم؛ ۴. گزارشهای آماری، کسبی و سیستمی؛ ۵. استانداردها / مدل های ارزیابی سیستم های مدیریت کیفیت EFQM، ISO9001 و ... کاربرد هریک از این ابزارها به تنهایی برای ارزیابی تمامی عوامل کفایت نمی کند، بلکه لازم است که با توجه به عاملی که مورد ارزیابی قرار می گیرد از هریک از این ابزارها به تنهایی و یا به صورت تلفیقی استفاده کرد. تشریح مدل جامع ارزیابی عملکرد منابع انسانی همان گونه که در مدل ارائه شده (شکل ۴) می بینید عوامل و شاخص های ارزیابی عملکرد به عبارت دیگر " آنچه که لازم است مورد ارزیابی قرار گیرد " که پایه و مهمترین رکن سیستم های ارزیابی عملکرد می باشد باید از بطن استراتژی و برنامه ها و همچنین فرآیندها، رویه ها و مستندات یک سازمان استخراج شود. برای اینکه مدیریت بتواند چگونگی و میزان تحقق استراتژی و هدفهای خود را به صورت معینی تعریف کند لازم است که ابتدا ارتباط بین فعالیتها و عملکرد کارکنان با استراتژی و هدفهای سازمان را مشخص کرده، سپس به گونه ای دقیق، عملکرد کارکنان را به صورت کمی شاخص گذاری و اندازه گیری کند. با این تفسیر چشم انداز، ماموریت، هدفها، استراتژی، و برنامه های سازمان باید به عنوان مبنای ارزیابی عملکرد کارکنان مورد توجه قرار گیرد. اگر در مدل مشخص شده است عوامل مورد ارزیابی به چهار دسته اصلی تفکیک شده است. مهمترین و اصلی ترین عامل که به طور مستقیم به فعالیتها و عملکرد روزانه کارکنان مرتبط می باشد، بررسی و تعیین درست و مناسب شاخص ها، معیارها و نقاط پایش فرایندها است که از درون استراتژی و برنامه های سازمان استخراج می شود. اینکه چه چیزی مورد ارزیابی قرار گیرد، بنیادی ترین و مهمترین عامل در ارزیابی عملکرد کارکنان است، متأسفانه در بسیاری از سیستم های ارزیابی عملکرد نادیده گرفته شود. عامل دوم، مربوط به ارزیابی شایستگی های شغلی و رفتاری کارکنان است. یعنی اینکه با تجزیه و تحلیل مشاغل باید مشخص شود که چه شایستگی های رفتاری برای هریک از شغلها ضروری است. سپس باید برای هر یک از شایستگی ها مصادیق رفتاری مثبت و منفی تعیین شود. برای مثال وقتی که به کارگروهی به عنوان یک شایستگی اشاره می کنیم، لازم است که به صورت رفتاری مشخص کنیم که شامل چه نوع رفتارها و عملکردهایی می شود. سومین عامل، مربوط به ارزیابی عملکرد و خروجی کارکنان در مورد نظامهای مصوب

عمومی سازمان، شامل: حضور و غیاب، فعالیتهای آموزشی و پرورشی، تشویق و توبیخ، مشارکت در تیم های کاری، پیشنهادهای و ... می شود. عامل چهارم و آخرین عامل، مربوط به عملکرد کلی واحدها می شود. همان گونه که در ارکان ارزیابی اشاره شد، شاخص هایی که در این عامل می توان مورد توجه قرار داد، شامل این موارد است: ۱. سرانه پیشنهادها؛ ۲. امتیاز ۵۵؛ ۳. مشارکت در تیمها؛ ۴. امتیاز رضایت مشتریان داخلی؛ ۵. شکایات مشتریان؛ ۶. نتایج حاصل از ارزیابی ها و ممیزیها (EFQM، ISO۹۰۰۱...)؛ یکی دیگر از اجزای مدل، به ابزارهایی که در ارزیابی عملکرد به کار گرفته می شود، اشاره دارد. بهترین تکنیکها و ابزارهایی که برای ارزیابی عوامل تعیین شده در مدل قابل کاربرد است، شامل: مشاهده مصاحبه گزارش، پرسشنامه / فرم استانداردها و EFQM (ISO۹۰۰۱) می باشد. باید توجه داشت که به تناسب هر یک از عوامل تعیین شده برای ارزیابی در مدل از یک یا چند مدل خاص می توان استفاده کرد. آخرین جزء مربوط به مدل، شامل خروجی ها و نتایجی است که از مدل قابل استخراج است. اگر عوامل تعیین شده در مدل به صورت کامل و حرفه ای مورد ارزیابی قرار گیرند نتایج قابل ملاحظه ای شامل شناسایی نقاط قدرت و قابل بهبود کارکنان برنامه های آموزشی و یادگیری انفرادی، ارائه بازخوردهای انگیزشی متناسب با عملکرد، عادله کردن سیستم های جبران خدمات کارکنان، شناسایی افراد برای جانشین پروری، به کارگیری نتایج در سیستم ارتقاء، جابه جایی شغلی و ... قابل بهره برداری خواهند بود. نتیجه گیری از ارزیابی عملکرد یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است و ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می آید. در صورتی که ارزیابی عملکرد با مزومات و پیش نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود، می تواند بخشی از مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی کرده، در جهت حل آنها راهکارهای عملی ارائه کند. ارزیابی عملکرد، نگرش جامعی به عملکرد افراد و سازمان دارد و با سازوکارهایی مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی هم افزایی ایجاد می کند. بخشی از مدل ارزیابی عملکردی که در این مجموعه ارائه شده، حاصل تجارب ناشی از اجرای این سیستم در شرکت سایپا و برخی از شرکتهای گروه صنعتی سایپا است و بخش دیگر آن نتیجه مطالعات و تحقیقات انجام شده در مورد سیستمهای ارزیابی عملکرد در سطح دنیا می باشد. با توجه به هدفهای مرکز ارزشیابی و توسعه منابع انسانی گروه سایپا، امید است که با ایجاد بستر لازم بتوانیم این مدل را به صورت جامع با در نظر گرفتن ملاحظات لازم در تمامی شرکتهای گروه سایپا پیاده سازی کنیم. منابع: ۱. جزئی، نسرن: مدیریت منابع انسانی، چاپ دوم تهران، نشرنی، ۱۳۸۷.۲. حاضر، منوچهر و عابدینی راد، امیر: اصول مدیریت و رفتار سازمانی، جلد اول، مولف، تهران، ۱۳۷۵. علوی، سیدامین. . . ارزشیابی عملکرد افراد: اصول و روشهای ارزشیابی، مجموعه شانزدهم، چاپ اول، سازمان مدیریت دولتی، ۱۳۷۸. دسلر، گری: مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸. میرسپاسی، ناصر: ارزشیابی عملکرد افراد، مجموعه شانزدهم، مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۸

۶. David A. Decenzo & Stephen P. Robins, Human Resource Management, Wiley, ۱۹۹۹, Six.
 ۷. ed. Lloyd L. Dessler, Gray Human Resource Management, Printice Hall ۱۹۹۷.
 ۹. Byars Leslie W. Rue, Human Resource Management, Rob Zwettle, ۱۹۹۷, fifty ed.
 ۱۹۹۶. Spector, Paule, Industrial & Organizational Psychology, Reserch & Practice, منبع: ماهنامه

تدبیر-سال بیستم-شماره ۲۰۳

مصاحبه

تهیه کننده: ابراهیم سالاری نهند

تعریف مصاحبه: یکی از اصلی ترین بخش های هر کار پژوهشی جمع آوری اطلاعات می باشد. چنانچه این کار به شکل منظم و صحیح صورت گیرد کار تجزیه و تحلیل و نتیجه گیری از داده ها با دقت و سرعت زیادتری انجام خواهد شد. برای جمع آوری اطلاعات در کارهای پژوهشی چهار روش عمده مورد استفاده قرار می گیرد که عبارتند از: استفاده از

اسناد و مدارک موجود، مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه. که در این متن به مصاحبه می پردازیم. مصاحبه عبارت است از جمع آوری اطلاعات از طریق گفتگوی رودررو و شفاهی. اهمیت روش مصاحبه یا هنر آن فراهم نمودن فضایی آزاد و صمیمانه است که در آن مراجع احساس اطمینان و اعتماد کنند. شروع مصاحبه یا صحبت از موضوع مورد علاقه مصاحبه شونده در ایجاد محیطی آرام و مناسب برای ادامه مصاحبه اثر دارد و مصاحبه گر را در بدست آوردن اطلاعات بهتر یاری می کند. در تعریفی دیگر مصاحبه یکی از روش های جمع آوری اطلاعات است که در آن به صورت حضوری یا غیر حضوری از افراد یا گروهی از آنان پرسش می شود. نکته مهم آن است که سوالات مصاحبه از قبل اندیشیده و پیش بینی شده است. انواع مصاحبه مصاحبه را از دیدگاههای مختلف می توان به انواع مختلفی تقسیم کرد. از نظر هدف مصاحبه را به سه دسته تحقیقی، درمانی و مشاوره ای تقسیم می کنند: الف - مصاحبه تحقیقی: مصاحبه تحقیقی در امور پژوهشی به منظور کشف حقایق و بررسی امور مختلف جهت رسیدن به هدفهای خاص انجام می گیرد. مصاحبه تحقیقی بر حسب آنکه برای چه منظوری به کار می رود انواع مختلفی دارد که عبارتند از: ۱- مصاحبه اطلاعاتی: این نوع مصاحبه فقط به منظور جمع آوری اطلاعات در مورد مراجع، دادن اطلاعات یا امور دیگر انجام می شود. ۲- مصاحبه حقیقت یابی: این نوع مصاحبه به منظور روشن کردن نکات مبهم اطلاعاتی که قبلا در مورد مراجع از روش های دیگر جمع آوری شده است و نیز تحکیم و تکمیل اطلاعات به کار می رود.

۳- مصاحبه عقیده ای: مصاحبه عقیده ای قدری مشکل تر است و هدف آن وقوف بر عقاید مراجع و نگرش وی نسبت به مسایل مختلف است. ۴- مصاحبه استخدامی: مصاحبه استخدامی به منظور کسب آگاهی از تجارب، علائق، شخصیت و توانایی های داوطلب، شغل یا رشته ی تحصیلی وی و میزان شایستگی وی در احراز حرفه و یا موفقیت در رشته ی تحصیلی مورد نظر به کار می رود. ۵- مصاحبه به عنوان روش تجزیه و تحلیل شغل: به منظور جمع آوری اطلاعات از شغل و امر تجزیه و تحلیل شغل مورد استفاده قرار می گیرد. این نوع مصاحبه معمولاً به سه طریق انجام می گیرد: ۱- مصاحبه فردی که از طریق آن با هر کدام از شاغلین مصاحبه شغلی صورت می گیرد. ۲- مصاحبه گروهی که با جمعی از شاغلین که شغل مشابهی را انجام می دهند صورت می گیرد. ۳- مصاحبه سرپرستی که با یک یا چند سرپرست که در مورد شغل خاصی اطلاعات کافی دارند انجام می گردد. لازم به ذکر است قبل از انجام مصاحبه، مصاحبه شونده باید در مورد علت انجام آن آگاهی لازم را کسب کند. بدیهی است در این صورت تمایل بیشتری در مورد انجام دادن آن ایجاد می شود. انواع مصاحبه های تحقیقی از نظر روش انجام هر یک از انواع مصاحبه های تحقیقی از نظر روش انجام به سه نوع تقسیم می شوند:

۱- مصاحبه آزاد: در این روش مصاحبه کننده و مصاحبه شونده در انجام مصاحبه هیچ نوع محدودیتی ندارند. مصاحبه کننده می تواند سؤالات خود را هر طور که می خواهد مطرح کند و مصاحبه شونده نیز در پاسخگویی به پرسش ها آزادی کامل دارد. در این حالت رفتار آزمودنی طبیعی تر است و اطلاعات واقعی تری بدست می آید. مصاحبه گر می تواند سؤالات اضافی تری را نیز مطرح کند. تبحر و خشکی مشهود در این مصاحبه از ایراداتی است که بر آن وارد دانسته اند که در این خصوص برخی مواقع چنانچه مصاحبه توسط افراد با تجربه صورت پذیرد آزادی هایی را مجاز می دانند. بدین معنی که موارد مطالعه و نوع سؤالات را مشخص می کنند اما مصاحبه شونده را در بیان آنچه در موردی خاص به ذهنش آمد و نیاز به بازگویی آن را احساس کرد آزاد می گذارند. به این روش برای تحقیقاتی برای مقیاس کوچک، مطالعات کیفی و با مصاحبه با اشخاص و گروههایی که اطلاعات اصلی از آنها بدست می آید مناسب است. هدف در این گونه مصاحبه ها جمع آوری اطلاعات عمیق و کیفی است. ۲- مصاحبه محدود یا منظم یا انعطاف ناپذیر یا پرسشنامه همراه مصاحبه: در این نوع مصاحبه، مصاحبه کننده سؤالات مشخصی را به صورت پرسشنامه ای با پرسش های مشخص و با توالی ثابت که از پیش آماده شده است به ترتیب معینی مطرح کرده و مصاحبه شونده فقط باید در زمینه هایی که از وی سؤال می شود، پاسخ دهد. در این روش، طرفین مصاحبه محدودیت کامل دارند به این که مصاحبه کننده نمی تواند از نظم و ترتیب پرسش ها عدول کند و حتی نباید کلمات و عبارات پرسش را تغییر معنا دهد. مصاحبه شونده نیز موظف است به همان پرسش ها به طور دقیق و مختصر پاسخ دهد. در این نوع مصاحبه نه تنها موضوعاتی که پرسشگر مطرح می کند از قبل تعیین شده اند بلکه این موضوعات به طور دقیق رتبه بندی گردیده اند و پرسشگر ناچار است هر یک از موضوعات را در جای خود طرح کند و هیچ یک را نمی تواند به سلیقه ی خود بر دیگری ترجیح دهد. این روش در مطالعات بزرگ و زمانی که پژوهشگر از تنوع پاسخ ها اطلاع دارد به کار می رود.

۳- مصاحبه نیمه آزاد: این مصاحبه در عین حال که طرفین آزادی کامل ندارند، محدودیت کاملی نیز احساس نمی کنند. به این معنا که مصاحبه کننده ضمن پیروی از الگویی مشخص در طرح موضوعات می تواند سؤالات خود را به شرطی که از موضوعات پیش بینی شده تجاوز نکند به هر ترتیب و یا با هر نوع عبارات و کلماتی که لازم بداند مطرح کند. مصاحبه شونده نیز در پاسخگویی به پرسش ها از آزادی کامل برخوردار نیست ولی می تواند تا حدودی به بیان مطالب مورد نظر خود بپردازد. هدف در این جا جمع آوری اطلاعات عمیق و کیفی است. ب- مصاحبه مشاوره ای و درمانی: این مصاحبه به منظور کمک به مراجع جهت حل مسائل و مشکلات وی انجام می گیرد. مصاحبه مشاوره ای به سه نوع تقسیم می شود: مشاوره مستقیم، مشاوره غیر مستقیم و مشاوره انتخابینکات مهمی که در مصاحبه باید رعایت شود: ۱) ایجاد رابطه ی حسنه با مصاحبه شونده (۲) گوش دادن (۳) تکلم با زبان مصاحبه شونده (۴) آشنایی مصاحبه گر با اهداف و روش های طبقه بندی و ارزش گذاری پاسخ ها (۵) دخالت ندادن تمایلات شخصی مصاحبه گر (۶) ایجاد شرایط یکسان برای همه (۷) کسب اجازه در هنگام استفاده از دستگاه ضبط صدا (۸) جلب اعتماد مصاحبه شونده (۹) رعایت مقام و موقعیت اجتماعی افراد (۱۰) بیان توضیحات کافی قبل از شروع مصاحبه (۱۱) ارایه آموزش کافی قبل از شروع مصاحبه (۱۲) داشتن برنامه برای مصاحبه (۱۳) عدم مخالفت با اظهارات مصاحبه شونده (۱۴) تنظیم مدت زمان مصاحبه به گونه ای که هم مصاحبه کننده و هم مصاحبه شونده در طول مدت مصاحبه در حالت هشیاری و آگاهی کامل باشند. ۱۵) تشکر از مصاحبه شونده در پایان مصاحبه: مصاحبه: مصاحبه نیز مانند سایر روش های جمع آوری اطلاعات دارای مزایا و معایبی می باشد که به طور اختصار بیان می گردد: مزایای مصاحبه: - قابلیت استفاده برای کم سوادان و بی سوادان و کودکان و بیماران - امکان روشن کردن مفهوم سؤالات - بدست آوردن در صد بیشتری پاسخهای مصاحبه: - وقت گیر و پر هزینه بودن - طبقه بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات در هنگامی که سؤالات باز هستند مشکل است. - تورش مصاحبه گر و دخالت دادن نظرات شخصی منابع: زارعی متین، حسن، مدیریت منابع انسانی، قم، موسسه بوستان کتاب (۱۳۷۹) علی کرمی، رضا، روش های مطالعه و تحقیق، قم، انتشارات قلمگاه (۱۳۸۸) دانش پرستاری - انواع مصاحبه، www.jouybari.blogfa.com/post-623.aspx، هشت اصل مهم برای تهیه یک مصاحبه خواندنی، احمد فاتحی، سایت گل ترگس،

<http://ahmadfatehi133649.blogfa.com/post-64.aspx>، مصاحبه و اصول آن در روان شناسی، سایت آفتاب، [p://www.aftab.ir/articles/applied_sciences/psychbiology/c12c126244075_psychology_p1.php](http://www.aftab.ir/articles/applied_sciences/psychbiology/c12c126244075_psychology_p1.php)

استفاده از حسابداری منابع انسانی در پخش و توزیع دارو

پوریا اولادزاد - دانشجوی MBA صنعتی شریف

چکیده: یکی از مباحث جدید در دانش حسابداری، نگرش نوین به منابع انسانی به عنوان یکی از موثرترین عوامل مولد در ایجاد درآمد سازمانها است. در این مبحث، ارزش اقتصادی منابع انسانی به مثابه دارایی با اهمیت موسسه تلفی و امکان ارایه آن در صورت های مالی مطرح می گردد. امروزه مدیران اطلاعات وسیعی از منابع عادی و مالی سازمانهای خود دارند، اما در مورد منابع انسانی اطلاعات آنها کم و محدود است. بنابراین، اگر مدیران بخواهند در کار خود به درستی کارآمد باشند، باید بتوانند ارزش منابع انسانی را به درستی اندازه گیری کنند و حسابداری منابع انسانی برای این منظور به وجود آمده است. به عبارت دیگر ورود حسابداری منابع انسانی در حوزه مدیریت سبب شده است که مدیران به اهمیت افرادی که در انجام و اداره ی امور سازمان نقش دارند، آگاهی بیشتری یابند و از اطلاعات حسابداری منابع انسانی برای افزایش اثربخشی مدیریت بر منابع انسانی سازمان خود بهره گیرند. در این مقاله سعی می شود با توجه به اینکه درآمد شرکت های پخش و توزیع دارو به عنوان سازمانهای خدماتی بسیار وابسته به نیروی انسانی آنهاست، قابلیت اعمال روشهای ارزشیابی حسابداری منابع انسانی در این شرکتها در کشور بررسی شده و نیز مناسب ترین روش ارزشیابی قابل اعمال در این شرکتها تعیین گردد. یافته های مقاله حاکی از آن است که در مقایسه با معیارهای اندازه گیری شده مورد استفاده برای سطوح پنجگانه، قابلیت اعمال روشهای ارزشیابی حسابداری منابع انسانی در شرکت های پخش و توزیع دارو در کشور در مجموع تقریباً در سطح کم می باشد و نیز مناسب ترین روش ارزشیابی قابل اعمال در این شرکتها از میان پنج روش انتخابی روش بهای تمام شده در تاریخ تحصیل (AC) می باشد. همچنین یافته های دیگری نیز به صورت جانبی از تحقیق حاصل شده است که در ادامه مطرح می گردد. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران و کارشناسان مالی (به عنوان استخراج کننده و نیز استفاده کننده از اطلاعات حسابداری منابع انسانی) و نیز مدیران بازرگانی و فروش (به عنوان استفاده کننده از اطلاعات حسابداری منابع انسانی برای افزایش اثر بخشی مدیریت بر منابع انسانی)

چهار شرکت بزرگ پخش و توزیع دارو در کشور می باشند. واژه های کلیدی: حسابداری منابع انسانی، روشهای حسابداری منابع انسانی، اثربخشی، امکان سنجی مقدمه: امروزه ارزش بسیاری از شرکت ها بخصوص شرکت های خدماتی تا حد زیادی تابع دانش و مهارت نیروی انسانی آنهاست. پس نیروی انسانی مقدم بر سرمایه و مستقل از آن است، زیرا ارزش افزوده حاصل از سرمایه موجود، تابع میزان دانش و مهارت نیروی انسانی استفاده کننده از آن می باشد، بنابراین منابع انسانی در مقایسه با سرمایه، ممتازتر و برتر بوده و استحقاق توجه بیشتری را دارد. از طرفی یکی از مهم ترین وظایف مدیران، استفاده از کلیه منابع موجود جهت رسیدن به هدفهای کوتاه مدت و بلند مدت سازمان است. کارایی و اثربخشی مدیریت هر سازمان به معنای توانایی مدیران آن سازمان در چگونگی تهیه، توسعه، تخصیص، نگهداری و بکارگیری منابع آنهاست و این امر نیازمند اطلاعات صحیح در مورد منابع سازمانی است و نیروی انسانی به عنوان مهمترین منبع هر سازمانی از این امر مستثنی نمی باشد. موضوع حسابداری منابع انسانی از مباحث با اهمیت و جدیدی است که در کشور ما مورد توجه قرار گرفته است. از آنجا که استفاده کنندگان از صورت های مالی نیازمند اطلاعات مناسب در مورد تمام منابع اقتصادی مورد استفاده ی واحد اقتصادی می باشند، بالطبع اطلاع از منابع انسانی مورد استفاده ی سازمان نیز مورد توجه ایشان است. سرمایه گذاران به عنوان استفاده کنندگان صورتهای مالی به اطلاعاتی درباره ی ارزش دارایی های انسانی و تغییرات این دارایی ها در طی دوره ی مالی برای اخذ تصمیمات صحیح تر سرمایه گذاری نیاز دارند. مدیریت واحدها نیز به عنوان دسته ای دیگر از استفاده کنندگان اطلاعات مالی برای برنامه ریزی و کنترل منابع انسانی به چنین اطلاعاتی نیازمندند. علاوه بر این حسابداری منابع انسانی روشی برای ارزیابی عملکرد مدیریت در بهره گیری از منابع انسانی است. بنابراین استفاده از حسابداری منابع انسانی در سیستم های حسابداری واحدهای اقتصادی می تواند تاثیر چشمگیری در افزایش اثربخشی تصمیماتی داشته باشد که در ارتباط با نیروی انسانیست. بنابراین می توان در یافت که هدف اصلی حسابداری منابع انسانی بهبود بخشیدن کیفیت تصمیمات مالی مورد اتخاذ ذینعان داخل و خارج یک سازمان از طریق وارد کردن متغیرهای سرمایه انسانی به جمع سایر متغیرهای سنتی تصمیم گیری می باشد. اطلاعات منابع انسانی مخلوق نیازهای عصر خود یعنی گسترش دانش بشری استفاده کنندگان از اطلاعات حسابداری می باشد. در کشورهای در حال توسعه و به ویژه در ایران، کارکنان ماهر و متخصص جزء منابع نادری است که مدیریت تمامی واحدهای اقتصادی و نهادهای اجتماعی برای ارتقاء سطح عملکرد خود در جستجوی آن هستند و یا با صرف هزینه های گزاف سعی دارند تا به هر گونه ی ممکن منابع انسانی موجود خود را برای رسیدن به سطح مطلوب آموزش دهند. نداشتن اطلاعات، درباره ی اینکه ارزش اقتصادی چنین منابع کمیابی چقدر است و یا چه میزان از مخارج انجام شده، ارزش به حساب دارایی بردن دارد و چه میزان هزینه دوره تلقی می گردد، از نقاط ضعف سیستم های موجود حسابداری در ایران به شمار می آید. با توجه به مطالب عنوان شده می توان به نقش مهم اطلاعات حاصل از حسابداری منابع انسانی در افزایش اثربخشی تصمیمات مدیران و سایر ذینفعان پی برد و از آنجا که درآمد و موفقیت شرکت های پخش و توزیع دارو وابستگی زیادی به استفاده موثر از نیروی انسانیشان دارد یافتن این موضوع که این شرکتها در کشور ما از نظر قابلیت اعمال روشهای ارزشیابی حسابداری منابع انسانی در چه سطحی هستند و نیز مناسب ترین روش ارزشیابی قابل اعمال در این شرکتها چه روشی است (با توجه به امکانات حسابداری و نیز دانش استفاده کنندگان نسبت به اطلاعات جهت تجزیه و تحلیل و نیز افزایش اثربخشی) می تواند بسیار مفید باشد. طرح سوالات تحقیق: با توجه به اهداف و علل ذکر شده، سوالات تحقیق پیرامون دو مسئله اصلی ذیل می باشد: ۱- آیا امکان اعمال روشهای ارزشیابی حسابداری منابع انسانی در شرکت های پخش و توزیع دارو وجود دارد؟ ۲- در صورت امکان، مناسب ترین روش ارزشیابی قابل اعمال با توجه به دانش و آگاهی از نحوه استفاده موثر از اطلاعات حاصله توسط استفاده کنندگان (در اینجا مدیران مالی، بازرگانی و فروش شرکت های پخش و توزیع دارو) کدام است؟ قلمرو تحقیق: قلمرو مکانی: از نظر مکانی قلمرو تحقیق شامل دو شرکت بزرگ و دو شرکت متوسط پخش و توزیع دارو می باشند که بخش عمده ای از توزیع و فروش دارو و تجهیزات پزشکی را در سطح کشور عهده دار می باشند. قلمرو موضوعی: از نظر موضوعی چهارچوب موضوع پژوهش، حسابداری منابع انسانی با تمرکز بر روشهای ارزشیابی منابع انسانی می باشد. ادبیات موضوعی تحقیق: تعریف و تاریخچه حسابداری منابع انسانی حسابداری منابع انسانی عبارت است از شناسایی و ارزیابی منابع انسانی سازمان و گزارشگری به اشخاص ذینفع. در این تعریف سه بخش اساسی پیرامون منابع انسانی وجود دارد: شناسایی، تشخیص کمیت و کیفیت آن و تهیه آمار مناسب. ارزیابی: اندازه گیری ارزش اقتصادی و تعیین میزان مالی آن. گزارشگری: تنظیم و ارائه گزارش های مالی مناسب در مورد آن. با توجه به نیاز مدیریت به اطلاعات برای تصمیمگیری، حسابداری منابع انسانی (Human Resource Accounting) اطلاعاتی فراهم میآورد که مدیران هر چه بهتر و مفیدتر بتوانند از منابع انسانی تحت اختیارشان استفاده کنند. یکی از هدفهای عمده ی حسابداری منابع انسانی، گسترش کاربرد روشهای معیبر و درخور اطمینان برای اندازه گیری ارزش منابع انسانی در سازمان است. به عبارت دیگر حسابداری منابع انسانی عبارت است از معیارها و استانداردهای اندازه گیری نیروی انسانی در یک سازمان صنعتی، بازرگانی یا خدماتی با توجه به تجزیه و تحلیل کمی و کیفی اینگونه سرمایه گذارها. به عبارت ساده تر یک موسسه صنعتی یا بازرگانی باید از ارزش سرمایه گذاری در نیروی خود آگاه باشد. همچنین بتواند نرخ بازگشت این سرمایه را نیز محاسبه کند و بداند که آیا بازده سرمایه گذاری رضایت بخش است یا نه؟ حسابداری منابع انسانی در واقع کاربرد مفاهیم و روشهای حسابداری در محدوده ی مدیریت نیروی انسانی است. این حسابداری معیارسنجی و گزینش هزینه و ارزشگذاری نیروی انسانی به عنوان منابع اصلی هر موسسه است. این هزینه ها، نظیر سایر هزینه ها، از بخشهای جاری و سرمایه ای - یا به تعبیر دیگر هزینه های مستقیم و غیر مستقیم - تشکیل می شود. * هزینه مناسبات انسانی از دو بخش هزینه ی اولیه و هزینه ی جایگزینی تشکیل می شود: (۱) هزینه های اولیه: هزینه های اولیه منابع انسانی کلیه وجوهی هستند که برای تامین و پرورش نیروی انسانی مصرف می شود و شامل هزینه های گزینش نیرو، استخدام، استقرار، جهتدهی و آموزش حین خدمت، بازآموزی و آموزشهای کاربردی و تخصصی برای کسب مهارتهای لازم می شود. این تعریف در مورد سایر منابع نیز کاربرد مشابهی دارد، چرا که هزینه های اولیه کارخانجات و تجهیزات همان مبالغی هستند که برای تحصیل این منافع صرف می شود. (۲) هزینه های جایگزینی: هزینه هایی هستند که باید برای جایگزینی کارکنانی که در حال حاضر در موسسه یا واحد مشغول به کار هستند، متحمل شد. این هزینه ها به دو بخش تقسیم می شود: الف- هزینه های جایگزینی پستی یا شغلی ب- هزینه های پرسنلی * هزینه های جایگزینی پستی: هزینه هایی هستند که باید برای جایگزین کردن فردی در یک پست سازمانی با شخصی که بتواند خدمات مشابهی را در این پست سازمانی ارائه دهد، پرداخت شود و این گونه هزینه ها خود از سه بخش (تامین، پرورشی یا آموزشی و کناره گیری) تشکیل می شوند. * هزینه های کناره گیری: مبالغی هستند که برای کناره گیری هر

یک یا تعدادی از شاغلان پستهای سازمانی صرف میشوند. این هزینه‌ها عبارتند از هزینه پاداش یا اجرت کناره‌گیری، هزینه‌ی ماهه تفاوت پیش از کناره‌گیری، هزینه‌ی خالی ماندن پست سازمانی. نباید فراموش کرد که هزینه پاداش یا اجرت کناره‌گیری در واقع همان هزینه‌ی بازخرید سنوات خدمت (مزایای پایان خدمت) است و هزینه‌های ماهه تفاوت پیش از کناره‌گیری ناشی از کاهش بهره‌وری فرد قبل از کناره‌گیری است. هزینه‌های خالی ماندن پست سازمانی، هزینه‌ای است غیر مستقیم که از کاهش کارآیی پستهایی که از خالی ماندن پست مورد نظر تأثیر می‌پذیرند. تحقیقات در مورد حسابداری منابع انسانی از سال ۱۹۶۰ آغاز شده و همگام با مکتب «مدیریت انسانی» گسترش یافته است، این مکتب انسان را به عنوان یکی از منابع با ارزش هر سازمان مورد توجه خاص قرار می‌دهد و معتقد به رفتاری شایسته و در خور این ارزشهاست. تعیین نقطه شروع حسابداری منابع انسانی به عنوان یک موضوع تحقیقی یا مطالعاتی مشکل است. در سال ۱۹۷۶ مجله حسابداری، فهرست سازمانها و جوامع مربوط به این مبحث را که یازده مورد از آنها مربوط به پایان نامه‌های منتشر نشده دوره دکتری بود و نیز اولین مرجع را که اساس کار دابلیو و لاتکا در سال ۱۹۳۰ بود، منتشر کرد. سالهای ۱۹۷۱ تا ۱۹۷۶ را می‌توان دوره‌ی توجه هر چه بیشتر به حسابداری منابع انسانی دانست. اما از ۱۹۷۶ تا ۱۹۸۰ توجه به حسابداری منابع انسانی از طرف محافل علمی و تجاری کاهش یافت. در سال ۱۹۷۰ بسیاری از نویسندگان علاقه مند بودند تا به عنوان پیشگامان حسابداری منابع انسانی و ارایه کنندگان اندیشه‌های جدید مطرح شوند. این اندیشه‌ها به طور متداول به حسابداری دارایی‌های انسانی اشاره میکرد اما بیانیتهای کوتاه آن درباره‌ی کارکنان در بلندمدت موجب تعمیم اهمیت منابع انسانی شد. فلم هولتز پنج مرحله را در توسعه‌ی حسابداری منابع انسانی ذکر می‌کند: «مرحله اول سالهای ۱۹۶۶-۱۹۶۰: در این دوره مفهوم حسابداری منابع انسانی، استنتاجی از نظریه‌ی اقتصادی «سرمایه انسانی» و متأثر از مکتب «منابع انسانی نوین» و روانشناسی سازمانهای متمرکز و تأثیر نقش رهبری در سازمان بود. «مرحله‌ی دوم سالهای ۱۹۷۱-۱۹۶۶: تحقیقات فنی و عملی در این دوره به الگوهای برای اندازه‌گیری دقیق و تعیین هویت استفاده کنندگان بالقوه این روش و استفاده تجربی حسابداری منابع انسانی در سازمانهای واقعی معطوف گشت. «مرحله‌ی سوم سالهای ۱۹۷۶-۱۹۷۱: این دوره را می‌توان دوره‌ی توجه پژوهشگران و سازمانها به حسابداری منابع انسانی دانست. سازمانهای کوچک تلاش بیشتری برای به کار بردن حسابداری منابع انسانی داشتند. برآوردها و نتیجه‌گیریهای به عمل آمده بر اساس تأثیرات بالقوه اطلاعات حسابداری منابع انسانی بر مدیریت اجرایی و تصمیمات سرمایه‌گذاران بود. «مرحله چهارم سالهای ۱۹۸۰-۱۹۷۶: این دوره، دوره‌ی توجه نکردن محققان حسابداری و موسسه‌های بازرگانی به حسابداری منابع انسانی بوده است. «مرحله پنجم از سال ۱۹۸۰ تا کنون: که دوره توجه دوباره به حسابداری منابع انسانی است. این مساله به کمک مطالعات جدید، به صورت کوشش بعضی از سازمانهای بزرگ برای استفاده از حسابداری منابع انسانی نشان داده شده است. در سال ۱۹۸۰ تفکر نوینی در زمینه منابع انسانی در علم مدیریت بوجود آمد و پس از شناور شدن نرخ ارز و از میان رفتن ارتباط سنتی طلا و دلار، موضوع نیروی انسانی به عنوان پستوانه تولید و پول کشورها مانند یک اصل بدیهی مطرح شد. در مباحث جدید مدیریتی در موضوع منابع انسانی و راهکارهای ارزیابی این منابع در دهه اخیر جایگاه و اهمیت ویژه‌ای یافته است که از یک طرف جزو منابع نامحدود تلقی می‌شوند و از طرف دیگر کم توجهی به آن، کلیه منابع دیگر را تحت تأثیر قرار خواهد داد و در حسابداری نوین نیز مباحثی را مطرح کرده است. در مجموع با بررسی‌های به عمل آمده مشخص گردید که پژوهشگران تحقیقات گسترده‌ای را در زمینه‌های مختلف حسابداری منابع انسانی آغاز نموده اند، که عمده این تحقیقات حول سه محور اصلی زیر بوده است: ۱- تدوین و پی‌ریزی مدل‌ها و روشهایی برای سازمانها به منظور اندازه‌گیری بهای تمام شده و ارزش (پولی و غیرپولی) کارکنان. ۲- طراحی سیستم‌های کاربردی برای استفاده از اطلاعات حسابداری منابع انسانی. ۳- تعیین اثر حسابداری منابع انسانی بر رفتار و طرز تلقی مردم (بررسی اثر ادراکی و رفتاری اطلاعات منابع انسانی) عمده تحقیقات انجام شده پیرامون آثار احتمالی اطلاعات حسابداری منابع انسانی بر تصمیمات سرمایه‌گذاران، مدیران، اعتباردهندگان و سایر استفاده کنندگان اطلاعات حسابداری یعنی حول محور سوم بوده، که طی سال‌های ۷۶-۱۹۷۱ صورت گرفته است. محققانی از قبیل الیاس (۱۹۷۲)، هندریکس (۱۹۷۶)، توماسین (۱۹۷۷)، شوان (۱۹۷۶)، اکلن (۱۹۷۶)، فلم هولتز (۱۹۷۶)، لیکرت (۱۹۷۶) و هرمانسون (۱۹۷۶) مطالعاتی در این زمینه داشته‌اند، که نتایج اکثر آنها نشان داد که اطلاعات منابع انسانی تأثیر معنی داری (از نظر آماری) بر تصمیمات داشته است. تحقیقاتی نیز پیرامون سایر محورهای ذکر شده صورت گرفته است که بیشتر جنبه کاربردی موضوع را شامل می‌شود، از جمله این تحقیقات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱- نقش حسابداری منابع انسانی در منابع انسانی "توسط میتال و تاپال (۲۰۰۶) ۲- بکارگیری روش ارزشیابی خالص ارزش فعلی تعدیل شده در شش شعبه یک مؤسسه حساسی توسط اوگان (۱۹۸۶) ۳- آزمون حسابداری منابع انسانی در یک شرکت هواپیمایی توسط کانن (۱۹۹۵) ۴- "بکارگیری بهای جایگزینی به عنوان معیار ارزشگذاری "توسط پوزی و کارپر (۱۹۸۵) ۵- حسابداری منابع انسانی "توسط اریک فلیهلنز (۱۹۹۹) ۶- "ضرورت حسابداری منابع انسانی و کاربرد آن "توسط بارکز و ویلارد (۱۹۹۹) البته تحقیقات و مطالعات دیگری نیز در این زمینه حسابداری منابع انسانی صورت گرفته است. به طور کلی سیستم‌های متعددی برای اندازه‌گیری HRA وجود دارد که از آن‌ها می‌توان به: بهای تمام شده در تاریخ تحویل (AC)، بهای جایگزینی (RC)، بهای هزینه فرصت از دست رفته، جریانهای تنزیل دستمزد، جریان عواید تنزیل شده، خصصتهای ریالی، ارزش بازار برای نیروی انسانی، حالات قدمت، مدل ارزشگذاری فردی، مدل ارزشگذاری گروهی و نیز مدل‌های ریاضی اشاره کرد. در این تحقیق از پنج روش اول که به صورت عمده در سایر تحقیقات استفاده شده است بهره گرفته ایم. در ادامه توضیح کوتاهی در مورد پنج روش ارزشیابی حسابداری منابع انسانی داده شده است. روش بهای تمام شده در تاریخ تحویل (AC): در این روش، ارزش منابع انسانی از طریق محاسبه بهای تمام شده تاریخی آن محاسبه می‌گردد. بهای تمام شده منابع انسانی شامل هزینه‌های استخدام و آموزش کارکنان است که برای یک فرد شامل دو جزء مستقیم و غیر مستقیم است. روش بهای جایگزینی (RC): ارزش جایگزین همان جایگزین کردن منابع انسانی جدید بجای منابع انسانی موجود در سازمان است که ارزش جایگزین در این روش شامل مخارج برآوردی و اقلامی به شرح زیر است. الف) برآورد هزینه‌های استخدام افراد جدید برای شاغل موجود ب) برآورد هزینه‌های آموزش افراد جدید ج) برآورد هزینه‌های انتقال یا اخراج افراد شاغل. روش بهای هزینه فرصت از دست رفته: در این روش خدمات نیروی انسانی متخصص برای اشتغال در بخش‌های مختلف یک سازمان و مراکز سرمایه‌گذاری به مزایده گذارده می‌شود. بالاترین پیشنهاد برای خدمات نیروی انسانی مورد مزایده، که باعث جذب و از سوی پیشنهاد کننده ارائه می‌گردد به عنوان ارزش خدمات نیروی انسانی و سرمایه‌ی قیمت پیشنهاد دهنده محسوب می‌شود. روش جریانهای تنزیل دستمزد: برای تعیین ارزش منابع انسانی طبق این روش باید موارد زیر برآورد و تعیین گردد: الف) درآمد سالیانه فرد در آغاز تا بازنشستگی؛ ب) سن

بازنستسنگی فرد و احتمال بقای وی و (ج) نرخ تنزیل درآمد سالیانه و آتی برای تعیین ارزش فعلی. روش جریان عواید تنزیل شده: برای تعیین ارزش منابع انسانی طبق این روش باید سه متغیر زیر تعیین و برآورد گردد: (الف) دوره زمانی ارزشیابی که همان طول خدمت مورد انتظار می باشد و احتمال قرار گرفتن در موقعیت های خدمتی مختلف که فرد در طی خدمت مورد انتظار در هر یک از آنها به ارائه خدمات مشغول خواهد شد، (ب) محاسبه و برآورد مورد انتظار در نتیجه استفاده از خدمات آینده منابع انسانی و (ج) ارزش فعلی منافع آتی از درآمد و منافع مورد انتظار آینده را باید تنزیل نمود. روش تحقیق: تحقیق حال حاضر از حیث هدف، کاربرد ونحوه گردآوری داده ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیر آزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می آید. در این تحقیق از دو روش کتابخانه ای و پرسشنامه استفاده شده است. از روش کتابخانه ای به منظور شناسایی روشهای ارزشیابی حسابداری منابع انسانی و شیوه اعمال هر یک از روشها و نیز عوامل موثر و معیارهای لازم جهت مناسب بودن یک روش اندازه گیری استفاده شده است. از پرسشنامه نیز به عنوان ابزار اصلی گردآوری داده ها استفاده شده است. در این تحقیق از پرسشنامه ای که اریک فلیپهلتز و دوستانش در تحقیقی با همین موضوع طراحی کردند استفاده شده است. پرسشنامه از دو قسمت به شرح زیر تهیه شده است: الف) سؤالاتی در زمینه میزان مخارج مرتبط با منابع انسانی و نیاز به سیستم حسابداری منابع انسانی و در اصل به امکان سنجی، محاسبه برآورد و ثبت و نگهداری متغیرها و پارامترهای ارتباط با روشهای ارزشیابی انتخابی پرداخته است. در این قسمت جمعا ۳۲ سوال براساس طیف پنج گزینه ای لیکرت از ۱ به معنای خیلی کم تا ۵ به معنای خیلی زیاد تنظیم شده است. در این قسمت قابلیت اعمال روش های ارزشیابی حسابداری منابع انسانی به طور کلی و نیز قابلیت اعمال هر یک از پنج روش انتخابی در ارزشیابی حسابداری منابع انسانی مورد ارزیابی قرار می گیرد. در اینجا ۵ روش عمده: بهای تمام شده در تاریخ تحصیل (AC)، بهای جایگزینی (RC)، بهای هزینه فرصت از دست رفته، جریانهای تنزیل دستمزد و روش جریان عواید تنزیل شده در نظر گرفته شده است. ب) در قسمت دوم سؤالات در زمینه مقایسه معیارهای لازم برای مناسب بودن یک روش ارزشیابی طبق تئوری اندازه گیری حسابداری مطرح شده است. در این قسمت ۷ سوال بر اساس طیف سه گزینه ای لیکرت ۱ به معنای ضعیف، ۲ به معنای متوسط و ۳ به معنای خوب طراحی شده است. معیارهایی که در این پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفته اند شامل موارد زیر است: ۱) درجه عینیت (انطباق با واقعیت) اطلاعات حاصله از بکارگیری روش، ۲) درجه قابلیت اتکاء اطلاعات حاصله از بکارگیری روش، ۳) امکان تهیه به موقع اطلاعات در نتیجه بکارگیری روش، ۴) به صرفه نبودن بکارگیری روش ارزشیابی با توجه به میزان هزینه لازم برای اجراء، ۵) رعایت بی طرفی در تهیه اطلاعات و در نتیجه استفاده از روش، ۶) درجه مرتبط بودن اطلاعات حاصله از بکارگیری روش و ۷) میزان سازگاری اطلاعات حاصله از بکارگیری روش با سیستم های فعلی حسابداری. جامعه و نمونه آماری: جامعه آماری شامل دو شرکت بزرگ و دو شرکت متوسط پخش و توزیع دارو و تجهیزات پزشکی می باشد که بخش عمده ای از توزیع و فروش دارو و تجهیزات پزشکی در کشور را بر عهده دارند. دلایل انتخاب این جامعه آماری به شرح زیر است: برخورداری شرکت های فوق از منابع انسانی ماهر و متخصص، وابستگی شدید درآمد این شرکتها به منابع انسانی کارآمد و بالابودن هزینه های استخدام و آموزش در این گروه. در پاسخ به سوال اول تحقیق، نمونه آماری به صورت زیر از چهار شرکت مربوطه انتخاب شده است و علت در نظر گرفتن این نمونه آماری این بود که در پاسخ به سوال اول تواما نیاز به نظر تولیدکنندگان و استفاده کنندگان اطلاعات حسابداری منابع انسانی بود بنابراین پرسشنامه بین کارشناسان مالی و کارشناسان بازرگانی توزیع گردید. گروه نمونه آماری معاونت مالی مدیر مالی کارشناس مالی خرید کارشناس مالی فروش کارشناس مالی حقوق و دستمزد حسابدار معاونت بازرگانی مدیر کل فروش مدیر فروش منطقه ای تهران مجمع تعداد افراد که پرسشنامه برای شان ارسال شد ۴ ۴ ۱۰ ۱۰ ۱۲ ۴ ۴ ۶ ۶۴ تعداد پرسشنامه دریافت شده ۴ ۴ ۹ ۹ ۸ ۸ ۴ ۴ ۵۴ تعداد پرسشنامه قابل استفاده ۴ ۴ ۷ ۹ ۸ ۸ ۳ ۳ ۵۰ پاسخ به سوال دوم چون نیاز به تخصص مالی بود تنها از جامعه آماری کارشناسان مالی استفاده گردید که همانطور که گفته شد تعداد پاسخ های معتبر ۴۰ عدد است. با توجه به اینکه پرسشنامه های مذکور در یک تحقیق استاندارد مورد استفاده قرار گرفته بود به نظر باید دارای پایایی و روایی باشد اما برای اطمینان از پایایی پرسشنامه های مذکور تعداد ۱۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع و گردآوری گردید. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه اول با ۳۲ سوال ۰.۸۹۶ و برای هر یک از سوالات پرسشنامه دوم که معیارهای سنجش هستند به ترتیب: عینیت ۰.۷۴۵، قابلیت اتکاء ۰.۷۱۶، تهیه به موقع اطلاعات ۰.۹۰۶، به صرفه بودن ۰.۸۷۵، رعایت بی طرفی ۰.۸۱۰، درجه مربوط بودن اطلاعات ۰.۶۷۸ و میزان سازگاری ۰.۸۹۳ بوده است که نشان دهنده آن است که پرسشنامه های مذکور از پایایی مناسبی برخوردارند. همچنین جهت آزمون روایی سوالات، هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عملی استفاده شد. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات دو تن از اساتید دانشگاهی استفاده گردید، با توجه به استاندارد بودن پرسشنامه تنها تغییرات اندکی با توجه به جامعه آماری مورد نظر در پرسشنامه ها صورت گرفت، بدین ترتیب اطمینان حاصل گردید که پرسشنامه ها همان خصیصه مورد نظر محقق را می سنجد. روشهای تجزیه و تحلیل اطلاعات: پس از جمع آوری پرسشنامه ها و جمع آوری داده ها در فایل کامپیوتری با استفاده از نرم افزار SPSS ۱۵ پاسخ ها از طریق آمار توصیفی فراوانی ها تجزیه و تحلیل گردید و روش مناسب با استفاده مقایسه شاخص های آماری محاسبه شده تعیین گردید. یافته ها در سه بخش زیر حاصل گردید: ۱- یافته های تحقیق و نتایج حاصله در رابطه با امکان اعمال روشهای ارزشیابی حسابداری منابع انسانی در شرکت های پخش و توزیع دارو در کشور ۲- یافته های تحقیق در زمینه انتخاب مناسبترین روش ارزشیابی قابل اعمال در این شرکت ۳- سایر یافته ها و نتایج بدست آمده یافته های تحقیق و نتایج حاصله در رابطه با امکان اعمال روشهای ارزشیابی حسابداری منابع انسانی در شرکت های پخش و توزیع دارو در کشور: با توجه به روش های ارزشیابی، این نتیجه حاصل گردید که لازمه اعمال یک روش، وجود امکان شناسی، محاسبه، برآورد و ثبت متغیرها و پارامترهای مربوط به آن روش می باشد. یافته های تحقیق در این مورد در جدول زیر به طور خلاصه آمده است که در ادامه به طور مفصلتری ارائه می گردد. در این تحقیق قابلیت اعمال روش های ارزشیابی حسابداری منابع انسانی به طور کلی به دو صورت فردی و گروهی و نیز قابلیت اعمال هر یک از پنج روش انتخابی در ارزشیابی حسابداری منابع انسانی به دو صورت فردی و گروهی اندازه گیری شده است. در تعیین قابلیت اعمال روشها چون کارشناسان مالی آشنایی بیشتری با موضوعات حسابداری منابع انسانی داشته اند برای نظرشان ضریب یک و برای نظر کارشناسان بازرگانی به علت آشنایی کمتر با موضوع تحقیق ضریب ۰.۷ در نظر گرفته شده است. جریان عواید تنزیل شده جریانهای تنزیل دستمزد بهای هزینه فرصت از دست رفته روش بهای جایگزینی (RC) بهای تمام شده در تاریخ تحصیل (AC) روش ارزشیابی قابلیت اعمال از نظر متخصصان مالی (ضریب ۱) ۲.۰۲۵۶ ۲.۱۶۵۶ ۱.۴۳۵۲ ۲.۱۴۵۳ ۲.۴۷۷۸ به صورت فردی ۱.۸۶۷۳ ۲.۱۶۹۲ ۱.۵۱۲۲ ۲.۳۱۴۱

۲.۴۳۵۰ به صورت گروهی از نظر مدیران بازرگانی و فروش (ضریب ۰.۷) ۱.۹۵۵۳ ۲.۱۶۶۹ ۱.۴۵۵۶ ۲.۲۳۱۴ ۲.۵۶۸۱

به صورت فردی ۱.۸۳۷۱ ۲.۱۴۴۳ ۱.۴۷۷۲ ۲.۲۲۷۸ ۲.۴۱۸۶ به صورت گروهی ۱.۹۹۶۶ ۲.۱۶۶۱ ۱.۴۴۳۶

۲.۱۸۰۸ ۲.۵۱۵۰ در مجموع به صورت فردی با اعمال ضرایب اهمیت ۱.۸۵۴۸ ۲.۱۵۸۹ ۱.۴۹۷۸ ۲.۲۷۸۶ ۲.۴۲۸۲ در مجموع به صورت فردی با اعمال ضرایب اهمیت میانگین کل قابلیت اعمال پنج روش ارزشیابی منابع انسانی در مجموع در شرکت های پخش و توزیع دارو

۲.۰۵۲۰: است که در مقایسه با معیارهای اندازه گیری شده مورد استفاده برای سطوح پنجگانه مورد بررسی بیانگر این است که قابلیت اعمال روش های ارزشیابی حسابداری منابع انسانی در مجموع در این شرکت ها تقریباً در سطح کم می باشد. میانگین کل قابلیت اعمال پنج روش ارزشیابی منابع انسانی به صورت فردی در شرکت های پخش و توزیع دارو: ۲.۰۶۰۴ و میانگین کل قابلیت اعمال پنج روش ارزشیابی منابع انسانی به صورت گروهی در شرکت های پخش و توزیع دارو: ۲.۰۳۳۷ است که نشان می دهد قابلیت اعمال روشهای ارزشیابی در این شرکت ها به صورت فردی بیشتر است. روش بهای تمام شده در تاریخ تحصیل (AC): میانگین درجه قابلیت اعمال این روش بطور کلی با توجه به امکان شناسایی و ثبت هزینه های استخدام و آموزش نیروی انسانی و همچنین امکان برآورد متوسط دوره خدمت مورد انتظار برای کارکنان معادل ۲.۴۷۱۶ است که در مقایسه با معیارهای ارزیابی مورد استفاده (۱ تا ۵) طبق پرسشنامه بین دو معیار کم و متوسط می باشد. با مقایسه میانگین درجه قابلیت اعمال به صورت فردی (۲.۵۱۵۰) با میانگین درجه قابلیت اعمال به صورت گروهی (۲.۴۲۸۲) امکان اعمال این روش بصورت فردی بیشتر است. روش بهای جایگزینی (RC): لازمه اعمال این روش وجود امکان برآورد هزینه های استخدام و آموزش افراد جدید بجای افراد شاغل و برآورد هزینه های اخراج یا انتقال افراد شاغل می باشد. میانگین درجه قابلیت اعمال این روش معادل ۲.۲۲۹۷ است که در مقایسه با معیار مورد استفاده برای ارزیابی، امکان اعمال این روش تقریباً کم می باشد. با مقایسه میانگین درجه قابلیت اعمال به صورت فردی (۲.۱۸۰۸) با میانگین درجه قابلیت اعمال به صورت گروهی (۲.۲۷۸۶) امکان اعمال این روش بصورت گروهی بیشتر است. روش بهای هزینه فرصت از دست رفته: برای اعمال روش فوق امکان پذیر بودن تقسیم واحدهای اقتصادی به بخش های مختلف (مراکز سرمایه گذاری) و همچنین وجود شرایطی برای ایجاد فرآیند مزایده بین این قسمت ها برای تعیین ارزش خدمات یک فرد یا گروهی از پرسنل لازم است. با توجه به نوع شرکت های پخش و توزیع دارو به نظر می رسد این روش از قابلیت بسیار کمی برای اعمال برخوردار باشد که نتایج تحقیق هم تایید کننده این موضوع می باشد. میانگین درجه قابلیت اعمال این روش معادل ۱.۴۷۰۷ است که در مقایسه با معیار مورد استفاده برای ارزیابی، امکان اعمال این روش تقریباً بسیار کم می باشد. با مقایسه میانگین درجه قابلیت اعمال به صورت فردی (۱.۴۴۳۶) با میانگین درجه قابلیت اعمال به صورت گروهی (۱.۴۹۷۸) امکان اعمال این روش بصورت گروهی بیشتر است. روش جریانهای تنزیل دستمزد: میانگین درجه قابلیت اعمال این روش معادل ۲.۱۶۲۵ است که در مقایسه با معیار مورد استفاده برای ارزیابی، امکان اعمال این روش تقریباً کم می باشد. با مقایسه میانگین درجه قابلیت اعمال به صورت فردی (۲.۱۶۶۱) با میانگین درجه قابلیت اعمال به صورت گروهی (۲.۱۵۸۹) امکان اعمال این روش بصورت فردی بیشتر است. روش جریان عواید تنزیل شده: بر اساس پاسخ سؤالات مربوط به امکان اعمال روش ارزشیابی جریان عواید تنزیل شده و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل آنها، میانگین درجه امکان اعمال این روش ۱.۹۲۵۷ شد که کمتر از ۲ می باشد و نشان می دهد امکان اعمال این روش تقریباً کم می باشد. با مقایسه میانگین درجه قابلیت اعمال به صورت فردی (۱.۹۹۶۶) با میانگین درجه قابلیت اعمال به صورت گروهی (۱.۸۵۴۸) امکان اعمال این روش بصورت فردی بیشتر است. یافته های تحقیق در زمینه مناسب ترین روش ارزشیابی حسابداری منابع انسانی قابل اعمال در شرکت های پخش و توزیع دارو در کشور: معیار مناسب بودن یک روش اندازه گیری، برخوردار بودن اطلاعات حاصل از بکارگیری آن از ویژگی های کیفی اطلاعات حسابداری می باشد. این ویژگی ها شامل موارد زیر می باشد: (۱) درجه عینیت (انطباق با واقعیت) اطلاعات حاصله از بکارگیری روش، (۲) درجه قابلیت اتکاء اطلاعات حاصله از بکارگیری روش، (۳) امکان تهیه به موقع اطلاعات در نتیجه بکارگیری روش، (۴) به صرفه نبودن بکارگیری روش ارزشیابی با توجه به میزان هزینه لازم برای اجراء، (۵) رعایت بی طرفی در تهیه اطلاعات و در نتیجه استفاده از روش، (۶) درجه مربوط بودن اطلاعات حاصله از بکارگیری روش و (۷) میزان سازگاری اطلاعات حاصله از بکارگیری روش با سیستم های فعلی حسابداری. در قسمت (ب) پرسشنامه به دلیل انتخاب مناسب ترین روش ارزیابی قابل اعمال از این ویژگی ها استفاده شده است. بدین صورت که میزان برخوردار بودن اطلاعات حاصل از اعمال هر یک از این ویژگی های کیفی مد نظر در سه سطح ضعیف، متوسط و خوب مورد سنجش قرار گرفته اند. بر اساس تجزیه و تحلیل اطلاعات استخراج شده از پرسشنامه های دریافتی نتایج زیر را در زمینه سؤال دوم طرح تحقیق قابل بیان می باشد. روش معیار بهای تمام شده در تاریخ تحصیل (AC) روش بهای جایگزینی (RC) بهای هزینه فرصت از دست رفته جریانهای تنزیل دستمزد جریان عواید تنزیل شده درجه عینیت ۲.۷۳ ۲.۱۵ ۱.۳۰ ۱.۱۳ ۱.۱۱ درجه قابلیت اتکاء ۱.۲۸ ۲.۱۸ ۱.۷۵ ۱.۲۵ ۱.۰۸ به موقع بودن اطلاعات ۲.۷۵ ۲.۱ ۲.۰۳ ۲.۰۵ ۱.۵۶ به صرفه بودن ۲.۷۳ ۱.۶۵ ۱.۲۳ ۱.۲۳ ۲.۷۰ رعایت بی طرفی در تهیه اطلاعات ۱.۱۳ ۱.۲۳ ۱.۲۳ ۱.۲۳ ۲.۷۰ مربوط بودن اطلاعات حاصله ۲.۷۰ ۲.۰۸ ۱.۲۰ ۱.۰۸ ۱.۰۸ سازگاری اطلاعات حاصل ۲.۷۵ ۱.۴۳ ۱.۲۰ ۱.۰۸ ۱.۰۸ میانگین کل معیارها ۲.۵۲ ۱.۸۳ ۱.۴۲ ۱.۲۷ ۱.۱۷ مشاهده می شود مناسب ترین روش ارزشیابی حسابداری منابع انسانی قابل اعمال در شرکت های پخش و توزیع دارو در کشور بر اساس یافته های تحقیق، روش بهای تمام شده در تاریخ تحصیل می باشد که بر اساس نظر جامعه آماری این روش از حیث مناسب بودن جهت اعمال و قابلیت استفاده موثر در این نوع شرکتها تقریباً خوب می باشد. سایر روشها از حیث قابلیت اعمال در این شرکتها از متوسط کمتر و در مورد دو روش جریانهای تنزیل دستمزد و جریان عواید تنزیل شده قابلیت اعمال روش تقریباً کم می باشد که با توجه به ساختار حسابداری این شرکتها انتظار این موضوع نیز می رفت. سایر یافته های تحقیق: بر اساس نتایج سؤال ۱ میزان اطلاعات مدیریت در زمینه مخارج مرتبط به منابع انسانی با میانگین ۲.۵۱۳۲ از حد متوسط کم تر و بر اساس نتایج سؤال ۲ میزان علاقه مدیریت به داشتن اطلاعاتی در زمینه مخارج مرتبط با منابع انسانی برای اهداف کنترل و برنامه ریزی مورد نیاز در این مورد، با میانگین ۴.۰۱۵ زیاد می باشد. پس مشاهده می شود استفاده موثر از سیستم های حسابداری منابع انسانی و آموزش مدیران در بکارگیری نتایج این سیستم ها در برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد کارکنان تا چه اندازه می تواند کارا باشد. بر اساس تجزیه و تحلیل سؤالات ۶.۷ و ۸ که در مورد هزینه ی تحمیل شده بر شرکت جهت جذب و آموزش کارکنان می باشد می توان دریافت که این دو عنصر هزینه بعنوان بخشی از بهای تمام شده مخارج مرتبط با نیروی انسانی، زمانی بعنوان هزینه سرمایه ای در حسابها منظور خواهد شد که مبلغ آن از اهمیت بیشتری برخوردار باشد. با

مقایسه میانگین دو عنصر هزینه در می یابیم که میزان هزینه های آموزش کارکنان با میانگین ۳۶۳۵۱ از میزان هزینه جذب آنان با میانگین ۳۴۲۱۲ بیشتر می باشد که این می تواند ناشی از فرآیند جذب نامناسب در این شرکت ها باشد. با ایجاد یک سیستم جذب موثر در این شرکت ها می توان علاوه بر کاهش هزینه مربوط به جذب، هزینه آموزش ناشی از ناکارآمدی نیروی انسانی در این شرکت ها را کاهش داد. همچنین میزان هزینه های جذب و آموزش کارکنان با میانگین ۳۵۲۸۲ بین دو معیار متوسط و زیاد است. بر اساس تجزیه و تحلیل سوال ۹ که میزان اثر هزینه های آموزش بر افزایش بازدهی و توان نیروی انسانی مورد بررسی قرار می دهد، میانگین میزان اثر هزینه های آموزش بر افزایش توان کاری و بازدهی نیروی انسانی ۳۸۲۰۰ است که با توجه به نتایج فوق، میانگین حاصله میزان اثر هزینه های آموزش بر افزایش توان کاری و قدرت بازدهی نیروی انسانی تقریباً زیاد می باشد. این امر نشان می دهد که در این نوع شرکت ها اگر واحد مدیریت منابع انسانی از آموزش های لازم برای نیروی انسانی را پیش بینی و برنامه ریزی کند و از طرف دیگر توجه خاصی به موثر بودن این آموزش ها داشته باشد می توان علاوه بر کاهش هزینه های آموزش با هزینه کمتر سبب افزایش بیشتر کارایی کارکنان در این شرکت ها شد. دو یافته فوق به اهمیت واحد منابع انسانی در کاهش هزینه (به خصوص هزینه های جذب و آموزش) و افزایش بهره وری کارکنان اشاره دارد. بحث، نتیجه گیری و پیشنهادات: با توجه به یافته های تحقیق می توان چنین نتیجه گیری نمود که قابلیت اعمال روشهای ارزشیابی منابع انسانی در مجموع در شرکت های بخش و توزیع دارو در کشور با میانگین ۲۰۵۲۰ در مقایسه با معیارهای اندازه گیری شده مورد استفاده برای سطوح پنجگانه تقریباً در سطح کم می باشد. علت این امر ضعف سیستم های حسابداری مورد استفاده در این شرکتها در ایجاد اطلاعات مورد نیاز روشهای ارزشیابی منابع انسانی و نیز عدم آگاهی مدیران در تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصله برای افزایش اثر بخشی نیروی انسانی می باشد. همچنین قابلیت اعمال این روشها به صورت فردی با میانگین ۲۰۶۰۴ در مقایسه با قابلیت اعمال به صورت گروهی با میانگین ۱۸۴۳۷ بیشتر می باشد. یافته های تحقیق در زمینه مناسب ترین روش ارزشیابی قابل اعمال نشان می دهد که با قبول این فرضیه که بین روش ارزشیابی انتخاب شده به لحاظ مناسب بودن برای اعمال، اختلاف معنی داری (به لحاظ آماری) وجود دارد، از طریق تجزیه و تحلیل داده های حاصل از تحقیق و نیز معیارهای در نظر گرفته شده مشخص شد که روش بهای تمام شده در تاریخ تحصیل (AC) با میانگین ۲۰۵۲ در مقیاس لیکرت سه گزینه ای (ضعیف، متوسط، خوب) روش تقریباً خوبی بوده و از سایر روشهای مطرح شده در این تحقیق برای شرکت های بخش و توزیع دارو در کشور مناسبتر می باشد. همچنین این نتیجه حاصل گردید که میزان اطلاعات مدیریت در زمینه مخارج مرتبط به منابع انسانی با میانگین ۲۰۵۱۳۲ از حد متوسط کم تر ولی در مقابل میزان علاقه مدیریت به داشتن اطلاعاتی در زمینه مخارج مرتبط با منابع انسانی برای اهداف کنترل و برنامه ریزی مورد نیاز در این مورد، با میانگین ۴۰۱۵ زیاد می باشد. علاوه بر این به این نتیجه رسیدیم که میزان هزینه های آموزش کارکنان با میانگین ۳۶۳۵۱ از میزان هزینه جذب آنان با میانگین ۳۴۲۱۲ بیشتر بوده و میزان هزینه های جذب و آموزش کارکنان با میانگین ۳۵۲۸۲ بین دو معیار متوسط و زیاد قرار دارد که نشان دهنده ضعف در سیستم جذب این شرکت ها می باشد. علاوه بر این اثر هزینه های آموزش بر افزایش توان کاری و بازدهی نیروی انسانی با میانگین ۳۸۲۰۰ تقریباً زیاد می باشد. این امر نشان می دهد که در این نوع شرکت ها اگر واحد مدیریت منابع انسانی آموزش های لازم برای نیروی انسانی را پیش بینی و برنامه ریزی کند و از طرف دیگر توجه خاصی به موثر بودن این آموزش ها داشته باشد می توان علاوه بر کاهش هزینه های آموزش، با هزینه کمتر سبب افزایش بیشتر کارایی کارکنان در این شرکت ها شد. یافته های فوق اهمیت واحد منابع انسانی در کاهش هزینه (به خصوص هزینه های جذب و آموزش) و افزایش بهره وری کارکنان را نشان می دهد و نیز به تاثیر روشهای حسابداری منابع انسانی در کاراتر بودن تصمیمات مدیران اشاره دارد. در انتها پیشنهاد می گردد دوره هایی در جهت نحوه استخراج و نیز نحوه استفاده موثر از اطلاعات منابع انسانی برای مدیران مالی و سایر مدیران بخصوص مدیران بازرگانی این شرکت ها گذاشته شود تا علاوه بر آگاهی از اهمیت و کاربرد حسابداری منابع انسانی در افزایش اثر بخشی نیروی انسانی شرکت بتوانند از این ابزار قدرتمند به طور موثر بهره گیرند. همچنین پیشنهاد می شود در ادامه این تحقیق، پژوهشی در راستای اثربخشی اطلاعات حسابداری منابع انسانی در افزایش کارایی نیروی انسانی این نوع شرکت ها صورت گیرد تا علاوه بر اینکه نشان دهنده اهمیت و کاربرد حسابداری منابع انسانی است دریچه ای را به سوی کاربردی کردن این موضوع در شرکت ها باز کند.

منابع:

۱. Flamholtz, Eric G. (۱۹۹۹), Human Resource Accounting: Advances in Concepts, Methods and Applications.
۲. Gupta .R.K. (۲۰۰۳), Human Resource Accounting
۳. Kulshreshtha .M.K, Sandeep Mittal, Shalini Tayal . (۲۰۰۶), Role of human resource accounting in HR
۴. Flamholtz.E.G, A model for Hr valuation, the accounting review PP ۲۵۳-۶۷ April ۱۹۷۱
۵. Ogan,P, Application of Human resources value model accounting organization and society ۱۹۷۸, PP ۱۹۵-۲۱۷
۶. Mee, M.J, The tasks of human asset accounting, Accounting and business research
۷. Elias, N.S, The effects of human asset statements on the investment decision
۸. Tamassini, Assessing the impact of human resource accounting, the accounting review

سرمایه اجتماعی و بهره وری نیروی کار

نقش سرمایه اجتماعی در بهره وری نیروی کار غلامرضا نظری
 چکیده: ابهام مفهومی، تعاریف چندگانه دارد و فقدان اطلاعات لازم در زمینه سرمایه اجتماعی، مانعی بر سر راه تحقیقات نظری و عملی در مورد نقش سرمایه اجتماعی بوده است. سرمایه اجتماعی، از آن جا که مکمل سایر منابعی است که تحت کنترل افراد و سازمان ها می باشند، منبع مهمی برای افراد و سازمان به شمار می رود. بسیاری از مطالعات به اثرات سرمایه اجتماعی در سطح یک شرکت یا صنعت بر عملکرد پرداخته اند. اما مطالعات کمتری سرمایه اجتماعی را به بهره وری در سطح فردی مرتبط کرده اند. مطالعات محدود انجام شده در این زمینه، نشان دهنده تأثیر سرمایه اجتماعی بر کارایی و بهره وری نیروی انسانی است. این تأثیر از راههای مختلفی امکان پذیر است. هزینه های پایین تر معاملات، نرخ پایین تر جابه جایی افراد، تسهیم دانش و نوآوری و بهبود کیفیت محصولات، از جمله مواردی است که تأثیر سرمایه اجتماعی بر بهره وری را

نشان می دهند. با این وجود، تأثیر دقیق سرمایه اجتماعی بر بهره‌وری قابل اندازه‌گیری نیست، زیرا هم سرمایه اجتماعی عوامل و متغیرهای بسیاری را شامل می‌شود که بسیاری از آنها کیفی هستند و اندازه‌گیری‌شان دشوار است و هم بهره‌وری متغیرهای زیاد را دربر می‌گیرد. مقدمه‌نظریه‌های مختلف اقتصادی، انقلابی در عملیات سازمانی در دهه گذشته ایجاد کرده است. این انقلاب، شکلهای سنتی سرمایه‌ای، مانند: ساختمانها و تجهیزات را تحت تأثیر قرار داده، سرمایه‌های جدیدی را مطرح کرده است. این سرمایه‌های غیرملموس، نقش زیادی در توسعه و رشد سازمان دارند. اصطلاح سرمایه، روز به روز متغیرهای بیشتری را شامل می‌شود. برخی از آنها شامل سرمایه انسانی، سرمایه مشتری، سرمایه هوشی و سرمایه سلامتی است. تحقیق روی آموزش و توسعه به عنوان سرمایه‌گذاری روی سرمایه انسانی، در اواخر دهه پنجاه میلادی و اوایل دهه شصت از راه محققان اقتصادی انجام شد. هر چند تعاریف اولیه تئوری سرمایه انسانی، دانش کارگر را براساس تحصیلات مدرسه‌ای رسمی می‌سنجید، ولی همبستگی سطوح تحصیلی با بهره‌وری و رشد اقتصادی، نشان داد که تحصیلات بیشتر همراه با تجربه کار در نهایت به بهبود بهره‌وری منجر می‌شود (Nafukho Brooks and, ۲۰۰۶:۱۱۷). به تازگی تئوری سرمایه اجتماعی از جامعه‌شناسی به عنوان یک نیروی بالقوه مؤثر بر عملکرد سازمانی، مشتق شد. سرمایه اجتماعی می‌تواند به عنوان منابع موجود در شبکه‌های اجتماعی که توسط افراد مورد استفاده قرار می‌گیرد و همچنین می‌تواند به عنوان سرمایه‌گذاری بوسیله افراد در روابط بین فردی مفید در بازارها، مورد نظر قرار گیرد. کلمن (۱۹۹۰) باور دارد که: در سرمایه اجتماعی، روابط اجتماعی، روابطی با ظرفیت قابل پیش‌بینی هستند و می‌توانند ارزشی را تولید کنند. برخلاف سرمایه انسانی و دارایی‌های سنتی سازمان، سرمایه اجتماعی منحصراً نتیجه روابط اجتماعی معنی‌داری است که افراد در طول زمان بر روی آن سرمایه‌گذاری می‌کنند (Sabatini, ۲۰۰۵:۴). یکی از اثرات سرمایه اجتماعی، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی سازمانهاست. در سازمان‌های کسب و کار، سرمایه اجتماعی منبع مهمی از بهره‌وری به شمار می‌رود. برای این که کارها انجام گیرد لازم است که کارگران و متخصصان توصیه‌ها و پشتیبانی‌های دیگران را فراتر از ساختار سلسله‌مراتبی شرکت به کاربندند. هر چند سلسله‌مراتب، ابزار قدرتمند به کارگیری دیگران است، ولی دو ویژگی به طور بالقوه، کاربرد آنها را بی‌اثر می‌سازد: اول، صرف نظر از اینکه روسا چقدر قدرتمند هستند و سازمان تا چه اندازه سلسله‌مراتبی است، زیردستان ممکن است بر بازده نهایی از راه تأخیر در اجرای دستورها، تأثیر بگذارند و با رفتارهای فرصت‌طلبانه، تا حدودی با تصمیمات مقابله کنند. دوم، همانگونه که ماهیت مشاغل با گذر زمان کامل می‌شود، کار تیمی ضرورت می‌یابد. اعتماد صرف به ساختار فرماندهی و کنترل یا رویه‌های عملیاتی استاندارد، موفقیت را تضمین نمی‌کند (Greve and Benassi, ۲۰۰۳). تئوری سرمایه اجتماعی تعداد زیادی از نویسندگان، تعاریفی را که از موضوع سرمایه اجتماعی ارائه شده است، به علت ابهام آن مورد انتقاد قرار داده‌اند. با وجود این، یکی از تعاریفی که مورد توافق قرار گرفته است توسط کلمن (۱۹۹۰) بدین‌گونه مطرح شده است: «سرمایه اجتماعی مجموعه‌ای است از روابط بین افراد و بین گروه‌ها که دستاوردهایی را به دنبال دارد که بدون این روابط، به دست آوردن آنها ناممکن است». مفهوم سرمایه اجتماعی، تاریخ طولانی در علوم اجتماعی دارد، اما شهرت آن به دهه نود، با - مطالعات اولیه بورديو، كولمن و بوتام بر می‌گردد. بورديو، سه بعد سرمایه اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی را تشریح کرد. ایده بورديو در مورد سرمایه اجتماعی بر کشمکش طبقه‌ای تأکید دارد. روابط اجتماعی برای افزایش توانایی یک فرد برای برآوردن علاقه‌مندیهایش مورد استفاده قرار می‌گیرد و سرمایه اجتماعی منبعی می‌شود در منازعه‌های اجتماعی (Bourdieu, ۱۹۸۶:۲۴۵). سرمایه اجتماعی، برخلاف سرمایه انسانی یا سرمایه فیزیکی، مفهومی است که بسیار فراتر از دارایی‌هایی است که یک فرد در اختیار دارد و دارای روابط و زمینه‌هایی است که در آن، تعامل، نقش و وظیفه‌های اصلی را برعهده دارد. ضروری است ما به تعریف کلمن از روابط بین سه عامل توجه کنیم: شبکه‌ها، تعامل و اعتماد. شبکه‌ها و تعامل، به ضرورت ناشی از اعتماد هستند. طبق گفته بالدام (۲۰۰۰) سرمایه اجتماعی ماهیتاً با اعتماد سرو کار دارد. در واقع اعتماد برای اینکه یک رابطه به تعامل بینجامد و برای یک فرد که می‌خواهد ارتباط موفق با شبکه افراد برقرار کند، ضروری است. با این وجود، خطری که واژه سرمایه اجتماعی را مورد تهدید قرار می‌دهد، این است که این واژه تقریباً تمامی جنبه‌های رفتار سازمانی را پوشش می‌دهد که ممکن است ما به خوبی درک نکنیم و یا نتوانیم به درستی مورد ارزیابی قرار دهیم (Sabatini, ۲۰۰۵:۴). استوربرگ با بررسی خود از مسیر تکاملی تئوری سرمایه اجتماعی، خاطر نشان می‌کند، همانند تئوری سرمایه انسانی و توسعه منابع انسانی، تعاریف متناقض سرمایه اجتماعی را می‌توان در ادبیات مدیریت، جامعه‌شناسی و توسعه منابع انسانی یافت. با بررسی سرمایه اجتماعی، اشمید و رایبسون دریافته‌اند که روابط بر معاملات اقتصادی، محصولات، وفاداری و اشتیاق برای پذیرش ریسک تأثیرگذار است. مزایای سرمایه اجتماعی، کاهش هزینه‌های معاملات به این دلیل است که باعث تسهیل همکاری و هماهنگی می‌شود. در این مورد که اعتماد مترادف با سرمایه اجتماعی است و یا تسهیل‌کننده‌ای برای توسعه آن است، بحثها و تحقیقات زیادی در جریان است. فوکویاما (Fukuyama) (۱۹۹۵) تحقیقات گسترده‌ای در مورد نقش اعتماد در سازمانها انجام داد و نتیجه گرفت اعتماد و آرمان مشترک در قلب، ایجاد و حفظ سازمانهایی است که به صورت موفق اداره می‌شوند. به علاوه هامفری (Humphery) و اشمیتز (Schmitz) (۱۹۹۸) دریافته‌اند که در آلمان، ژاپن و ایتالیا، اعتماد بین مؤسسات اقتصادی به عنوان منبع مزیت رقابتی است. نظریه پرداز مدیریت، چارلز هندی (۱۹۹۵) به نقشی که اعتماد در شرکتهای موفق دارد، اشاره می‌کند. برعکس، اعتماد پایین، کشش‌های صنعتی و روابط ضعیف نیروی انسانی می‌تواند به عنوان نتایج سرمایه اجتماعی منفی به شمار آید. با این وجود استارگس (Sturgess) (۲۰۰۰) باور دارد سرمایه اجتماعی نیازمند تحقیقات بیشتری است و باید تأثیر آن بر عملکرد سازمانی شفاف‌تر شود. بنابراین سازمان‌هایی که در توسعه منابع انسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند نمی‌توانند نقش مهم سرمایه اجتماعی را نادیده بگیرند. کارکنان آموزش دیده و تحصیلکرده نیازمند محیطی هستند که به آنها انگیزه رشد و توسعه را بدهد، چنین محیطی تنها از راه سرمایه‌گذاری روی سرمایه اجتماعی محقق خواهد شد (Nafukho Brooks and, ۲۰۰۶:۱۱۷).

سرمایه اجتماعی مجموع منابع حقیقی یا مجازی است که در یک فرد یا گروه از راه شبکه‌ای ممتد از روابط کم و بیش نهادینه شده شناخت و آشنایی متقابل، به وجود می‌آید (Bourdieu, ۱۹۸۶) از این رو سرمایه اجتماعی دو جزء دارد. اول آنکه منبعی است که به عضویت گروهی و شبکه‌های اجتماعی مرتبط است. در واقع میزان سرمایه اجتماعی که یک فرد دارای آن است به اندازه شبکه ارتباطات اجتماعی که وی می‌تواند به گونه مؤثر به وجود آورد، بستگی دارد. دوم آنکه به کیفیتی که از راه تجمع روابط بین بازیگران ایجاد می‌شود (البته چیزی بیش از بحث کیفیت عام یک گروه) اشاره دارد. در اواخر دهه هشتاد، کلمن نگاه جدیدی را به تئوری سرمایه اجتماعی برود مطرح کرد. برطبق نظر کلمن، سرمایه اجتماعی از راه کارکرد آن ایجاد می‌شود و یک موجودیت مفرد نیست. اما از موجودیت‌های مختلف متنوعی که دو عنصر مشترک دارند، پدید می‌آید. سرانجام در اوایل دهه نود، مفهوم سرمایه اجتماعی موضوع اصلی مباحث علوم اجتماعی شد. در سال ۱۹۹۳ بوتام، لئوناردی و ناتلی پژوهش مشهوری در باب

دولت محلی در ایتالیا انجام دادند که نتیجه به دست آمده مبتنی بر این بود که عملکرد نهادهای اجتماعی و سیاسی به میزان بسیار زیادی تحت تأثیر مشارکت شهروندان در امرواجتماع یا آنچه سرمایه اجتماعی نامیده می‌شود، بوده است (Aspin, 2004:2). دیدگاه‌های ابراز شده در مورد سرمایه اجتماعی به گونه‌ای بارزی از آنچه که در ابتدا عنوان می‌شده با آنچه که در حوزه‌های عملی به کار گرفته می‌شود، متفاوت است. اما همه آنها بر توانایی‌های جنبه‌های معینی از ساختار اجتماعی برای تولید خروجی‌های مثبت برای اعضای گروه، یعنی آنهایی که از دنبال کردن هدف‌هاشان یک مزیت رقابتی به دست می‌آورند، توافق دارند. سرمایه اجتماعی در نظام اقتصادسرمایه اجتماعی چهار پیامد عمده به همراه دارد: ۱. کسب اطلاعات؛ ۲. انتقال دانش، نوآوری و پراکندگی فناوری و رویه‌ها؛ ۳. به کارگیری دانش مکمل و تلاش در حل مسائل و مشکلات؛ ۴. واسطه‌گری. این پیامدها ممکن است در طول زمان با توجه به نیازها و ویژگیهای آن‌هایی که به سرمایه اجتماعی دسترسی دارند، متفاوت باشد. سرمایه اجتماعی برای آغاز و پشتیبانی اقدام اقتصادی، حیاتی است، بنابراین پیامدهای مثبت آن می‌تواند در حوزه‌هایی مانند: شکل‌گیری صنعت، فرایندهای ابتکاری، همکاری‌های درون شرکتی و کارآفرینی مشاهده شود. سرمایه اجتماعی به کارآفرینان کمک می‌کند تا منابع را از حوزه‌های مختلف و به روشی نو جمع‌آوری کرده، و ترکیب کنند. همچنین سرمایه اجتماعی برای کارآفرینان یاری و مشاوره فراهم می‌آورد و به آن‌ها کمک می‌کند تا از راه شناخت محیط‌های وظیفه‌ای‌شان، عدم قطعیت را کاهش دهند. سرمایه اجتماعی همکاری و روابط درون شرکتی را، به ویژه در حوزه‌هایی که اعتماد متقابل، جایگزین و مکمل قراردادها می‌باشد، محقق می‌سازد. پژوهشها در حوزه‌های صنعتی نشان می‌دهند که به چه میزان وجود و عدم حضور سرمایه اجتماعی می‌تواند در دستیابی به رشد و نوآوری دارای اهمیت باشد. سرمایه اجتماعی در فرایندهای نوآورانه، از آن رو که فرصت‌هایی برای رفع نیازهای برطرف نشده و ترکیب منابع به روشهایی جدید فراهم می‌آورد، دارای اهمیت است. مطالعات نشان داده است که سرمایه اجتماعی بازده معنوی را در نظام‌های دانش محور تقویت می‌کند. سرمایه اجتماعی، همچنین مشاوره‌های فنی را در دوران اشاعه نوآوری‌ها و انتقال دانش فراهم می‌سازد. با این حال سرمایه اجتماعی وجه منفی هم دارد. به عبارتی ممکن است به عنوان تعهدی که فرایندهای اجتماعی و اقتصادی را باز داشته یا محدود کند، به شمار آید. پژوهشهای جدید در مقابل پذیرش بی‌قید و شرط آن، با مطرح کردن جنبه‌های منفی اش هشدار می‌دهند. نخستین و روشن‌ترین جنبه منفی آن، این است که به ارتباطات منفی می‌پردازد، که عبارت است از روابطی که در آن دست کم یک فرد قضاوت منفی موثری از یک فرد دیگر دریافت می‌کند. این چنین روابط منفی ممکن است مانع بهره‌گیری افراد از فرصتهای موجود شود و یا اینکه مسیر شغلی آنها را سد کند. دومین موضوع، که وضوح کمتری هم دارد، به هزینه فرصتها می‌پردازد. ساختار اجتماعی مشابهی که برای عده‌ای مفید و موثر تلقی می‌شود، ممکن است برای سایرین محدودیتی ایجاد کند. سرمایه اجتماعی، نیازمند سرمایه‌گذاری و تداوم در طول زمان است. به دلیل الزامات قدیمی روابط قابل اعتماد، روآوردن به سایر روابط برای بهره‌گیری از فرصت‌هایی که از خرده نظام‌های مختلف به وجود می‌آید، دشوارتر است. این به خصوص برای بازیگرانی که در سازمان‌های پیچیده و درون پروژه‌های چندگانه به کار مشغولند، صادق است. سطح بالای سرمایه اجتماعی بین گروه‌های حرفه‌ای ممکن است آنها را از ساخت دهنی مجدد شبکه‌های شخصی آن‌ها برای دستیابی به سطح مناسبی از هماهنگی باز دارد (Greve and Benassi, 2003). مشکل سنجش سرمایه اجتماعی وجود تحقیقات گسترده، تعریف سرمایه اجتماعی در حاله‌ای از ابهام قرار دارد. ابهام مفهومی، تعاریف چندگانه و فقدان اطلاعات لازم، مانعی بر سر راه تحقیقات تئوریک و عملی در مورد نقش سرمایه اجتماعی بوده است. این موضوع، مربوط به محدود بودن تحقیقات عملی در مورد سرمایه اجتماعی، به مسائل اقتصادی است. هکمن (2000) باور دارد که در زمینه سرمایه اجتماعی، ایجاد روابط علی، به گونه‌ای ذاتی دشوار است. برخی‌ها مخالف این موضوع هستند و می‌گویند تفسیر داده‌های به دست آمده از سرمایه اجتماعی، تنها در حیطه اقتصادی انجام شده است و این نیز به دلیل ماهیت دانش علت و معلولی است. اطلاعات در مورد این پدیده آن قدر ضعیف است که نمی‌تواند تفسیرهای مختلفی که از آنها می‌شود را از بین ببرد. هیچ الگوریتم مکانیکی برای ایجاد حقایق خالی از پیش فرضهای ذهنی، وجود ندارد. به نظر می‌رسد ادبیات تجربی سرمایه اجتماعی، به ویژه به علت تعاریف مبهم از مفاهیم، سنجش ضعیف داده‌ها، عدم وجود شرایط مناسب و فقدان اطلاعات لازم برای دستیابی به نتایج قابل پذیرش یکسان، با ابهام زیادی همراه بوده است (91: Heckman, 2000). از بحثهای یادشده، مشخص شد که هیچ راه مستقیمی برای اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی نداریم، زیرا سرمایه اجتماعی ابعاد زیادی را در بر می‌گیرد. سرمایه اجتماعی چند وجهی است و محققان، عواملی را که فکر می‌کنند بیشتر با تحقیق آنها مرتبط است، انتخاب می‌کنند. کمیسیون بهره‌وری (2003) طبقه‌بندی از چگونگی ارزیابی‌هایی را که در گذشته در زمینه سرمایه اجتماعی انجام شده است، ارائه داده است. در این طبقه‌بندی داده‌های گردآوری شده از راه‌های مختلفی قرار گرفته اند (Aspin, 2004:6). - پاسخهایی به پرسشهای در مورد اعتماد (کلوها، اتحادیه‌ها و ...) - داده‌هایی در مورد اعضای شبکه‌ها و گروه‌ها، - رأی دهندگان، خوانندگان روزنامه و اعضای مدرسه‌های مذهبی، - ویژگی‌های خانوادگی. اندازه‌گیری بهره‌وری بهره‌وری، هر افزایشی است در برآورد که بر اثر افزایش یک واحد در درونداد ایجاد شده است. بهره‌وری به صورت کلی به عنوان نسبت ارزش نتایج و محصولات، به ارزش تمامی منابع صرف شده برای تولید آنها در نظر گرفته می‌شود. براساس این تعریف، ما برای ارزیابی بهره‌وری می‌توانیم ارزش داده‌ها را با ارزش برآورد مقایسه کنیم. درستی این ارزیابی و اندازه‌گیری بستگی به ویژگی‌های سازمانی و میزان دسترسی به داده‌ها دارد. به این ترتیب دو مشکل به وجود می‌آید که باید به آنها توجه کنیم. اولی روشن است؛ انتخاب دروندادها و برآورددهای مختلف، بهره‌وری متفاوتی را نشان می‌دهد. دوم، تنوع عوامل درونداد و برآورد، که بیشتر آنها کیفی هستند، مشکل سنجش آنها را به دنبال دارد. برای مثال: وقتی ما تعدادی از آموزش‌گیرندگان در یک شرکت را مورد ارزیابی قرار می‌دهیم بسیار دشوار است که مشخص کنیم میزان تأثیر آموزش این افراد بر کیفیت محصولات تا چه اندازه است. یعنی نمی‌توانیم دقیق بگوییم که چه عاملی تحت تأثیر آموزش تغییر یافته است و باعث تغییر در کیفیت محصولات شده است؟ برخی از عوامل احتمالی عبارتند از: ارزیابی مدیر، رضایت شغلی، خروج از خدمت، انگیزش غیبی، ترفیع، حقوق. شاید همه این عوامل موثر بوده باشند (Aspin, 2004:3). بهره‌وری، دغدغه بسیار مهم سازمان‌های کسب و کار است، زیرا اساسی‌ترین محرک رسیدن به نتایج رضایت بخش و کسب مزیت رقابتی قابل ملاحظه، نسبت به رقیب به شمار می‌رود. هر چند که بهره‌وری بسیار مطلوب است اما به دو دلیل مبحث ساده‌ای برای سازمان‌ها محسوب نمی‌شود: اول، سنجش بهره‌وری زمانی امکان‌پذیر است که شرایط از ثبات برخوردار بوده، هدفها به گونه دقیق بیان شده باشند، زنجیره هدفها - وسایل مشخص بوده، خروجی به سادگی قابل اندازه‌گیری باشد. شرکت‌هایی که محصولاتی را در مقیاسی وسیع تولید می‌کنند، می‌دانند که بهره‌وری غالباً عمده‌ترین موضوع برای دستیابی به کارایی، که نتایج اقتصادی رضایت بخشی را به دنبال دارد، است. اگرچه زمانی که کالاها و خدمات در

هم تنیده (وابسته به هم) و بیشتر ناملموس بوده، مناسب تحقق نیازهای مشتری خاص باشند، در آن حال بهره‌وری در واژگان کلاسیک، به مبحثی پیچیده‌تر تبدیل می‌شود. دوم، مشخص نیست که چه چیزی بهره‌وری را محقق می‌سازد؟ از منظر مدیریتی و اقتصادی، بهره‌وری به طور عموم کارکرد سه متغیر است: فناوری، نیروی انسانی و سازمان. هر متغیر به صورت مجزا به بهره‌وری منجر می‌شود: به روز بودن، تجهیزات مدرن، سرمایه انسانی حرفه‌ای و ماهر، هماهنگی کافی و منسجم، هر یک از این موارد، می‌تواند منبع تغییر تدریجی یا بنیادی در بهره‌وری باشد (Greve and Benassi, ۲۰۰۴). تأثیر سرمایه اجتماعی بر بهره‌وری بهمان گونه که در تعریف سرمایه اجتماعی گفته شده، سرمایه اجتماعی می‌تواند مزایای اقتصادی، اجتماعی و سیاسی را به دنبال داشته باشد و این به دلیل رابطه اعتماد و همکاری متقابل با کارایی است. به نظر می‌رسد توافق زیادی در مورد مکانیزم‌هایی که از راه آنها سرمایه اجتماعی می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد اقتصادی داشته باشد، وجود دارد. مهمترین این مکانیزم‌ها عبارتند از: - هزینه‌های پایین‌تر تبادل، - نرخ پایین‌تر جابه‌جایی افراد، - تسهیم دانش و نوآوری، - ریسک پذیری، - بهبود کیفیت محصولات. هزینه‌های پایین‌تر تبادل: این موضوع مربوط به این مشکل کلاسیک است که نمی‌توان به آسانی، تلاش‌ها و فعالیت‌های کارکنان را تحت نظارت قرار داد و ارتباط دادن بین بازده کاری افراد و دستمزد آنها غیرممکن است. در این شرایط کارکنان انگیزه کمی برای استفاده از تمام توانشان دارند. بنابراین شرکتها مجبورند منابعی را برای نظارت بر کار افراد به کار گیرند و یا زبان بیشتری برای عدم استفاده از این نظارتها بینند. در این رابطه سرمایه اجتماعی می‌تواند با ایجاد تعهد بیشتر، هزینه‌های یادشده را به وسیله افزایش اعتماد، کاهش دهد. نرخ پایین‌تر جابه‌جایی‌ها: اگر کارکنان احساس کنند که کارفرمایان با آنها رفتار خوبی دارند، آنها نیز احتمالاً با رفتار منطقی، همان‌گونه رفتار خواهند کرد (مثلاً اگر این به عنوان سطح بالای حمایت سازمانی در نظر گرفته شود). بنابراین مهمترین نتیجه این مسئله برای کارکنان، کاهش جابه‌جایی‌ها و غیبت‌های شغلی است. تسهیم و جاری کردن دانش و نوآوری: این موضوع شاید از راه ایجاد اعتماد، روابط و هدفهای مشترک مورد توثیق قرار گیرد. در اصطلاح سرمایه اجتماعی، عامل بسیار مهم سطح و کیفیت تعاملات در محیط کاری است؛ تا آنجا که کارکنان، همکاران و مدیران از یکدیگر بیاموزند و احساس کنند حق نوآور بودن را دارند. و این تا آنجاست که کارکنان احساس کنند، بخشی از یک تیم هستند. تأثیر چنین موضوعی در سازمان در اصطلاح کارایی نهفته است. تکنیکهای جدید به سرعت منتشر می‌شوند، ایده‌ها و فعالیت‌های سودمند درک شده و به سرعت مورد قبول واقع می‌شوند و نوآوری توسعه پیدا می‌کند. پژوهش‌های تجربی نشان داده است که تعاملات غیررسمی که در بین کارکنان یک سازمان گسترش می‌یابد، انتشار اطلاعات را بهبود بخشیده، ایجاد خزان دانش را که به پیدایی دارایی برای فرایندهای تولیدی یاری می‌رساند، تقویت می‌کنند. این چنین گنجینه‌هایی رابطه‌ای بوده و فقط تا زمانی وجود دارند که میان همه کارکنان به اشتراک باشد. ریسک‌پذیری: تجربه ریسک‌پذیری و رفتار کارآفرینانه به وسیله روابط مستحکم در یک سازمان یا بین سازمانهای مختلف، توثیق می‌شود. در اصطلاح سرمایه اجتماعی، این مربوط به گستره‌ای است که در آن کارکنان احساس می‌کنند برای کارفرمایان و همکاران خود با ارزش هستند و رفاه آنها برای سازمان مهم است. بهبود کیفیت ساده‌ها: نتیجه تسهیل دانش، بهبود همکاری تیمی و تعهد سازمانی، احتمالاً کیفیت بالاتر محصولات خواهد بود که سرمایه اجتماعی این موارد را در بر می‌گیرد. همچنین وقتی کارکنان احساس کنند که از حمایت سازمانی برخوردارند، سطح ساده‌ها از راه عملکرد بهتر آنها و نقش منفی استرس سازمانی در عملکرد، کاهش می‌یابد. با توجه به این بحث، درک می‌کنیم که باید به کدام جنبه‌های سرمایه اجتماعی تمرکز کنیم. ما هنوز با مسائلی مانند شبکه‌ها، همکاری و اعتماد، سرو کار داریم، هرچند ما مکانیزم‌هایی را که به وسیله آنها این سه عامل بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارد می‌شناسیم (Aspin, ۲۰۰۴:۶). در تحقیقی دیگر، کلمن دو شاخه اصلی را که از راه آن سرمایه اجتماعی بهره‌وری نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شناسایی کرد: اول آنکه، سرمایه اجتماعی، انتشار دانش و اطلاعات را در میان کارکنان موجب شده، دستیابی به هدفهای معینی را که در صورت عدم وجود آنها غیرقابل دسترس است، ممکن می‌سازد (Colman, ۱۹۹۰:۳۰۲). می‌توان اظهار داشت که هر نیروی انسانی را می‌توان به عنوان بخشی از ساختار غیررسمی که منابش قابلیت حل مشکلات را بهبود می‌بخشد، در نظر گرفت. همچنین این ساختار می‌تواند به سراسر سازمان از قبیل: شبکه‌های حرفه‌ای، دوستان و همکاران در مشاغل پیشین هم گسترش یابد. سرمایه اجتماعی به گونه مشخص در کارهای پروژه‌ای اهمیت می‌یابد، یعنی جایی که مشارکت کنندگانش متخصصانی هستند که لازم است تخصصشان را برای انجام وظایف و مسئولیتهای پیچیده به همراه بیاورند. برای مشارکت کردن در تیم پروژه‌های چند رشته‌ای، هر متخصص نیاز دارد که بدانند سایرین چگونه می‌توانند به کسب هدفهای مشترک کمک کرده و چگونه می‌توانند از تخصص یکدیگر بهره گرفته و پروژه را پیش ببرند؟ هنگام کار پروژه، افراد سرمایه اجتماعی همدیگر را برای تکامل دانش درون تیم اختیار می‌کنند (Salaff Greve and, ۲۰۰۳). دوم آنکه، تعاملات اجتماعی ممکن است بر انگیزش و تلاشهای کارکنان تأثیر بگذارد. در مطالعه مشهور مارچ و سایمون بر روی سازمانها (۱۹۸۵) عنوان شد که حتی اگر مدیران استبدادی عمل کرده، سلسله مراتب شرکت بسیار غیرقابل انعطاف باشد و با این حال وظایف به خوبی ایفا شود، کارکنان قادر خواهند بود که به روشهای مختلف، از قبیل: تأخیر در اجرای دستورها و خیلی عامتر، یعنی ارتکاب رفتارهای فرصت طلبانه، عملکرد را تحت تأثیر قرار دهند. بسیاری از مطالعات نشان می‌دهند که اگر تعاملات انسانی بین نیروی کار بسیار راحت و بر مبنای اعتماد باشد، کارکنان تمایل بیشتری دارند که حداکثر تلاش خود را انجام دهند و احتمال بیشتری دارد از راه نظارت، افراد شانه خالی کردن از انجام وظایف را کاهش دهند. همان‌گونه که بولزو جیتیز عنوان نموده‌اند نظارت و تنبیه توسط افراد هم سطح در تیمهای کاری، مؤسسات اعتباری، شرکتهای، شرایط و اوضاع عمومی محلی و محلات یک شهر، اغلب ابزار مناسبی برای کاهش مشکلات ترغیب افراد در زمانی که اقدامات آنها برای عملکرد مناسب سایرین در معرض قراردادهای اجباری نمی‌باشند، به شمار می‌رود (Greve and Benassi, ۲۰۰۳). نتیجه گیریم امروزه، با توجه به تغییرات گسترده در عملیات سازمانی، شکل‌های سنتی سرمایه‌ای، مانند: ساختمانها، تجهیزات و منابع مالی دگرگون شده و سرمایه‌های جدیدی، مطرح شده است. این سرمایه‌های غیر ملموس، نقش زیادی در توسعه و رشد سازمان دارند. یکی از این سرمایه‌ها، سرمایه اجتماعی است. سرمایه اجتماعی برخلاف سرمایه انسانی یا سرمایه فیزیکی، مفهومی است که بسیار فراتر از دارایی‌هایی است که یک فرد در اختیار دارد. یکی از اثرات سرمایه اجتماعی، افزایش بهره‌وری نیروی انسانی سازمانهاست. بهره‌وری دغدغه مهم سازمان‌های امروزی است؛ زیرا اساسی‌ترین محرک رسیدن به نتایج رضایت بخش و کسب مزیت رقابتی، به شمار می‌رود. سرمایه اجتماعی از راه مختلف بهره‌وری نیروی انسانی سازمانها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هزینه‌های پایین‌تر تبادل، نرخ پایین‌تر جابه‌جایی افراد، تسهیم دانش و نوآوری، ریسک‌پذیری و بهبود کیفیت محصولات از جمله راههایی است که سرمایه اجتماعی از راه آنها بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارد. با این وجود، تحقیقات در زمینه سرمایه اجتماعی با دشواریهای زیادی همراه است. هیچ راه مستقیمی برای

اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی نداریم، زیرا سرمایه اجتماعی ابعاد زیادی را در بر می‌گیرد. سرمایه اجتماعی چند وجهی‌ای است و محققان، عواملی را که فکر می‌کنند بیشتر با تحقیقشان مرتبط است، انتخاب می‌کنند. از طرف دیگر اندازه‌گیری بهره‌وری نیز دشوار است. بهره‌وری نسبت دروندادها و بروندادها را مقایسه می‌کند و این در حالیست که تعیین دقیق دروندادها و تأثیر دقیق آنها بر بروندادها، بسیار مشکل است. منابع:

Brooks, Kita & Muyia Nafukho, Fredrick, (۲۰۰۶), Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link ..., Journal of European Industrial Training vol, ۳۰ ABI/INFORM Global, pg۱۱۷.۲. Sabatini, Fabio, ۲۰۰۵, Does Social Capital Improve Labor Productivity in Small and Medium Enterprises, forthcoming International Journal of Management and Decision Making, December. Pg۱-۲۹.۳. Greve, Arent & Benassi, Mario, (۲۰۰۳), Exploring the contributions of human and social capital to productivity, Hawaii International Conference On System Sciences, January ۵-۸, , Hilton Waikoloa Village, Big Island, Hawaii.۴. Bourdieu, P. (۱۹۸۶), The forms of capital, Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education, New York: Greenwood Press: ۲۴۱-۲۵۸.۵. Aspin, Liam, (۲۰۰۴), Social Capital and Productivity, Teaching and Learning Research Programme, pg ۱-۳۴.۶. Lubega, Khalid, (۲۰۰۵), Understanding social capital in Buganda using proverbs and implications for human resource development, doctoral dissertation, April.v. Heckman, J.J. (۲۰۰۰), Causal Parameters and Policy Analysis in Economics: a Twentieth Century Retrospective, Quarterly Journal of Economics. Vol. ۱۱۵, Issue ۱: ۴۵-۹۷.۸. Coleman, J. (۱۹۹۰), Foundations of Social Theory, Cambridge: Harvard University Press.۹. Greve, Arent and Salaff, Janet W. (۲۰۰۳). "Social Networks and Entrepreneurship," Entrepreneurship, Theory & Practice ۲۸ (۱), ۱-۲۲

منبع: ماهنامه تدبیر-سال بیستم-شماره ۲۰۲

منابع انسانی در آغاز هزاره سوم

ترجمه و تلخیص: علیرضا شیروانی

چکیده: فرق گذاشتن بین مدیریت منابع انسانی (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT = HUM) و توسعه منابع انسانی (HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT = HRD) در واقع وارد شدن به محیط میهم و بحث انگیز است. این مقاله ماهیت هر کدام را بیان داشته و بعضی از تنشهای موجود در هر کدام را توضیح می‌دهد و بیان می‌کند، که آینده، به همکاریهای استراتژیک و انعطاف پذیر بیشتری میان آن دو نیاز دارد. رشد مباحث درباره شکل گیری بالقوه یک توسعه گرایی نوین شخصی حرفه ای برای رسیدن به یک اعتبار مهم، نیازمند حمایت و نمایش حالات مختلف توسعه منابع انسانی است، و این امر باعث ایجاد تنش میان توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی در حوزه حرفه ای منابع انسانی شده است. برای کمک به روشن کردن این بحث و مشخص ساختن اصول زیربنایی آن و فرضیاتش، این مقاله بر جنبه های کلیدی تمرکز یافته و شامل موارد زیر است: ۱- بازنگری خلاصه وظایف منابع انسانی؛ ۲- یک همگرایی در قواعد و مقررات منابع انسانی در دهه ۱۹۹۰؛ ۳- تنشهای بالقوه ای در زیربنای فلسفه ای منابع انسانی؛ ۴- مسیرهای پیش رو در سال ۲۰۰۰ و فراتر از آن. چارچوب کلی در توسعه منابع انسانیزمینه های حرفه ای توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی به صورت قابل توجهی در دهه گذشته، در اثر نتایج به دست آمده در اثر یادگیری به روش تجربی افزایش یافته است و پاسخ به فاکتورهای تغییر محیطی که تأثیر گذارند چیزهایی را تحت الشعاع قرار می‌دهد که در درون سازمانها اتفاق می‌افتند. واژه های توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی به طور متفاوتی به کار می‌روند، به هر حال، برای توصیف یک دامنه از فلسفه های مختلف و روشهای کار با مردم در سازمانها، ابتدا باید به صورت خلاصه بیان شود که چگونه این واژه ها را برای اجتناب از سردرگمی باید به کار گرفت. توسعه منابع انسانی به آموزش و توسعه فعالیتهای انسانی در سازمانها مرتبط است و به ما کمک می‌کند تا شرایط فرهنگی خاصی را ایجاد کنیم که در آن کارکنان به پتانسیل بالقوه برای بهره مند شدن از افراد و سازمان دست یابند. در این حالت، توسعه منابع انسانی خود را به صورت خیلی نزدیک با توسعه سازمان در یک راستا هماهنگ می‌بیند. مروجین توسعه منابع انسانی این نکات را در تعاریف مربوط به توسعه منابع انسانی به صورت توسعه فرهنگی و فرآیندهایی تعریف کرده اند که باعث تشویق و یکپارچگی سازمانی و توسعه افراد برای رسیدن به اهداف سازمانی است. مدیریت منابع انسانی در سال ۱۹۸۳، جامعه آمریکا آموزش و توسعه جمعی از متولیان توسعه منابع انسانی در آمریکا را رهبری کرد و نقشهای کلیدی را که به صورت کامل به وسیله آنها تحت چهل حوزه کاری انجام می‌شد را موردبررسی قرار داد. به نظر می‌رسد که در حوزه الفبایی، کلمه استراتژیست دوازده جایگاه دارد و رویکردهای سنتی برای توسعه منابع انسانی، با درجات مختلفی از بحث، موردانتقاد قرار گرفته اند و بیشتر به تکنیک های عملیاتی نسبت به مسائل استراتژیک و حذف به کارایی به جای اثربخشی تاکید گردیده است. در این حوزه جدید، توسعه منابع انسانی به صورت فزاینده ای بر روی فعالیتهای و معیارهای استراتژیک بازرگانی با توجه به معیار طرح ریزی استراتژیکی تاکید کرده است. در این حوزه بحث، روت ول و کازانس، یک نکته جالب را بیان داشته اند: برنامه های منابع انسانی نباید به وسیله برنامه های استراتژیک تجاری به کنار گذاشته شوند و توسعه منابع انسانی باید متقابلاً برنامه های استراتژیک تجاری را تحت تاثیر قرار دهند و به وسیله آنها نیز تحت تاثیر قرار بگیرند (تأثیر متقابل). تجربیات شخصی من بیان می‌کند که این کانون موضوعی است که مربوط به ارتباط بین توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی در ابتدای این قرن است. مسئله نفوذ در مفهوم استراتژیک بیان کننده دستیابی به یک درگیری فعال در فرایندهای برنامه ریزی تجاری وسیعتر است و این عقیده اغلب در اصول پابرجاست تا در عمل. روت ول و کازانس بر این باورند که توسعه منابع انسانی استراتژیک، در واقع فرایند تغییر یک سازمان و سهامداران بیرون آن است، در واقع گروههای داخل آن و افراد مشغول به کار در آن به یادگیری برنامه ریزی شده برای کسب دانش و مهارتهای مورد نیاز برای آینده مبادرت می‌کنند و چهار فاکتور کلیدی را پیشنهاد می‌کنند که به نظر می‌رسد همگی در شرف وقوع هستند: باید در پی یک رسالت کلی برای سازمان بود و استراتژی توسعه منابع انسانی با آن مرتبط باشد؛ برنامه اصلی در سازمان باید با توجه به مهارتهای انسانی قابل دسترس

برای اجرای آن و راهکارهای مربوط برای تعیین آن مهارتها موردسنجش قرار گیرد؛ افراد در همه سطوح در سلسله مراتب سازمانی (زنجیره سازمانی) باید در مسئولیت پذیری و قابلیت پاسخگویی برای توسعه منابع انسانی سهیم باشند؛ باید یک فرایند برنامه ریزی کلی و سیستماتیک و رسمی برای سازمان و دپارتمان پرسنلی و توسعه منابع انسانی وجود داشته باشد. چارچوب کلی مفروضات این فاکتورها عبارتند از: الف - یک زمینه منطقی و استراتژیک سازمانی؛ ب - دستیابی به فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک به وسیله مشارکت کنندگان در توسعه منابع انسانی. آسن دوتال، هم مثل سایر پژوهشگران توسعه منابع انسانی باتوجه به سازمانهای خصوصی و عمومی بیان کرد که به هرحال، روت ول و کازانس توسعه منابع انسانی را در یک سناریوی تاحدی مطلوب موردبحث قرار دادند. درعمل شرایط الف و ب اغلب به وفور وجود ندارند و دست اندرکاران توسعه استراتژیک منابع انسانی به صورتی عمل می کنند که اغلب از طریق نمایش غیرمستقیم دست اندرکاران توسعه منابع انسانی، تحت تاثیر قرار بگیرند. طبیعت این ارتباط و تنشها و استرس های آن به صورت مفصل بیان می شود. چارچوب کلی در مدیریت منابع انسانی مدیریت منابع انسانی، همان طور که از نامش پیداست، به طور کلی با مدیریت مردم در ارتباط است. مدیریت منابع انسانی شامل تمام تصمیم گیریهای مدیریتی و اقداماتی است که روی ماهیت ارتباط بین سازمان و کارمندان آن یا منابع انسانی تاثیر می گذارد. مدیریت منابع انسانی به طور طبیعی به عنوان یک رشته از مدیریت پرسنلی شناخته می شود که ریشه در کار اصلاح گران اجتماعی، مدیران دفاتر رفاهی، توافق مذاکره کنندگان و تحلیل گران نیروی انسانی دارد. «فولر» هم روی تفاوت واقعی بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت سنتی پرسنلی تاکید کرده است. دیدگاهها و رویه های کل گرای مدرن مدیریت منابع انسانی را تحت تاثیر قرار می دهد و بیان می کند که بسیاری از وظایف مدیریت مردمی به وسیله دپارتمان متخصصان پرسنلی، موردقبول واقع شده اند و هم اکنون به وسیله مدیران صنفی به عنوان جزئی از کار عادی آنها اداره می شود. وظایف پرسنلی به صورت گسترده درحایت مشاوره تکنیکی درونی، تکامل می یابد و این کار همگام با پیشرفت در وظایف مدیران صنفی صورت گرفته است. و درواقع مدیریت منابع انسانی یک موضوع مفهومی بین آن دو است. در سالهای اخیر، ابعاد استراتژیکی موردبحث در مدیریت منابع انسانی شامل موارد زیر بوده است: ۱- استفاده از برنامه ریزی؛ ۲- یک رویکرد پیوسته برای طراحی و مدیریت سیستم های پرسنلی براساس یک خط مشی استخدامی مبتنی بر استراتژی نیروی انسانی، که توسط اغلب صاحبان نظران موردتایید قرار گرفته باشد؛ ۳- ترکیب فعالیتهای مدیریت منابع انسانی و خط مشیهای آن در برخی از استراتژی های تجاری؛ ۴- درنظر گرفتن کارکنان سازمان به عنوان یک منبع استراتژیک برای دستیابی به مزیت رقابتی جنبه های استراتژیک، بسیار مهم هستند چون بعضی از مشکلات بزرگ که اخیراً به وسیله سازمانها دیده می شود حاصل پیچیدگی و تغییرات سریع و آشفته محیطی است که آنها در آن کار می کنند. در این حالت، سازمانها باید یاد بگیرند که چه طور کار کنند و چطور خود را سازماندهی کنند. بعضی از ابداعات رایج شامل موارد زیر است: اشکال جدید استراتژی به صورت (کوتاه مدت و انعطاف پذیر)؛ انواع جدیدی از سازمان (مثل ساختارهای تکامل یافته و انعطاف پذیر)؛ راههای جدید استفاده از بازار کار (مثل کار نیمه وقت / قراردادهای کوتاه مدت)؛ روابط استخدامی جدید (مثل روابط متقابل و تسهیم سود)؛ خط مشی جدید برای رسیدن به مزیت رقابتی؛ تاکید بر تغییر مدیریت به عنوان یک اصل رقابت سازمانی. همگرایت تاثیر ترکیبی حاصل از این تغییرات بدین معناست که دست اندرکاران منابع انسانی از هر دو خط مشیهای توسعه و مدیریت، روشهای جدیدی را برای کار به صورت هماهنگ، انعطاف پذیر و استراتژیکی پیدا کرده اند. تغییرات محیط بیرونی که در بالا بیان شد حاوی یک تغییر اساسی در روابط صنعتی در دهه گذشته بوده است و آن شامل کاهش تاثیرات اتحادیه های صنفی هستند و تاکید زیادی بر موضوعهای دوجانبه مانند؛ (اهداف دوجانبه، تاثیر متقابل، احترام متقابل، پاداش دوجانبه و مسئولیت متقابل) که بین مدیریت و نیروی کار حاصل می شوند، دارند. این پیشرفتهای، بخصوص در آمریکا، وظایف مدیریت منابع انسانی را از تمرکز به حل مشکلات روابط صنعتی مربوط به پرسنل، به طرف مسائل مدیریت استراتژیک منابع انسانی می کشاند و باعث توسعه مهارتهای کارکنان و ظرفیتهای آنها برای رسیدن به اهداف استراتژیک تجاری می شود. این موضوع بدین دلیل بیان می شود که مدیریت منابع انسانی خود را خیلی به توسعه منابع انسانی نزدیک می داند. طبیعت این همگرایی خیلی مهم است چون همان طور که وظایف مدیریت منابع انسانی در داخل سازمانها از وظایف ستادی به وظایف صنفی تغییر می کند، وظایف توسعه منابع انسانی اغلب با خود عامل توسعه منابع انسانی تناسب پیدا کرده و به سادگی به عنوان یک زیرمجموعه ای از وظایف مدیریت منابع انسانی شناخته می شود. ادغامی که در سال ۱۹۹۴ در موسسه مدیریت پرسنلی، و موسسه آموزش و توسعه برای شکل دهی موسسه پرسنلی و توسعه صورت گرفت، مورد توجه بسیاری قرار گرفت، این امر کمک کرد که طبیعت متقابل این روابط هماهنگ، تقویت شود ولی سوابقی درارتباط با میزان حصول اهداف وسیع تر هنوز باقی بماند. تنشهاداصل، جایگزینی مجدد توسعه منابع انسانی درکنار مدیریت منابع انسانی با روابط نزدیک با مدیریت صنفی، باعث ایجاد فرصتهای مناسب برای تکامل فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک تجاری می شود. اگرچه مشکلات عملی موجود در چارچوب کاری مرتبط با زمینه های سازمانی، مخصوصاً درجایی که توسعه منابع انسانی به عنوان یک عامل وابسته درنظر است، هنوز وجود دارد. هنری و پتی گرو (۱۹۹۰) و موریس (۱۹۷۴)، این تنشها را به وسیله تعریف تمایزات زیربنایی فلسفی بین قواعد و رویه های منابع انسانی توضیح داده اند. در مباحث اخیر، درباره مفهوم «منابع انسانی»، سوابقهای اساسی درباره پتانسیل های ناسازگاری که از رویکردهای اساسی بر اصول فایده طلبی - ابزارگرایی (منابع انسانی) افزایش یافته است و این اساس گسترش انسان گرایی است (به کارگیری منابع مفید انسانی). رویکرد ادغامی دارای ویژگیهایی است. اول اینکه کارمندان را به عنوان یک هزینه ضروری درنظر می گیرد درحالی که همان کارمندان را به عنوان یک دارایی با ارزش درنظر می گیرد. درسال ۱۹۹۰، مدیریت منابع انسانی در متون انگلیسی، عناصر مهم خود را درباره ابزارسازی حفظ کرده درحالی که توسعه منابع انسانی بیشتر بر مباحث توسعه ای دلالت دارد. پتانسیل بالقوه برای کثرت گرایی آینده و اصطکاک بین این موقعیتهای، درباره موسسه مدیریت پرسنلی و موسسه آموزش و توسعه در مباحث قبل از سال ۱۹۹۴ منعکس شده است. مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی به صورت حرفه ای، سعی در ساخت روابط دقیق با هم دارند، تا پتانسیل موجود برای ایجاد خط مشی ملی موثر را در حوزه منابع انسانی ایجاد کنند. عقیده زیربنایی این است که ۷۲۰۰۰ عضو متحد باید بلندتر از ۵۲۰۰۰ عضو موسسه مدیریت پرسنلی و ۲۰۰۰۰ عضو موسسه آموزش و توسعه که به صورت مجزا هستند، صحبت کنند. اگر ما نتوانیم یک صدا صحبت کنیم، در آن صورت نباید اصلاً صحبت کنیم. ازطرف دیگر موسسه آموزش و توسعه دارای توجه ویژه ای به این امر است که منابع انسانی توسط مسائل ماهیتی پرسنلی تحت تاثیر قرار می گیرند. سوال اساسی دیگر علی رغم توجه به منابع انسانی، در رابطه با سازگاری بین توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی است، که ممکن است بی اساس هم نباشد. دست اندرکاران توسعه منابع انسانی اغلب ارتباط کمتری با مسائل کنترل نسبت به دست اندرکاران مدیریت منابع انسانی دارند و بیشتر

عقاید جدید را درباره پتانسیل فردی / گروهی می پذیرند. انعکاس این تنشها تناقض سازمانی وسیعی را به وجود می آورد که توسط «استاسی» بیان گردیده است. او بحث می کند که وقتی یک سازمان در محیطهایی که به سرعت درحال تغییرند کار می کند نیاز به رسیدن به سازگاری و ثبات دارد تا جنبه های کاری موجود خود را در یک حالت موثر به طور روزانه تعدیل سازد. درحالی که در زمان مشابه دیگر نیاز به خنثی کردن سازگاری و ثبات دارد تا بتوان حرکات جدید را ایجاد کند. درعمل اگر مدیریت منابع انسانی با مسائل کنترلی ارتباط داشته باشد و برای رسیدن به سازگاری و ثبات با پرسنل تناسب پیدا کند در آن صورت راههای توسعه منابع انسانی باعث ایجاد خلاقیت و نوآوری می شود که ممکن است بی فایده به نظر برسد ولی علی رغم آن تولید بالقوه ای از منابع انسانی در بلندمدت عاید می شود. نتیجه گیریها وجود همه این مسائل، فشارهای محیطی ممکن است باعث ایجاد شکاف بین قواعد و رویه های پرسنلی شود. رویکردهای اخیر در عملکرد استخدامی سوی جهت گیریهای مسیر شغلی به طرف قراردادهای کوتاه مدت، یک مورد خاص است و باعث افزایش توجه منابع انسانی درباره این امر می شود که چطور می توان به تعهد کارمندی و ایجاد انگیزه در یک قرارداد کوتاه مدت دست یافت. در سطوح استراتژیکی بالاتر، توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی نیاز به یکپارچگی نزدیکتر در حوزه توسعه ای دارند البته اگر فواید عملی آنها حاصل شود، بخصوص در مورد توانایی سازمانها برای چالش در محیط خود، این یک موضوع بسیار مهم است. کارمندان آموزش دیده در مهارتهای جدید بدون توجه به موارد توسعه سازمانی، باعث ایجاد تکرار اشتباهات قبلی و یا تدارک نامناسب برای کار به وسیله چالشهای پیش رو در آینده می شوند. این نظریه توسط آرگریس (۱۹۹۲) برای توجه این امر به کار رفت که چه چیزی به عنوان حلقه دوطرفه یادگیری شناخته می شود و آن نیز یک فاکتور کلیدی است که موفقیت سازمان را تحت تاثیر دارد (بدین معنی که آن به طور واضح به بیشتر سوالهای سازمانی پاسخ دهد). همان طور که بیان شد، بحث درباره روابط بین مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی و فلسفه وجودی سازمان از موفقیت سازمانی / حرفه ای آنها، برای بیشتر سازمانها ادامه خواهد داشت. اگر توسعه منابع انسانی، با موارد مربوط به توسعه آن، یک نقش استراتژیکی واقعی را در آینده در سازمانها اعمال کند، در آن صورت مسائل اصلی برای بحث و موضوعها به صورت زیر است: ۱- وضعیت توسعه منابع انسانی: به صورت کامل به عنوان یک قاعده حرفه ای شناخته می شود و به صراحت به عنوان یک زیرمجموعه از وظایف مدیریت منابع انسانی بحث می شود. ۲- موفقیت توسعه منابع انسانی: به صورت کلی در فرایند برنامه ریزی تجاری سازمانی در کنار دست اندرکاران مدیریت منابع انسانی قرار می گیرد. ۳- نقش توسعه منابع انسانی: آزاد است تا چالشی عمل کند و روی مفروضات فرهنگی تاثیر بگذارد و ارزشها و عملکردهای سازمانها را بدون ترس از ایجاد خود بیگانگی بیان کند. در پایان، هاریسون (۱۹۹۳)، موارد بیان شده اهداف ادغامی درباره موسسه مدیریت پرسنلی و موسسه آموزش و توسعه را بیان کرد و اظهار امیدواری کرد که هماهنگی دقیق تر بین دست اندرکاران باعث ایجاد این امر شود که اولاً توسعه منابع انسانی با دستیابی به فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک در کنار مدیریت منابع انسانی قرار گیرد و ثانیاً مدیریت منابع انسانی با نگرش عمیق تر نسبت به مسائل توسعه ای از طریق توسعه منابع انسانی وارد عمل شود. توسعه آینده این روابط سمبولیک نیاز به ایجاد، تعهد، صبر و انسایت دارد ولی چالشهای سال ۲۰۰۰ و بعد از آن باعث ایجاد ارتباط نزدیکتر بین این وظایف می گردد و یک راه مثبت است که پیش روی داریم. سالهای پیش رو، زمانی برای آزمایش هستند. * منبع: ماهنامه تدبیر-سال چهاردهم- شماره ۱۳۸

برنامه ریزی منابع انسانی؛ اولویت مدیران آینده ساز

ولویت مدیران آینده ساز HUMAN RESOURCES PLANTNG مهدی یاراحمدی خراسانی

این مقاله در نشریه علمی، پژوهشی و اطلاع رسانی انجمن مدیریت ایران (ماهنامه مدیریت- شماره: ۱۳۰ - ۱۲۹) پذیرفته و به چاپ رسیده است. (دارای شماره استاندارد بین المللی ۷۴۴۵-۱۰۲۳) چکیده: مدیریت می بایست برای کلیه منابع در اختیار خود برنامه ریزی مناسبی داشته باشد در غیر این صورت در نیازسنجی و هدایت منابع در اختیار خود بسوی اهداف مورد نظر دچار مشکل خواهد شد. برنامه ریزی در واقع فرآیندی است که سازمانها در قالب آن همه فعالیتها و کوششهای خود را در مورد اهداف مورد نظر، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر در یکدیگر ادغام کرده و هدف از اجرای آن دستیابی به نتایج سازمانی است (بیلو پاتریک). از این رو برنامه ریزی را شالوده عناصر مدیریتی می دانند. با توجه به نقش و اهمیت منابع انسانی در توسعه و بالندگی سازمانها مسلماً برنامه ریزی منابع انسانی می تواند نقش مؤثری در بهره وری مؤثر و مطلوب منابع انسانی داشته باشد. مقدمه: همانطور که می دانیم امروزه در بین منابع سازمانی، «منابع انسانی» با ارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان است به عبارت دیگر منابع انسانی هر سازمان منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت های اساسی هر سازمان است، پس یکی از عمده ترین برنامه ریزی های سازمانی، برنامه ریزی منابع انسانی است. مقوله ای که به قول جیمز واکر در سالهای اخیر بعنوان ابزاری است که به طور مستقیم اهداف و استراتژی های سازمانی را به اهداف و برنامه های منابع انسانی مورد نظر متصل می سازد. بررسی فراز و فرودهای توسعه منابع انسانی نشان می دهد که امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمانها (و بعضاً جوامع بشری) بیش از پیش نمایان گشته است. از این رو در عصر جدید به «انسان» در مدیریت بعنوان «سرمایه ای بی پایان» و با ارزش می نگرند. زیرا دیگر به خوبی روشن است که کاهش سرمایه بالنده انسانی منجر به کاهش بهره وری و تولید می شود. به عبارت دیگر متفکران علم مدیریت بر این اعتقادند که کارکنان را باید مینا و ریشه اصلی بهبود کیفیت و بهره وری دانست و آنها را مبنای اصلی فرآیند افزایش کارایی و نوعی سرمایه به حساب آورد. با عنایت به مطالب ذکر شده در می بایم که منابع انسانی، منبع استراتژیک سازمانی محسوب می شوند، از این رو جز مهم و لاینفک مباحث برنامه ریزی استراتژیک، (منابع انسانی) هستند. روند تغییرات و دگرگونی های تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمانها موجب نگرش جدید علم مدیریت به مقوله برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است. امری که غفلت از آن می تواند پیامدهای جبران ناپذیری را برای سازمانها به همراه داشته باشد اگر سازمانها می خواهند در محیط پرتلاطم امروزی از حیات مستمر برخوردار باشند باید همسو با تغییرات محیطی نگرش جامع و راهبردی داشته باشند و الزامات گوناگونی را مد نظر قرار دهند. و از آنجا که منابع انسانی کارآمد (کارکنان دانشی) اساسی ترین منبع رقابتی سازمانها هستند لزوم برنامه ریزی راهبردی در زمینه سرمایه های انسانی سازمانی از اهمیت بیشتری برخوردار است. امری که متأسفانه نادیده گرفتن آن در بسیاری از سازمانها سبب شده است آنها همواره از کمبود نیروهای مؤثر و کارآمد رنج ببرند. برنامه ریزی نیروی انسانی: در تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی ذکر این نکته ضروری است که اکثر صاحب نظران مدیریت، برنامه ریزی نیروی انسانی را در اصل یک فرآیند استراتژیک می دانند که در جهت اهداف کلی سازمان

و شیوه‌های لازم برای نیل به آن حرکت می‌کند. برای فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی (HRP: HUMAN RESOURCES) و (PLANTNG) تعاریف متعددی بیان شده است که تعدادی از آن به شرح زیر است: ۱- برنامه ریزی نیروی انسانی را فرآیند پدید آوردن و تعیین هدف‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌هایی گویند که به پرورش، کاربرد و توزیع نیروی انسانی می‌پردازد تا مقاصد اقتصادی، خدماتی و ... تأمین می‌شود. ۲- برنامه ریزی نیروی انسانی فرآیندی است که بوسیله آن سازمان تعیین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند با تخصص و مهارت‌هایی برای چه مشاغلی نیاز دارد. ۳- تعیین تعداد افرادی که در سال‌های آینده برای تأمین هدف‌های سازمان باید انتخاب گردند، آموزش ببینند، ترفیع یابند، بازنشسته یا اخراج شوند و مانند آن که براساس تسهیلات و وسایل مورد نیاز تخمین زده می‌شود. مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی: برنامه ریزی منابع انسانی را در چهار مرحله می‌توان به اجرا درآورد: ۱- مرحله اول: در مرحله اول گردآوری، تحلیل و پیش بینی داده‌ها به منظور پیش‌بینی عرضه منابع انسانی صورت می‌گیرد. این مرحله بر پا داشتن یک نظام اطلاعاتی منابع انسانی است که به دنبال آن با افزودن بر نظام اطلاعاتی منابع انسانی تقاضای منابع انسانی نیز مورد پیش بینی قرار می‌گیرد. ۲- مرحله دوم: در این مرحله هدف‌ها و سیاست‌های کلی منابع انسانی تعیین می‌گردند و بدنبال آن حمایت مدیران بلند پایه در مورد آنها (هدف‌ها) جلب می‌شود. ۳- مرحله سوم: این مرحله شامل طراحی و به انجام رساندن طرح‌ها و برنامه‌های عملی در زمینه‌هایی مانند کارمند یابی، آموزش و ترفیع است که سازمان را قادر خواهد ساخت به هدف‌های منابع انسانی خود دست یابد. ۴- مرحله چهارم: نظارت بر طرح‌ها و برنامه‌های امور کارکنان و ارزیابی آنها به منظور آسان کردن پیشرفت بسوی هدف‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی در این مرحله صورت می‌پذیرد. برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی و پیوند آن با برنامه ریزی استراتژیک: همانطور که ذکر شد برنامه ریزی در واقع عبارتست از طریقه و روش نیل به اهداف سازمانی. از این رو برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که ضمن آن اهداف بلند مدت سازمانی تعیین و تصمیم‌گیری بر مبنای روش‌ها، جهت دستیابی به این اهداف را در بر می‌گیرد که از قبل پیش‌بینی شده‌اند. برنامه ریزی منابع انسانی در واقع فرآیندی است برای ارزیابی تقاضا، اندازه، ماهیت و عرضه منابع انسانی برای نیل به تقاضای مورد نیاز. از این رو، نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، برنامه ریزی نیروی انسانی است. برنامه ریزی منابع انسانی به طور مستقیم با برنامه ریزی استراتژیک پیوند می‌یابد و مهمترین عامل و ابزاری که اهداف و خط‌مشی‌های سازمانی را به اهداف و برنامه‌های منابع انسانی ارتباط می‌دهد، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است. از این رو، بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی: دوچینر و رابینز معتقدند برنامه ریزی منابع انسانی فرآیندی است که بوسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد. در واقع آنچه در برنامه ریزی منابع انسانی در اولویت قرار دارد تجزیه و بررسی تعادل عرضه و تقاضا با یک روش ساختار یافته است، این امر با یک تصویر روشن و با حرکت سریع با توجه به آینده آغاز می‌گردد و مقصود آن است که زمینه‌های علمی را بعنوان یک نتیجه، تجزیه و تحلیل و تعیین کرد. در فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی ما به شناخت اعضا و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام وظایف روزمره و تغییراتی که ممکن است ظرفیت کار را در آینده و حجم فعالیت‌های تعهد شده را تغییر دهد نیازمندیم. این امر درک خوبی از استراتژی و برنامه‌های تجاری جزئی‌تر را در بر می‌گیرد. در برنامه‌ریزی منابع انسانی مشخص می‌شود سازمان‌ها نیاز به شناخت دقیق از اعضاء و ویژگی‌ها و روابط بین آنان با سازمان دارد. برنامه‌ریزی منابع انسانی با مفاهیم محیط و عملیات سازمان در ارتباط بوده و شامل عوامل داخلی و خارجی می‌شود. از مهمترین عوامل خارجی (محیطی) می‌توان فشارهای اقتصادی، تغییرات تکنولوژی، قوانین و مقررات، وضعیت سیاسی، بازار نیروی کار و آموزش را ذکر کرد. و مهمترین عوامل داخلی شامل هدف و مقاصد سازمان، فرهنگ، ساختار، منابع انسانی و ذینفعان می‌گردد. با عنایت به مطالب فوق‌الذکر می‌توان گفت: در برنامه‌ریزی منابع انسانی به دنبال پاسخگویی به دو سؤال زیر هستیم: ۱- چه افرادی مورد نیازند؟ ۲- چگونه باید این نیاز تأمین شود؟ ویژگی‌های برنامه ریزی منابع انسانی: برنامه ریزی منابع انسانی دارای ویژگی‌هایی به شرح زیر است: ۱- آگاهی: ایجاد مفروضات روشن و آماده در زمینه منابع انسانی ۲- تحلیلی: متکی بر یک سری قضاوت‌ها و واقعیت‌ها ۳- هدف‌گرا: ابزاری برای تصمیم‌گیری سازمانی، در جهت نیل به اهداف سازمانی ۴- چشم انداز به آینده: پیش بینی و آینده نگری در مورد منابع انسانی ۵- اجتماعی یا جمع‌گرای: توجه به گروه‌ها و نه افراد ۶- کمی: توجه به افراد و اعضای سازمان علل عدم برنامه ریزی نیروی انسانی: برنامه‌ریزی نیروی انسانی ضرورتی انکار ناپذیر برای سازمان‌های امروزی است. در عصر جدید به مقوله برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمان‌ها توجه ویژه‌ای شده است. از این رو در میان سازمان‌های نوین کمتر سازمانی را می‌بینیم که از این موضوع غفلت نموده باشد. علی‌احوال عدم برنامه ریزی نیروی انسانی به دلایل مختلفی در سازمانها ممکن است به وقوع بپیوندد که عمده‌ترین آنها عبارتند از: ۱- نبود متخصصان برنامه ریزی نیروی انسانی ۲- نبود دید استراتژیک در سازمان ۳- توجه کمتر به نیروی انسانی تا منابع مالی موانع اجرای برنامه ریزی منابع انسانی: بررسی‌ها در سازمان‌های مختلف نشان داده است که در مسیر اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی موانع و مشکلات زیادی بروز می‌کند که عدم توجه به آن می‌تواند در توفیق اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی تأثیر نامطلوبی داشته باشد. عمده این موانع به شرح زیر است که شناخت و آگاهی مناسب آنها و تلاش و کوشش در جهت رفع و یا به حداقل رساندن آنها می‌تواند زمینه کامیابی اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی را فراهم آورد. ۱- بدبینی نسبت به برنامه ریزی و مقاومت واحدهای عملیاتی (عدم پیوند بین مباحث تئوریک و عملیات واحدهای اجرایی) ۲- عدم ارتباط بین فعالیت‌های مختلف در فرآیند برنامه ریزی ۳- تضاد و تعارض در منابع انسانی ۴- استفاده از فنون نامناسب برنامه ریزی ۵- پیش بینی آینده منابع انسانی براساس خط روند گذشته بدون توجه به نیازها و الزامات آینده ۶- عدم توجه به جنبه‌های کیفی (توسعه مهارت‌های خاص و عملکرد بالقوه افراد) ۷- نگرش به برنامه ریزی منابع انسانی بعنوان یک موضوع اجرایی کوتاه مدت فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی در فرآیند برنامه‌ریزی منابع انسانی از طریق تمیزی، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی می‌گردد و با کمک تجزیه و تحلیل منابع داخلی سازمان در سطح خرد و کلان نقاط قوت و ضعف سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد و با توجه به اهداف سازمانی برنامه‌ریزی نیروی انسانی انجام می‌شود. در فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی ابتدا تمیزی وضعیت صورت می‌گیرد که شامل تجزیه و تحلیل محیطی و ارزیابی سازمانی است نمود و نتیجه این تمیزی به پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز منجر خواهد شد. پس از برآورد نیروی انسانی موجود در سازمان و مقایسه بین نیروی انسانی مورد نیاز و نیروی انسانی موجود برنامه آینده مدیریت منابع انسانی مشخص می‌گردد. مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی: مزایای برنامه‌ریزی به طور عام و برنامه‌ریزی نیروی انسانی به طور خاص مقوله‌ای آشکار در فرآیند مدیریت است. به عبارت دیگر کمتر کسی است که امروزه اهمیت برنامه‌ریزی را انکار کند. به تبع آن با توجه به اهمیت منابع انسانی در بین منابع سازمانی، برنامه ریزی نیروی انسانی در سازمان‌ها از اهمیت روزافزونی برخوردار گردیده است. امری که

حصول آن منافع بلند مدتی را برای سازمان‌ها به همراه خواهد داشت. عمده‌ترین مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی به شرح زیر است

۱- استفاده بهینه و مطلوب از نیروی انسانی موجود در سازمان ۲- تأمین نیروهای انسانی بلندمدت برای سازمان ۳- هماهنگی منابع انسانی در جهت تحقق اهداف بلند مدت سازمان ۴- تأمین منابع انسانی با حداقل هزینه ۵- فراهم نمودن هزینه لازم برای تحقق سایر اهداف مدیریت منابع انسانی سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی و برنامه ریزی نیروی انسانی: مسلماً مشخص ساختن سیستم اطلاعاتی منابع انسانی نخستین و مهمترین رویکرد موفقیت آمیز مدیریت نیروی انسانی است. به عقیده کارشناسان برنامه ریزی نیروی انسانی اطلاعات را باید به منزله کلید استراتژی در برنامه ریزی نیروی انسانی دانست. موجودی نیروی انسانی، تقاضا و عرضه آن در آینده را می‌توان به وسیله سیستم اطلاعات منابع انسانی تعیین کرد. باید توجه داشت که هدف سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی برنامه ریزی برای سازمان نیست، بلکه سازمان و مدیریت را در برنامه‌ریزی انسانی کمک می‌کند. با عنایت به مطالب مطروحه سیستم اطلاعاتی منابع انسانی در واقع یک روش سازمان یافته جمع‌آوری، نگهداری و ارائه اطلاعات به مدیران به منظور تصمیم‌گیری در امور چهارگانه مدیریت منابع انسانی می‌باشد. چنین سیستمی می‌بایست دارای مشخصاتی به شرح زیر باشد: الف - به روز و به موقع؛ اطلاعات آن به روز باشد و به موقع در اختیار استفاده‌کنندگان قرار گیرد. ب - صحیح و دقیق؛ سیستمی دارای اطلاعات صحیح و دقیق باشد. ج - مربوط و مورد نیاز؛ اطلاعات سیستم باید مربوط باشد و همچنین مورد نیاز مدیران سازمان باشد. د - سریع؛ سیستم باید به گونه‌ای باشد که کلیه اطلاعات مورد نیاز برای هر نوع تصمیم‌گیری را به طور سریع در اختیار قرار دهد. سیستم اطلاعات منابع انسانی در واقع یک نظام اطلاعاتی رایانه‌ای معمولی است که در مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی به کار می‌رود. هر نظام اطلاعاتی منابع انسانی به طور منطقی یک سیاهه یا لیستی از شغل‌ها و مهارت‌های موجود در سازمان است که از مجموعه‌ای از داده‌های منظم، قابل اتکا و معتبر برای کاربری در برنامه‌ریزی نیروی انسانی تشکیل شده است. این سیستم بعنوان ابزاری کارآمد مدیران را قادر می‌سازد تا برای بهره‌گیری از منابع انسانی سازمان، هدف‌هایی بر پا دارند و میزان کامیابی در رسیدن به این هدف‌ها را تعیین کنند. سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت همانند برنامه‌ریزی نیروی انسانی از اهمیت استراتژیک در سازمان برخوردار است، از این رو باید آن را بعنوان لازمه‌ای استراتژیک در سازمان‌ها در نظر گرفت. نتیجه‌گیری: برنامه ریزی منابع انسانی جز برنامه ریزی استراتژیک است. سنگ زیربنای منابع انسانی شناخت مفروضاتی است که تصمیمات در آن اتخاذ می‌شود و در صورت پیش‌بینی و قضاوت مناسب، اهداف مورد انتظار تحقق می‌یابد. شناخت و آگاهی لازم از وضعیت موجود داخلی و خارجی مؤسسه به منظور مواجهه با آینده از مهمترین الزامات برنامه ریزی منابع انسانی است امری که غفلت از آن در برخی از سازمان‌ها موجب می‌شود سازمان در مقطعی از حیات خود با کمبود نیروهای کارآمد و مجرب روبه‌شود. منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های کلیدی هر سازمان هستند از این رو بررسی الگوها و مدل‌های مختلف برنامه ریزی منابع انسانی و استفاده بهینه از آنها در مؤسسات و سازمان‌ها جهت برنامه ریزی و بهسازی منابع انسانی امری بایسته و ضروری است، که غفلت از آن می‌تواند لطمات جبران‌ناپذیری برای سازمان به همراه داشته باشد. منابع و مأخذ: ۱- دعایی، حبیب‌ا...، مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی): دانشگاه فردوسی مشهد، چاپ دوم، ۱۳۷۷، ۲- زارعی، حسن، برنامه ریزی استراتژیک برای منابع استراتژیک، فصلنامه دانش مدیریت، دانشگاه تهران، ۸۴، ۳- منوریان، عباس. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۳۸۳، ۴- طالبیان، احمد. برنامه ریزی منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، ۱۳۸۳، ۵- جیمز دیلیو واکر، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، ۶- ال دولان، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ۷- میرسپاسی، ناصر. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، چاپ هجدهم، ۱۳۷۹، ۸- سعادت، اسفندیار. مدیریت منابع انسانی، ۱۳۷۵، ۹- رضائیان، علی. اصول مدیریت.

توانمندسازی کارکنان

...Empowering of human resource تواناسازی فرایند قدرت بخشیدن به افراد است

مفاهیم تواناسازی «تواناسازی فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارکنان خود کمک می‌کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی به بسج انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد. (وتن و کمرون، ۱۹۹۶). تواناسازی همچنین تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم‌هایی که بر فعالیتهای آنان تاثیر گذار است. از این طریق می‌توانیم فرصت‌هایی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و به آن‌ها عمل‌پوشانند (جان اسمیت، ۲۰۰۰، ص ۱)». تواناسازی به این معنا است که افراد را به طور ساده تشویق کنیم تا نقش فعال‌تری در کار خود ایفا کنند و تا آنجا پیش روند که مسئولیت بهبود فعالیتهای خویش را بر عهده بگیرند و در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر بتوانند تصمیماتی کلیدی اتخاذ نمایند (باقریان، ۱۳۸۱، ص ۱۰)». تواناسازی فراهم آوردن ابزار لازم برای افراد به گونه‌ای است که برای آنها قابل فهم باشد و بتوانند از آن در جهت مصالح خود استفاده کنند (نیکل، ۱۹۹۵، ص ۱۵۵)». در فرهنگ لغت وبستر از تواناسازی به عنوان تفویض اختیار یا اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است. «کانگر» و «کانگو» معتقدند هر گونه استراتژی یا تکنیک مدیریتی که به افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر شود تواناسازی آنها را در پی خواهد داشت. «فرهنگ لغت آکسفورد نیز فعل تواناسازی را به عنوان تواناساختن و به معنای ایجاد شرایط لازم برای بهبود انگیزش افراد در انجام وظایف خویش، از طریق پرورش احساس کفایت نفس تعریف کرده است. با توجه به موارد یاد شده هر چند تفویض اختیار پایه اصلی فرایند تواناسازی کارکنان به شمار می‌آید، اما برای تحقق کامل آن شرایط دیگری نیز لازم است. بنابراین تواناسازی فرایندی است شامل دو مرحله: ۱- فرایند تقویت عزت نفس اعضای سازمان، از طریق شناسایی و معرفی شرایط و عواملی که احساس عدم برخورداری از قدرت را در افراد موجب شده. ۲- تلاش در جهت رفع شرایط و عوامل یاد شده با کمک اقدامات رسمی در سازمان. ابعاد تواناسازی نتایج پژوهش باون ولاولر (۱۹۹۲) نشان داد توانمندی هنگامی بوجود می‌آید که قدرت، اطلاعات دانش و پاداش‌ها در سازمان توزیع شود و اگر یکی از این چهار عنصر صفر باشد، توانمندی نیز صفر خواهد بود (فرهنگی و اسکندری، ۱۳۸۲، ص ۱۰۶) همچنین وارن بنیس در پژوهش خود برای تعیین خصوصیات رهبران عالی‌مصاحبه کرد، نتایج این پژوهش نشان داد که با نفوذترین رهبران عالی از یک ویژگی بارز برخوردارند و آن این است که در دیگران احساس توانمندی ایجاد می‌کنند (همان منبع، ص ۱۰۴). پژوهش انجام شده بر روی مدیران کاروان‌های حج تمتع کشور نشان داد که توانمندی این مدیران با ایجاد تغییر در باورها، ارزشها، نمادهای ظاهری و سپس تغییر در مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران کاروان‌ها میسر خواهد بود (همان منبع، ص ۱۱۳) یکی از

مهمترین مطالعات انجام شده در مورد توانا سازی توسط اسپریتز (۱۹۹۲) توانا سازی را با چهار بعد اساسی تعریف نموده است. مطالعات میشرا (۱۹۹۲) نیز یک بعد به ابعاد فوق افزود و پنج بعد کلیدی توانا سازی به شرح زیر شکل گرفت: پنج بعد کلیدی توانا ساز یخوداثر بخشی (۱۹۹۲) احساس شایستگی شخصی خود اختیاری (۱۹۹۲) احساس انتخاب شخصی پذیرفتن شخصی نتیجه (۱۹۹۲) احساس توان تأثیر گذار یعنی دار بودن (۱۹۹۲) احساس ارزشمندی کار اعتماد (۱۹۹۲) احساس اطمینان و امنیت • خود اثر بخشی: وقتی افراد توانمند می شوند از احساس خود اثر بخشی برخوردار می گردند با احساس می کنند از قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز یک کار بهره مندند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی بلکه احساس اطمینان دارند که قادرند کارها را با کفایت لازم انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می کنند و معتقدند که می توانند راهی برای رویارویی با چالشهای جدید بیاموزند و رشد کنند (بنیس و نانوس، ۱۹۸۵، کانگر و کانگو، ۱۹۸۸، باندورا ۱۹۸۹، گکاس، ۱۹۸۹، زیمرمن، ۱۹۹۰) خود اثر بخشی مهمترین عنصر توانمندی است زیرا احساس خود اثر بخشی است که نشان می دهد افراد برای انجام کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر. باندورا (۱۹۷۷) سه شرط زیر را برای احساس خود اثر بخشی افراد پیشنهاد می کند: ۱- باور به اینکه توانایی انجام کار را دارند. ۲- باور به اینکه ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند. ۳- باور به اینکه مانعی خارجی آنها را از انجام کار مورد نظر باز نخواهد داشت. • خود اختیاری: خود اثر بخشی به احساس قابلیت و خود اختیاری به احساس برخورداری از حق انتخاب اشاره دارد. هنگامی که افراد به جای اینکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن بکشند داوطلبانه کنترل اقداماتی را آغاز می کنند، احساس خود اختیاری می کنند. در این وضعیت فعالیتهای افراد نتیجه آزادی و اقتدار شخصی آنان است. کارکنان توانمند در مورد فعالیتهای خویش احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می کنند (راپورٹ، سویفت و هس، ۱۹۸۴، زیمرمن، ۱۹۹۰). آنان خود را افرادی پیش فعال و خود آغاز می بینند. آنان قادرند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند؛ تصمیم های مستقل اتخاذ نمایند و افکار جدید را بیازمایند (کانگر و کانگو، ۱۹۸۸؛ توماس و دالت هاوس، ۱۹۹۰، ووگت و مورل، ۱۹۹۰) این افراد به جای اینکه احساس کنند فعالیت هایشان از پیش تعیین شده و تحت کنترل دیگران یا اجتناب ناپذیر و همیشگی است، اختیار و اراده فردی خویش را حاکم می دانند. • خود اختیاری همچنین به برخورداری از حق انتخاب درباره روشهای تلاش و انجام وظیفه، سرعت کار و چهار چوب زمانی کار تأکید دارد. افراد هنگام اشتغال به کاری که احساس می کنند معنی دار است، بیشتر متعهد می شوند و درگیر آن می گردند، نیروی زیادتری برای آن هدف متمرکز می کنند و در پیگیری اهداف مطلوب پشتکار بیشتر نشان می دهند و به واسطه این که کار معنی دار با احساس اهمیت شخصی و خود ارزشی آنان همراه است، در اشتغال به آن هیجان و شوق بیشتری احساس می کنند. همچنین افرادی که با احساس معنی دار بودن شغل، توانمند شده اند نو آورتر، تأثیر گذارتر و شخصاً کارا تر از دیگران ظاهر می شوند. (نیلسون ۱۹۸۶، دسی وریان ۱۹۸۷، وگتا و مورل، ۱۹۹۰، اسپریتز، ۱۹۹۲) • پذیرفتن شخصی نتایج: افراد توانمند از احساس کنترل شخصی بر نتایج کار برخوردارند. آنان بر این باورند که می توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیط یا نتایج کار، موجب ایجاد تغییر شوند. پذیرفتن شخصی نتیجه، عبارت است از باورهای فرد در مقطعی از زمان درباره توانایی وی برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب (گرین برگر، استاسر، کامینگر و دانهام، ۱۹۸۹، ص ۱۶۵). افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیتهای آنان را کنترل می کنند. بلکه بر این باورند که خود قادرند این موانع را کنترل کنند. این احساس کنترل فعال به آنان اجازه می دهد، محیط را با خواسته های خود همسو سازند. همچنین از دست دادن کنترل شخص می تواند با زیانهای جسمی و عاطفی همراه باشد برای مثال معلوم شده است که فقدان کنترل به افسردگی، فشار روانی، نگرانی، روحیه پابین، فقدان بهره وری، رخوت و ناتوانی و حتی افزایش احتمال مرگ منتهی شود (لانجر، ۱۹۸۳؛ کرینر گرواستاسر، ۱۹۹۱). از سوی دیگر حتی توانمندترین افراد قادر نخواهند بود همه آنچه را که برای آنان روی می دهد کنترل کنند. این کار از یک سو به توانایی تشخیص حوزه های تحت تأثیر و نفوذ ما بستگی دارد و از سوی دیگر به اراده و نیز تغییر محیط خارجی به منظور افزایش تسلط بر آن وابسته است. افرادی که اعتماد می کنند، آمادگی بیشتری دارند تا صدقاً جانشین تظاهر و بی مایگی سازند • معنی دار بودن: افراد توانمند احساس معنی دار بودن می کنند. برای اهداف و فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائلند و اقدامات و تلاشهای آنان از جنس آرمانها و استانداردهای آنهاست افراد توانمند درباره آنچه تولید می کنند دقت می کنند و بدان اعتقاد دارند، و در این فعالیت از نیروی روحی یا روانی خویش سرمایه گذاری می کنند و در درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار می شوند. (راپورٹ، ۱۹۸۱، نیس و فسانوس، ۱۹۸۵، متزوسیتز، ۱۹۸۹) بنابراین، معنی دار بودن به نگرش ارزشی معطوف است. فعالیتهایی که دارای چاشنی معنی داری هستند، نوعی احساس هدفمندی، هیجان یا ماموریت برای افراد ایجاد می کنند و منبعی از نیرو و اشتیاق برای آنان فراهم می آورند. کسب درآمد یا تنها انجام دقیق یک شغل برای بسیاری از مردم احساس معنی داری ایجاد نمی کند. بعضی چیزهای بنیادی تر، شخصی تر و ارزشمندتر باید با کار پیوند یابند تا احساس معناداری ایجاد شود • اعتماد: سرانجام افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند. مطمئن اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. اطمینان دارند که حتی در مقام زیر دست نیز نتیجه نهایی کارهای آنها، نه آسیب و زیان که عدالت و صمیمیت خواهد بود. معمولاً معنی این احساس آن است که اطمینان دارند صاحبان قدرت به آنها آسیب یا زیان نخواهند رساند، و یا این که با آنان بی طرفانه رفتار خواهد شد. با وجود این، حتی در شرایطی که افراد قدرتمند درستی و انعطاف نشان نمی دهند افراد توانمند باز هم گونه ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می کنند. (باپر، ۱۹۸۳، میشرا، ۱۹۹۲) افرادی که اعتماد می کنند، آمادگی بیشتری دارند تا صداقت را جانشین تظاهر و بی مایگی سازند، متعهد به صراحت، صداقت و سازگاری هستند نه فریبکاری و ظاهر بینی. همچنین بیشتر پژوهش گرا، خودسامان، و مشتاق به یادگیری هستند، برای روابط متقابل، ظرفیت بیشتری دارند و در فعالیت تیمی، درجه بالاتری از همکاری و خطر پذیری را از خود نشان می دهند. افراد دارای اعتماد، ضمن ابراز علاقه به دیگران، تلاش می کنند با دیگران و بخش موثری از گروه باشند، همچنین خود افشاگرتر، در ارتباطات مربوط به خود، صادق تر و برای گوش دادن دقیق به دیگران، تواناترند. (نگاه کنید به گیب و گیب، ۱۹۶۹، میشرا، ۱۹۹۲) • عوامل موثر بر توانا سازی کارکنان «عوامل موثر بر توانا سازی کارکنان از دیدگاههای متفاوتی دسته بندی شده اند. یکی از دیدگاه های معروف، دیدگاه اسپریتز چرچن است. به باور این صاحب نظر عواملی اصلی موثر بر توانا سازی عبارتند از: ۱) عوامل فردی: تحصیلات، سابقه کار، جنسیت، نژاد، کانون کنترل، عزت نفس» ۲) عوامل گروهی: اثر بخش گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی، ادراک افراد گروه نسبت به تاثیرشان بر مدیران. ۳) عوامل سازمانی: ابهام در نقش، دسترسی به منابع، حیطه کنترل، دسترسی به اطلاعات، حمایت اجتماعی سیاسی، جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی، جو مشارکتی واحد کار.

positive human resources practices are more likely to innovate than firms using fewer or none of these practices, according to a new report. Not only are they more likely to innovate, they are also likely to launch an innovation that is a first in the market as opposed to an innovation that is simply new to their firm. Using the ۱۹۹۹ Workplace and Employee Survey (WES), the paper investigates the relationship between human resource management (HRM) practices and innovation in Canadian firms. The study defines innovation as the introduction of a new or improved production process or product. The study found that the probability of introducing an innovation is highest when firms use practices from three human resource management areas: training employee involvement practices, such as information sharing, flexible job design and self-directed work groups and compensation methods, such as individual incentives and profit sharing. Innovation is also most frequent when many practices are used intensively, for example, when a high proportion of workers are trained. Using more human resources management practices makes the relationship with innovation stronger. For example, a firm has a ۳۲% probability of being a first-to-the-market innovator when it uses more than six such practices, an ۱۱% probability when using three or fewer practices and only a ۴% probability if none of these practices are adopted. Other factors that display a positive association with innovation are international competition, at least in the manufacturing sector, and foreign ownership in the non-manufacturing sector. The study supports evidence found in a strain of economic literature, which stresses that a firm's innovation performance results from complex and dynamic interactions between its own internal innovation capacity and external expertise. From an internal point of view, a firm must retain its key workers and keep them highly motivated to assure continuity in the knowledge accumulation process, which is critical for innovation. To do so, a firm may use financial (compensation training) as well as non-financial benefits (employee involvement practices and training) to provide a more stimulating environment for its workers

نرم افزار برنامه ریزی منابع سازمانی

Enterprise Resource Planning... مهدی یاراحمدی خراسانی

ERP سیستم‌های اطلاعاتی در دهه ۲۰ میلادی با سیستم‌هایی نظیر انبار داری شروع شد. در دهه ۷۰ و ۸۰ به سیستم‌های ساخته شده بر اساس MRP و در دهه ۹۰ به ERP منجر شد. ERP نتیجه منطقی بلوغ سیستم‌های اطلاعاتی نظیر MIS, Total system و ... است. سیستمی است که تمامی بخشها، عملیات و فرآیندهای یک موسسه را از طریق سیستم‌های کامپیوتری یکپارچه (Integrated) به منظور ارتقاء بهره‌وری و بهینه‌سازی عملیات به یکدیگر مرتبط می‌کند و فرآیند را به صورت Package ارائه می‌کند. بجای بررسی وضع موجود و سیستم دادن متناسب با آن. ERP چیست؟ نرم‌افزار برنامه‌ریزی منابع سازمانی (Enterprise Resource Planning) یا ERP سعی دارد تا عملکرد همه واحدهای شرکت را در یک سیستم کامپیوتری یکپارچه نموده و نیازهای مختلف خاص هر واحد را پاسخ گوید. این ادعای بزرگی است! یک برنامه نرم‌افزاری که بتواند نیازهای افراد مالی و منابع انسانی را برآورده سازد. هر یک از واحدها سیستم کامپیوتری منحصر به خود را برای بهینه‌سازی عملکردهایش دارد. اما ERP آنها را در یک برنامه نرم‌افزاری یکپارچه ترکیب می‌کند. این برنامه از طریق یک پایگاه داده‌ها اجرا می‌شود، لذا واحدهای مختلف می‌توانند اطلاعات را ساده‌تر به اشتراک بگذارند و با هم ارتباط برقرار سازند. این شیوه یکپارچه در صورتیکه شرکت‌ها نرم‌افزار را به درستی نصب کنند، مزایای متعددی دارد. برای مثال، دریافت سفارش مشتری. در واقع هنگامی که مشتری سفارش می‌دهد، سفارش به صورت کاغذی یا کامپیوتری در واحدهای مختلف شرکت در گردش است. این گردش سبب تاخیر در پاسخ‌گویی به سفارش می‌شود، در ضمن هیچ یک از افراد شرکت به درستی نمی‌داند که وضعیت سفارش در هر نقطه چگونه است. ERP سیستم‌های کامپیوتری مستقل رادر واحدهای مالی، منابع انسانی و انبار داده‌ها در هم می‌شکند و آنها را با برنامه نرم‌افزاری یکپارچه که به ماجول‌های نرم‌افزاری تقسیم می‌شود، جایگزین می‌سازد. بدین ترتیب واحدهای مالی، ساخت و انبار داده‌ها هنوز هم نرم‌افزار خودشان را دارند، با این تفاوت که حالا نرم‌افزارها به یکدیگر لینک شده‌اند، به گونه‌ای که واحد مالی می‌تواند با مراجعه به انبار داده‌ها از تحویل سفارش مطلع شود. اکثر نرم‌افزارهای ERP انعطاف پذیر هستند، به گونه‌ای که شما می‌توانید بعضی از ماجول‌ها را نصب کنید بدون اینکه نیاز باشد تا کل بسته را بخرید. برای مثال، بسیاری از شرکت‌ها فقط ماجول مالی یا منابع انسانی ERP را نصب می‌کنند. طراحی (Enterprise resource planning) ERP در دهه ۸۰ متولد شد. رشد روزافزون و بی‌حد تکنولوژی اطلاعات بر پایه سخت‌افزارها و نرم‌افزارها و همچنین نقش هر چه پرنرنگتر اطلاعات در زندگی امروزه، نیاز به نوآوری و تغییرات در طراحی و تفکر سیستمی ابزارهای نرم‌افزاری داشت تا بتواند پاسخگوی این رشد باشد. به همین منظور ERP پا به عرصه وجود گذاشت. هدف‌های اصلی ERP خلاصه می‌شود به: ایجاد جریان اطلاعات به هدف تصمیم‌گیری مدیران در سطوح مختلف - استفاده کارآمد از قسمت‌های نرم‌افزار - کنترل اطلاعاتی + انبارداری + حسابداری + نیروی انسانی + توزیع + ... کمک به تحقق برنامه‌ها در زمانبندی پیش‌بینی شده - قابلیت شکل‌پذیری (customization) به حد اعلا - متشکل بودن از بخش‌های یکپارچه (modules) یک سیستم کامل ERP شامل بخش‌های زیر است: - مدیریت بازرگانی - تولید - فروش - بازاریابی - توزیع - حسابداری - مالی - مدیریت منابع انسانی - مدیریت پروژه - مدیریت انبار - تعمیر و نگهداری - حمل و نقل - تجارت الکترونیک همانگونه که مطرح گشت ایجاد جریان اطلاعات یکی از اهداف اصلی ERP است. لذا کلیه بخش‌های یک طراحی ERP با یکدیگر مرتبط بوده و جریان اطلاعات بین آنها وجود دارد. این جریان اطلاعات مابین بخش

ها و سیستم های مختلف باعث نوعی یکپارچگی در کل سیستم می گردد. همچنین امکان جایگزینی بخش یا کلیه سیستم های سابق سازمان، سیستم را به یکپارچه شدن تا یکپارچگی کامل هدایت می کند. بدین ترتیب این مسیر منتهی می شود به یک برنامه با یک Enterprise Wide)n فرآگیر ERPn یک سازمان. ویژگیهای ERPn مشترک برای تمامی یک سازمان. ویژگیهای ERPn (Integrated)n ارتقاء بهره وری n محدود به موسسات ویژه ای نیست. مزایای ERPn کاهش هزینه های حمل موجودی n کاهش هزینه های سفارش n کاهش هزینه های تولید n کاهش هزینه های نگهداری سوابق n کاهش هزینه های حمل و نقل n کاهش سرمایه گذاری در تجهیزات n فرایندهای تولید انعطاف پذیرتر n بهبود کارایی که به سوددهی بیشتر یا افزایش سهم بازار منجر می شود n افزایش شفافیت فرایند برای مشتری n افزایش رضایت مشتری معایب ERPn نصب و نگهداری این سیستم ها بسیار گران است. n استفاده از بعضی از این سیستم ها دشوار است. n برای به اشتراک گذاشتن برخی از اطلاعات حساس که برای یک فرایند ضروری است، با مقاومت فراد مواجه می شوید. ضرورت ERPn ارتقاء بهره وری از طریق کاهش هزینه های سربار (نظیر خدمات) و هزینه های مستقیم (نظیر میزان موجودی در انبار) ایجاد امکان رقابت بهتر در بازار جهانی از طریق کاهش هزینه های تولید، ارتقاء کیفیت فرآیند تصمیم گیری با ارائه اطلاعات مورد نیاز مدیریت در زمان مناسب با کیفیت و هزینه مناسب (DSS, EIS)n فراهم شدن ساختار زیر بنایی به منظور ارتباط با جهان و جهانی شدن n SCM, KM, CRM, E-Business امکان استفاده از روش های استاندارد و متداول در جهان Best practices ERP چه چیزی را در کسب کار اصلاح می کند؟ پنج دلیل عمده استفاده از ERP در شرکت ها عبارتند از: اطلاعات یکپارچه مالی - از آنجاییکه که مدیر اجرایی ارشد شرکت سعی دارد از کارایی مطلع شود، شاید با گفته های متفاوتی مواجه شود. واحد مالی مجموعه اعداد مربوط به خود را دارد و سایر واحدها نیز به همین ترتیب. ERP نسخه واحدی از واقعیت است و سوال برانگیز نخواهد بود. زیرا هر فردی از یک سیستم مشابه استفاده می کند. یکپارچگی اطلاعات سفارش مشتری - سیستم های ERP می توانند در جایی استقرار یابند که سفارش مشتری دریافت، سفارش وی و تحویل و صورتحساب صادر شود. اگر این اطلاعات در یک سیستم نرم افزاری نگهداری شود، شرکت می تواند به سادگی سفارشات، ساخت، موجودی و عرضه را همزمان ردیابی کند. استانداردسازی و سرعت دهی به فرایندهای ساخت - شرکت های سازنده به ویژه آنهایی که از ادغام چند شرکت به وجود آمده اند، چندین واحد کسب و کار دارند که ممکن است از روش ها و سیستم های کامپیوتری متفاوتی استفاده کنند. سیستم های ERP با بهره گیری از روش های استاندارد، برای اتوماتیک سازی بعضی از گام های فرایند ساخت به کار می روند. استانداردسازی این فرایندها و استفاده از یک سیستم کامپیوتری یکپارچه می تواند سبب صرفه جویی در زمان شود و بهره وری را افزایش دهد. کاهش موجودی - ERP به جریان روان تر فرایند ساخت کمک می کند و رویت پذیری فرایند سفارش را در شرکت بهبود می بخشد. استانداردسازی اطلاعات منابع انسانی - منابع انسانی، به ویژه در شرکت هایی که چندین واحد کسب و کار دارند، ممکن است یک روش ساده و یکپارچه برای ردیابی زمان کارمندان و برقراری ارتباط با ایشان در زمینه خدمات نداشته باشد. ERP می تواند در این مورد کمک کند. چه زمانی ERP می تواند راه حل مناسبی برای یک موسسه باشد n؟ اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری در زمان مناسب به شیوه مناسب که با هزینه و کیفیت و دقت مناسب در اختیار مدیران قرار نمی گیرد n. ارتباط پایدار، بهره ور و مناسبی بین واحدهای مختلف سازمان و سیستم های اطلاعاتی آنها وجود ندارد. n. هزینه راهبردی سیستم های اطلاعاتی بالاست و ارتباط بین آنها اغلب بصورت دستی و با هزینه های بالا حاصل می شود. n. میزان نیروی انسانی در بخشهای خدماتی (نظیر مالی، خرید، فروش، IT و...) بالاتر از حد استاندارد جهانی است. n. ساختارها و هزینه های پیش نیاز در موسسه وجود داشته باشد. n. Readiness Assessment مدیریت سطح بالای موسسه به ضرورت و اهمیت چنین سیستمی در موسسه واقف شده و آمادگی پشتیبانی همه جانبه آن را داشته باشد. چگونه سیستمی استاندارد می تواند نیازهای موسسات گوناگون را برآورده سازد؟ n جهانی شدن تجارت به استاندارد شدن فرآیندهای اصلی در کسب و کار کمک شایانی نموده است. n. به کارگیری سیستم های EDI در دهه های اخیر به استاندارد سازی محتویات اسناد اصلی منجر گشته است. n. سازندگان سیستم های ERP سرمایه گذاری های عمده ای در بهبود روش ها و فرآیندهای استاندارد در کسب و کار نموده اند، چنین امری از عهده کمپانیهای مستقل و کاربران این سیستم ها خارج است. منابع مورد نیاز برای ERPn سخت افزار n نرم افزار n منابع انسانی (مهم ترین عامل توجه) : آموزش اهمیت زیادی در راه اندازی ERP دارد. همچنین کاربری که آموزش می بیند. n. BPR (Business Process Review), ERP با استقرار ERP خواه ناخواه BPR هم اتفاق می افتد n چون تغییر در فرآیندها همزمان با استقرار ERP اتفاق می افتد، کاربران می توانند آن را بپذیرند. n. اجرای همزمان، کاربردی ترین روش نتیجه: (این دو ناقض هم نیست و می توانند کنار هم باشند) (خرجه حیات استقرار و راه اندازی ERPn) (ارزیابی آمادگی Readiness Assessment (مطالعه پردازش های سازمان که ببیند سیستم در سازمان وجود دارد یا نه مثلا MRP دارد یا نه، کدینگ مالی دارد و...) n آماده سازی موسسه برای اجرای ERPn مدل سازی و مستند سازی وضعیت موجود در مقابل وضعیت مطلوب و تجزیه و تحلیل فاصله (Gap Analysis) n برنامه ریزی تفصیلی استقرار و راه اندازی سیستم - انتخاب رویکرد (n) Big Bang or Modular استقرار سیستم، انتقال داده ها و راه اندازی (n) Go live ارزیابی نتایج پروژه، مستند سازی، آموزش و برنامه ریزی برای آینده توجه: در صورت مغایرت وضع موجود با سیستم ERP بهتر است سیستم های موسسات با ERP هماهنگ شود. علت های اصلی شکست در اجرا و استقرار ERP بر اساس تجربه n عدم بکارگیری منابع انسانی با تجربه و عدم استفاده از تجارب دیگران و عدم استفاده از تکنولوژی مناسب n ساده انگاری و تخمین غیر واقعی و اغلب کمتر از ابعاد واقعی مساله n اختراع دوباره چرخ n تکیه بر تئوریهای غیر عملی n یکپارچه سازی با سیستم های موجود (مجبور باشیم بعضی سیستم های قدیمی را حفظ کنیم) استفاده از تجارب دیگران n بهره برداری از تأخیر زمانی در انتقال تکنولوژی n عدم کارایی سیستم های بزرگ شکل گرفته در طول زمان n هزینه های بسیار بالا در راه اندازی n هزینه های بسیار بالا در نگهداری و راهبری سیستم n هزینه نیروی انسانی n بسیاری از موسسات به سوی سیستم های نسل جدید ERP روی می آورند اجزاء ERP و جزئیات آن در مجموعه سیستم های یکپارچه یک موسسه - E-Executive Management MIS REPORTS n Financial Manufacturing Human Resource Business Suppliers MIS ERP چقدر است؟ اخیراً متاگروپ درباره هزینه کل مالکیت ERP شامل سخت افزار، نرم افزار، خدمات حرفه ای و کارشناسان داخلی مطالعاتی را انجام داده است. از بین ۶۳ شرکتی که مورد بررسی قرار گرفته اند، از جمله شرکت های کوچک - متوسط و بزرگ صنعتی، مبلغ

موردنظر به طور متوسط ۱۵ میلیون دلار بوده است. و متاگروپ به این نتیجه رسید که پیاده سازی ERP گران است و چندان به نوع شرکتی که از آن استفاده می کند، بستگی ندارد. هزینه های پنهان ERP کدامند؟ آموزش: هزینه های آموزش بالاست. زیرا کارکنان مجبورند مجموعه فرایندهای جدیدی را فرا بگیرند. بدتر اینکه، شرکت های خارجی آموزشی نیز نمی توانند در این مورد به شما کمک کنند. آنها به افراد نحوه بکارگیری نرم افزار را می آموزند نه روش های خاص استفاده از آن در کسب و کار شرکت. شرایطی را مهیا نمایند و تحت آن شرایط فرایندهای مختلف کسب و کار را که از سیستم ERP تاثیر می پذیرند، شناسایی کنید. به خاطر داشته باشید که مسوولین واحد مالی از همان نرم افزاری استفاده می کنند که مسوولین واحد فروش استفاده کرده اند، هر دوی آنها اطلاعاتی را وارد می کنند که بر هر دو سیستم تاثیر گذارند. لذا باید از متخصصین تکنولوژی اطلاعات بخواهید که چنین دوره های آموزشی را برگزار نمایند. ۲. آزمایش و یکپارچه سازی: آزمایش ارتباط بین بسته های ERP و سایر بخش ها، هزینه دیگری را به دنبال خواهد داشت. یک شرکت سازنده شاید برنامه های کاربردی از تجارت الکترونیک و زنجیره تامین گرفته تا محاسبه مالیات بر فروش و بارکدینگ را دارا باشد. همه یکپارچه سازی ها با ERP در ارتباطند. بهتر است این برنامه ها را از یک فروشنده ERP بخرید. آزمایش یکپارچگی ERP به همراه آموزش باید صورت گیرد. ۳. سفارشی سازی: برنامه های افزودنی تنها سرآغاز هزینه های یکپارچه سازی ERP محسوب می شوند. هزینه دیگری که بهتر است تا حد امکان از آن اجتناب شود، سفارشی سازی هسته اصلی نرم افزار ERP است. این وضعیت زمانی رخ می دهد که نرم افزار ERP نتواند یکی از فرایندهای کسب و کار را مدیریت کند و شما تصمیم می گیرید با سفارشی سازی نرم افزار مشکل را حل کنید. سفارشی سازی می تواند بر هر ماژول سیستم ERP تاثیر گذارد، زیرا آنها کاملاً با هم در ارتباطند. ارتقاء بسته ERP نیز معضل بزرگی است. زیرا مجبورید دوباره برای نسخه جدید، سفارشی سازی را انجام دهید. و از سوی دیگر، فروشنده از شما پشتیبانی نخواهد کرد و باید کارشناسان جدیدی را برای انجام سفارشی سازی و پشتیبانی استخدام نمایید. ۴. تبدیل داده ها: تبدیل اطلاعات نظیر سوابق مشتری، عرضه کننده، طراحی محصول از سیستم قدیم به سیستم جدید ERP هزینه بر است. ۵. تجزیه و تحلیل داده ها: اغلب، داده های سیستم ERP به منظور انجام تجزیه و تحلیل، باید با داده های سیستم های خارجی تلفیق شوند. کاربرانی که تجزیه و تحلیل های حجیم انجام می دهند، باید هزینه انبارداده ها را نیز در نظر بگیرند. زیرا ERP شناسایی تغییرات روزانه داده ها را به خوبی انجام نمی دهد و برای این منظور باید یک برنامه سفارشی نوشته شود. ۶. مشاوره: هنگامی که کاربران نمی توانند در این زمینه برنامه ریزی کنند باید از مشاور کمک بگیرند، لذا هزینه مشاور نیز به هزینه های فوق افزوده می شود. ۷. جایگزینی بهترین ها: موفقیت ERP به استخدام افراد ماهر بستگی دارد. این نرم افزار بسیار پیچیده است و نمی توان آن را به هر کسی سپرد. بدتر اینکه، شرکت باید برای جایگزینی افراد پس از اتمام پروژه نیز آماده باشد. ۸. هیچگاه کار تیم های پیاده سازی اتمام نمی پذیرد: اکثر شرکت ها با پروژه ERP همانند سایر پروژه ها رفتار می کنند. به محض اینکه نرم افزار نصب شد، تیم به کار اصلی خود مشغول می شود. اما باید توجه نمایید که تیم پیاده سازی ارزشمند است. زیرا اطلاعاتشان درباره فرایندهایی نظیر فروش، ساخت، منابع انسانی و... بیشتر از مسئولین این فرایندهاست. لذا آنان نباید به کار اصلی خود مشغول شوند، زیرا پس از نصب ERP کارهای زیادی را باید انجام دهند. نوشتن گزارشات حاصل از اطلاعات سیستم جدید ERP حداقل برای یکسال آنان را مشغول نگاه می دارد. **Enterprise Resource Planning (ERP) Now that Enterprise Resource Planning (ERP) has shown itself to be a source of significant business value, many organizations are looking to extract even more from their existing ERP systems. Shifts in corporate structure and new compliance requirements are driving the need for improved access to information, process clarity and cost savings. In order to realize greater return on investment (ROI) in ERP systems, ERP applications need to be tailored to more effectively support adaptive business processes and help drive growth. Different Capabilities, According to Your Need BearingPoint's Enterprise Resource Planning solutions strategically position your technology assets to align with and adapt to your business processes, reducing your total cost of ownership and improving responsiveness, quality and ROI. Our global methodology, along with the offshore capabilities available through our Global Development Centers, can deliver ERP installations and upgrades that reflect our industry-leading knowledge and industry-hardened experience. Our experience with service-oriented architecture (SOA) and business process management can help accelerate the creation of agile, flexible systems to better address today's marketplace and operational demands. Whether you're implementing a new ERP system or upgrading an existing one, BearingPoint can help you: Unite people, process and strategy Create flexible technology solutions Deploy timely and accurate information across the enterprise**

ارزیابی اثرات شیفتهای کاری بر عملکرد منابع انسانی

ارزیابی اثرات شیفتهای کاری بر عملکرد سازمان و منابع انسانی فریباسید جعفر نرنگرز - دکتر عباس افزاره
چکیده: سنجش و ارزیابی همواره مورد توجه انسان بوده است. در واقع ارزیابی فرآیندی است که سعی در اصلاح و ارتقاء فرد دارد. امروزه با توجه به رشد و اهمیت زیاد سازمانها در اجتماع، ارزیابی سازمانها و مدیران بسیار مورد توجه قرار گرفته است و شاخص های گوناگون به عنوان معیار ارزیابی مدیران، سازمانها و کارکنان مطرح شده است که بهره وری، کارایی و اثربخشی از این گونه معیارها می باشند. ارزیابی عملکرد به ارزیابی افراد محدود نمی شود بلکه هر سیستم یا سازمانی را بر مبنای اهدافی که دارد می توان مورد ارزیابی قرار داده و میزان موفقیت سیستم یا سازمان را در راستای دستیابی به اهداف سنجید. به طور کلی از منظر مدیریت منابع انسانی این تحقیق به ارزیابی کارکنان در طی شیفتهای کاری پرداخته است و در نظر دارد به بررسی اثرات آن بر روی زندگی کارکنان و عملکرد آنان بپردازد. تعریف مسئله هر سیستم یا سازمانی دارای اهداف مشخص و از قبل تعیین شده ای می باشد. مدیریت سیستم یا سازمان با استفاده از منابع و امکانات در صدد دستیابی به اهداف هستند. سنجش

میزان دستیابی به اهداف و نحوه استفاده از منابع و امکانات نقش بسیار مهمی را در این راستا ایفا می‌نماید. در واقع ارزیابی به عنوان هسته اصلی فعالیتها و اقدامات مدیریت مطرح می‌شود چرا که مدیریت جهت هدایت مجموعه تحت امر خود نیاز به آگاهی از نحوه عملکرد مجموعه خود دارد که بتواند بر اساس این اطلاعات به اتخاذ استراتژی بردارد. هر چند که امروزه بهبود عملکرد بطور وسیعی در سازمانها مورد توجه است ولی بدون وجود یک نظام ارزیابی کارآمد، هر گونه اقدامی جهت بهبود عملکرد بی‌فایده خواهد بود. با توجه به نقش و اهمیت ارزیابی و عدم وجود یک نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس شیفت‌های کاری و جنسیت از منظر مدیریت منابع انسانی. این تحقیق در صدد سنجش میزان رضایت کارکنان از کارشان در شیفت‌های متفاوت است و همچنین یافتن راه‌حلی برای مشکلات که با آن روبرو هستند زیرا رضایت کارکنان در هنگام کار باعث افزایش کارایی کل مجموعه می‌گردد. دلایل استرس‌های کار (الف) شیفت‌های کاری یکی از عوامل عصبیت و اضطراب در محیط کار افزایش شیفت‌های کاری است. قبل از جنگ جهانی دوم فقط ۱۵ درصد از کارگران شب کار بودند اما اخیراً تمایل به دستیابی به تولید بالا باعث شده که اکثر کارخانجات ۲۴ ساعته و در سه شیفت کار کنند. شیفت‌های کاری باعث به هم زدن ساعت بیولوژیک کارکنان شده که پیامد آن بروز خستگی، کج خلقی، بی‌خوابی، بی‌اشتهایی، عدم تمرکز و ضعف حافظه است. کارکنانی که به شکلی کم‌خوابی دارند و تولید هورمون سروتونین بدنشان به میزان ۲۰ درصد کاهش پیدا می‌کند که خود عاملی جهت بروز افسردگی می‌شود. کارگران شب کار دو برابر بیشتر نسبت به روز کارها تمایل به کشیدن سیگار دارند و احتمال حمله قلبی بعد از پنج سال در آنها دوبرابر می‌شود. (ب) ساعت کار زیاد مطالعات نشان داده که شرایط کاری در اکثر کارخانجات نسبت به گذشته مضرت‌تر شده است. فشار به پرسنل جهت کار بیشتر و اضافه کار برای کسب بهره‌وری بیشتر باعث شده که کارکنان کمتر به مسائل خانوادگی بپردازند و احساس می‌کنند بین کار و روابط خانوادگی می‌بایست یکی را انتخاب کنند که این مسئله باعث عدم رضایت آنها می‌شود (ج) فناوری کارکنان از اینکه توسط ابزارهای کنترلی زیر نظر گرفته شوند و این که برده فناوری شده‌اند و همین فناوری عاملی شده که کارشان را از دست بدهند و احساس عدم اطمینان در کار می‌کنند (د) اذیت و آزارهای شیغلی عدم رسیدگی به شکایات و پرداخت غرامت به کارکنان، کارهای تکراری، رقابت غیر معمول بین پرسنل و نادیده گرفتن خواسته‌ها باعث کاهش روحیه پرسنل، افزایش حملات روانی و خشونت‌های شغلی می‌گردد. (ه) حقوق کم عدم پرداخت حقوق و امکانات مناسب و اختلاف بین نتایج کار و ارزیابی عملکرد انجام گرفته؛ خصوصاً هنگامی که این اختلاف ناشی از تعصبات نژادی و مسائل جنسیتی باشد باعث ناامیدی در بخش پرسنل میشود. (و) کوچک شدن سازمانها عدم امنیت شغلی به دلیل کوچک شدن سازمانها در اثر تجدید ساختار و مهندسی مجدد که راهکارهایی برای مقابله با کم شدن حاشیه سود و سهم بازار و بهره‌وری است، عاملی جهت بروز پرخاشگری است (ی) سبک مدیریت تکنیک‌های سنتی مدیریت در جهت جلوگیری از ناامیدی و عصبیت در کار بی‌اثر است و این مسئله خصوصاً در یک مدیریت سلسله‌مراتبی و استبدادی بیشتر نمایان می‌شود. شرکتها به دلیل کمبود متخصصانی در امر اضطراب و افسردگی و همچنین عدم توجه پرسنل به بیماریهای مغزی و روانی خود به علت جایگاه بد اجتماعی آن و اولویت قراردادن این مشکل توسط سازمانها باعث کاهش قابلیت پرسنل و به وجود آمدن افسردگی شده‌اند. اثرات اضطراب در محیط کار (الف) رفتارهای تهاجمی انفعالی کارکنان گاهی جهت تخلیه عصبانیت خود در محیط کارشان به رفتارهای غیرخوشنوت آمیز دست می‌زنند. امروزه این رفتارهای کارکنان پرهزینه‌تر، زیرکانه و پیچیده‌تر شده است که از این جمله می‌توان به خرابکاری‌ها، کارشکنی، دزدی و ویروس‌های کامپیوتری اشاره کرد که همه ساله میلیاردها دلار به اقتصاد جهانی ضرر می‌رساند (ب) جریان منفی عصبانیت در محیط کار باعث شکاف بین کارکنان و ایجاد محیطی خصمانه می‌گردد. ناراضی کارکنان باعث کاهش رضایت شغلی دیگر کارکنان خواهد شد که این مسئله باعث گسترش ناخوشی در سازمان می‌شود. اولین گام در ایجاد یک محیط سالم ارائه سبکی از مدیریت است که بر پایه اصول انسانی استوار باشد. درک نیازهای پرسنل و آشنایی به مدیریت استرس باعث رضایت بیشتر و افزایش سلامت پرسنل می‌شود. همچنین شرکت‌هایی که فرهنگ حمایت مثبت همراه با احترام و قدردانی از کارکنان در آنجا جریان دارد کارمندانشان کمتر آسیب دیده و خشونت در آنجا کاهش می‌یابد. استراتژی مدیریت مشارکتی و کار تیمی به دلیل مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با خویش و سازمان خود باعث افزایش سعی و تلاش و در نتیجه افزایش بهره‌وری می‌گردد. قدرت و اختیار نیز اثر مثبت در کارکنان می‌گذارد. فرضیات تحقیق فرضیه تحقیق بر این اساس است که پرسشنامه‌های طراحی شده در کمال دقت و صحت پر شده است و حاوی اطلاعات و آمار صحیح از کارکنان در شیفت‌های کاری متفاوت با جنسیت‌های متفاوت می‌باشد. پژوهش بر روی کارکنان خانم و آقای کارخانه گل کنسرو انجام گرفت، فعالیت این کارخانه در خصوص ساخت و بسته‌بندی کره حیوانی و مارگارین و سایر مواد غذایی از جمله انواع ترشیجات و خیارشور می‌باشد. در این کارخانه شیفت‌های کاری در سه نوبت فعالیت می‌کنند به قرار زیر • ساعت ۷ صبح الی ۱۵ بعد از ظهر • ساعت ۱۵ بعد از ظهر الی ۲۳ شب • ساعت ۲۳ شب الی ۷ صبح این تحقیق از پرسشنامه‌ای که در پیوست ارائه می‌شود استفاده گردید. نتایج گره نوبتهای کاری به دلایل مختلف ضروری است اما برنامه ریزی نوبت‌های کاری مناسب نیستند و همچنین به اثرات آن در سلامت فرد و حیات خانواده توجه نمی‌شود. کارکردن در ساعات غیر از ساعات استاندارد کاری می‌تواند مشکلات زیادی از جمله اختلال در سلامت، اختلال در ارتباط فرد با خانواده و جامعه ایجاد کند. یکی از مهم‌ترین مشکلات فرد اختلال در عملکرد جنسی می‌باشد. افرادی که در شیفت‌های عصر و شب کار می‌کنند دارای مشکلات بیشتری هستند، زیرا زمان استراحت آنها با زمان استراحت و فراغت خانواده تداخل دارد. اثرات نوبت کاری می‌تواند بر خانواده اثر بگذارد. شیفت کاری متفاوت روی روابط فرد در خانواده و وظایف همسری و والدی و ارتباطات جنسی فرد تاثیر دارد. فردی که دارای نوبت‌های کاری مختلف است، وضعیت روحی ثابتی ندارد، تحریک پذیر است و این می‌تواند بر روی روند طبیعی فعالیت وی در منزل اثر بگذارد. به علاوه وی خسته است و نیاز به خواب دارد و این باعث می‌شود ساعات حضور مفید وی در منزل کاهش یابد. بعد از یک نوبت کاری در غیر از ساعات استاندارد فرد زمان کمی برای بودن با همسرش دارد، ارتباط صمیمانه کمتری با همسرش برقرار می‌کند، خسته است و تحریک پذیر و زمان کمتری برای روابط جنسی دارد. این موارد سبب اختلالات جنسی بیشمار از جمله اختلالات ارکشن، انزال زودرس در مردان، کاهش لیبید و آنگور گاسیما در زنان می‌شود. پژوهشگران بیان می‌کنند نوبت کاری در روابط خانواده اثر دارد و باعث نتایج خطرناکی در زندگی زناشویی می‌شود و همچنین در این شرایط کمترین رضایت از زندگی زناشویی وجود دارد. همچنین شیوع طلاق در مردانی که در نوبت شب کار می‌کنند و کمتر از پنج سال است که ازدواج کرده‌اند شش برابر بیشتر از دیگر نوبت‌های کاری است و این میزان در زنان دارای نوبت‌های کاری سه برابر می‌باشد. افرادی که نوبت کاری ثابت در روز دارند از سلامت روانی مطلوبی برخوردارند و بیشترین رضایت از برنامه کاری، زندگی زناشویی، پیوستگی خانواده و شرکت در فعالیت‌های

اجتماعی را نسبت به نوبت های کاری ثابت در عصر و شب و نوبت کاری در گردش دارا می باشند. افرادی که نوبت کاری ثابت شب کار دارند نسبت به دیگر گروه ها از عملکرد جنسی مطلوبی برخوردار نیستند. نوبت های کاری غیر استاندارد در عملکرد جنسی افراد تاثیر نامطلوبی می گذارد. در مطالعه ای دیگر هم مشخص شده که خستگی حاصل از نوبت کاری سبب اختلال در عملکرد جنسی می شود. حال افرادی که شیفت کاری دارند باید فراگیرند که چگونه اثرات نوبت های کاری را بر سلامتی خانواده کاهش دهند. دارا بودن سلامت روانی در برقراری رابطه ی جنسی رضایت بخش موثر است. ورزش و تغذیه ی مناسب در کاهش استرس و حفظ سلامت روانی بسیار تاثیر دارد. دارا بودن ساعات خواب و استراحت منظم در فواصل نوبت های کاری، مدیریت مناسب امور منزل و استفاده از روش های تن آرامی می تواند فرد را آماده ی داشتن یک فعالیت جنسی رضایت بخش کند. احساس تسلط نداشتن بر زندگی یا به اصطلاح اختیار دار خود نبودن، در بین مردان شاغل در شغل های شبانه بیشتر است. این احساس منفی باعث گرایش به عادت های بد هم می شود. مثلا در کانادا ۴۶ درصد از مردان شب کار سیگار می کشند، در حالی که در روز کارها این رقم تنها ۲۷ درصد است. در مورد خانمها، وضع قدری پیچیده تر می شود، زیرا انجام کارهای خانه و رسیدگی به وضع بچه ها و شوهر معمولا با مدیریت آنها انجام می گیرد. نتیجه تحقیقات محققین دانمارکی نشان می دهد که خانم هایی که کار شیفتی می کنند، بیشتر از همکاران مردشان دچار مشکلات سلامتی می شوند و تقاضای باز نشستگی پیش از موعد می کنند. دکتر فین تاجسن محقق ارشد مرکز ملی طب کار کپنهاگ می گوید: "این عجیب نیست که افراد شاغل در شیفت کاری شبانه زودتر دچار از کار افتادگی شوند، اما مسئله این است که چرا خانمها نسبت به این پدیده آسیب پذیری بیشتری دارند". این موضوع می تواند به خاطر وظایف دوگانه خانم ها باشد. خانم هایی که از کار بر می گردند، تازه با کارهای خانه باید دست و پنجه نرم کنند که همین مسئولیت های سنگین ممکن است باعث ایجاد فشارهای جسمی و روحی زیادی شود. در گذشته نه چندان دور کمتر کسی می توانست باور کند که شیفت کاری با سرطان ارتباط دارد، اما تحقیقات جدید به تدریج دانشمندان را به این نتیجه میرساند که کار شیفتی می تواند یک عامل سرطانی باشد یا حداقل با سرطان ارتباط داشته باشد. خانم های شاغل در شیفت شب ۵ برابر بیشتر از خانم های شاغل در روز به سرطان سینه مبتلا می شوند. همچنین آفایاتی که شیفت کاری چرخشی دارند، نسبت به آفایاتی که شیفت ثابت روزانه دارند، ۴ برابر بیشتر به سرطان پروستات مبتلا می شوند. علت این امر مشخص نیست، ولی به نظر می رسد که با ترشح هورمون ملاتونین مربوط باشد. ترشح ملاتونین در شب افزایش پیدا می کند و باعث تنظیم خواب می شود. این هورمون اثرات ضد سرطانی هم دارد و کسانی که شبها کار می کنند، به دلیل کار کردن زیر نور مصنوعی ترشح هورمون ملاتونین در آنها کاهش یافته و همین اتفاق دانشمندان را به این فکر انداخته که شاید علت افزایش سرطان در کارهای شیفتی همین باشد. اگر ارتباط سرطان با کاهش هورمون ملاتونین صحیح باشد، در این صورت چرخشی بودن شیفت کاری بدتر از شبکاری مداوم است. زیرا در شبکاری مداوم بدن خودش را تا حدودی با شرایط منطبق می کند در حالی که کسانی که شیفت کاریشان تغییر می کند در حقیقت به طور مرتب بدنشان را در برابر شرایط جدید قرار می دهند و این کار تنظیم هورمونی بدن را دچار مشکل می کند. نتیجه پژوهشی که در نشریه *European Journal Of Cancer* به چاپ رسیده است که به اثرات شیفت کاری درازمدت روی سلامتی انسان می پردازند. امروزه بسیاری از مراکز تلفن، مغازه ها و رستورانها و مراکز تفریحی به صورت شبانه روزی فعالیت می کنند. پژوهش های قبلی نشان داده است که کار کردن در شب موجب افزایش خطر بیماری قلبی، افسردگی و انواع سرطان می شود. یک تحقیق در مورد تعداد مرگ و میر نشان داده است که ضرر شب کاری مداوم از ضرر کشیدن ۲۰ سیگار در روز بیشتر است. هورمون ملاتونین (Melatonin) هورمون در طول شب ترشح می شود و در کنار وظایف دیگر، موجب تنظیم فعالیت بدن هنگام خواب می شود. زناتی که هنگام صبح ملاتونین بیشتری در بدن داشته باشند در معرض خطر کمتری برای ابتلا به سرطان پستان هستند. وقتی که دوره های ترشح ملاتونین - احتمالا - به دلیل وجود نور مصنوعی - مختل شود، ترشح هورمون زنانه ی استروژن از تخمدانها بیشتر می شود. که موجب افزایش خطر سرطان پستان می شود. طبق نظر پژوهشگران دانشگاه هاروارد، کار کردن مستمر در شیفت شب خطر ابتلا به سرطان پستان را به مقدار ۵۰ درصد افزایش می دهد. هر چه زنان بیشتر در شیفت شبانه به کار مشغول باشند، به همان میزان خطر بیماری بیشتر است و این پژوهش نور مصنوعی محل کار را عامل اصلی می داند. پزشکان دانشگاه های هاروارد و بیرمنگام و بیمارستان زنان وابسته به هاروارد، اطلاعات مربوط به ده هزار زن و از جمله چند صد میهماندار هواپیما را بررسی کرده اند و نتایج این بررسی نشان می دهد تعداد مبتلایان به سرطان در زنان شب کار یک و نیم برابر بیشتر از زنان روز کار است. یک تئوری پژوهشگران این است که نور مصنوعی در محل کار موجب ترشح بیشتر هورمون زنانه ی استروژن می شود. تحقیقات قبلی نشان داده است که خوابیدن بطور مداوم در محلی با چراغ های روشن میتواند موجب ابتلا به سرطان پستان در زنان بشود. یافته های یک پژوهش در یک صنعت شیمیایی در تهران در سال ۷۲ نشان داد که مواجهه توام با صدا و نوبت کاری میتواند به عنوان ریسک فاکتور بیماری های قلبی عروقی تلقی شود، زیرا باعث افزایش فشار خون در کارگران در معرض میشود. باید یاد آور شد بیشترین آمار حوادث بر حسب درصد مربوط به شیفت روز است که البته به علت تعداد بیشتر کارگران در شیفت روز نسبت به شیفت شب است و همچنین بالا بودن میزان تولید در شیفت روز نسبت به شیفت شب نیز دلیل دیگری است. ارائه راهکار تا اینجا به امور مربوط به کارکنان و علت (وضع موجود و علت) آن پرداختیم. حال راه کارهایی جهت بهبود عملکرد سیستم ارائه می کنیم (راهکارهایی برای رسیدن به وضع مطلوب) برای اینکه از اثرات زیان بار کارهای شیفتی پرهیز کنیم، باید رفتارهای اشتباهمان را در شیفت کاری تغییر دهیم و عادت های درست کسب کنیم. اول از همه، صاحبان کار تلاش کنند که تا آنجا که مقدور باشد، از شیفت های چرخشی یا شبانه پرهیز کنند. اما اگر از کار شیفتی گریزی نبود یک کار شیفتی در ساعت های ثابت شب بهتر از کار شیفتی چرخشی است. همچنین اگر مجبورید که کار شیفتی چرخشی داشته باشید، بهتر است که این چرخش به صورت معقول انجام شود که بدن فرصت هماهنگی با آن را داشته باشد، یعنی شیفت صبح به شیفت عصر تغییر کند و سپس شیفت عصر، شب کار شود. بنابراین بدیهی است که شیفتهای شبانه پشت سر هم و سپس چند روز استراحت بسیار مضر هستند. متخصصان می گویند برنامه ریزی برای خواب کافی و مناسب، باید مقدم بر هر چیزی باشد. خوب است که بعضی از برنامه های روزمره خودتان را تعدیل کنید و آنها را مختصر و مفید انجام بدهید. عادت کنید که همیشه در یک زمان مشخص از روز بخواهید. بهترین کار این است که زمان خوابیدن تان ساعت های قبل از کار باشد، نه اول صبح. با این حال اگر این کار مقدور نیست، بهتر است قبل از روانه شدن برای کار، یک چرت کوتاه بزنید. چرت های کوچک در شیفت کاری می تواند بسیار نیرو بخش باشد. و توصیه دیگر این است که مرخصی ها را جمع نکنید، بلکه از آنها در بین شیفت ها استفاده کنید. در این صورت هم به کارهای عقب افتاده تان می رسید و هم میتوانید روابط اجتماعی و خانوادگی تان را به طور خوبی حفظ کنید. منابع و مراجع: ۱. اثرات

توام صدا و نوبت کاری روی پارامترهای فیزیولوژیکی کارگران در صنعت ، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی همدان. ۱۳۸۲مجد
 معتمدزاده صمد قضاوی.۲. زنان شب کار بیشتر در خطر سرطان هستند، سایت زنان ایران (منبع: The New Zealand Herald)
 Evaluation of an ۸ hour versus a ۱۲ hour shift roster on employees at a power station.,
 Rebecca J. Mitchell,*, Ann M. Williamson"Received ۲۷ January ۱۹۹۷ accepted ۲ January
 ۱۹۹۹۴. Analysis: Time shift: working with Generation Y, Conference & Incentive Travel .۳-
 Mar--۰۸۵. EMPLOYEE BENEFITS SUMMARY, PLAN YEAR JANUARY-DECEMBER
 ۲۰۰۸۶. Department of Labour, Basic Conditions of Employment Act, CODE OF GOOD
 PRACTICE ON THE ARRANGEMENT OF WORKING TIME. City of Allen Employment
 Benefits, European industrial relations dictionary - Working time. CvTips.com, The
 advantages of shift work

پیوسترسشنامه ارزیابی اثرات شیفت کاری روز در مقایسه با شیفت کاری شب بر کارکنان ۱. مشخصات شخصی: جنسیت:
 زن مرد وضعیت تاهل: مجرد متاهل سن: شیفت کاری: روز شب تعداد فرزندان و سن آنها:

 ۲. ارزیابی شرایط روحی: در حین انجام کار چگونه احساس می
 کنید؟ ۱. بنشاش یا افسرده ۲. حواس جمع یا فراموش کار ۳. هوشیار یا خواب
 آلود ۴. آسوده و بی خیال یا مضطرب ۳. ارزیابی وضعیت خواب: در یک شبانه روز در کدام یک از مواقع زیر می
 خوابید؟ چه مدت؟ صبح مدت: بعد از ظهر
 مدت: شب مدت: باقی ساعات مدت: تعداد
 دفعات از خواب بیدار شدن در هر بار خوابیدن: ۴. ارزیابی وضعیت جسمی: از چه مشکل جسمی رنج می
 برید؟ آرتروز سردرد افسردگی مشکلات قلبی علائم ریوی
 سرطان درد کمر مزمن تعداد مرخصی‌ها در ۶ ماه کاری به علت بیماری: ۵. ارزیابی وضعیت کارکنان و
 پیشنهادات آنها: آیا به عنوان اضافه کار در کارخانه کار میکنید؟ چند ساعت در ماه؟ علت اضافه کار کار کردن شما
 در کارخانه چیست؟ آیا شغل دوم دارید؟ چه شغلی؟ در ماه
 چند ساعت به شغل دوم خود می پردازید؟ علت انتخاب شغل دوم شما
 چیست؟ مزایای شیفت کاری خود (روز یا شب) را با علت بیان
 کنید. آیا برای غلبه بر مشکلات شیفت کاری خود با تغییر آنها موافقت میکنید؟ چه نوع شیفتی را
 ترجیح می دهید و به چه علت؟

کانالیزوری برای توسعه استراتژیک منابع انسانی

?Corporate universities: a catalyst for strategic human resource development

Peter Holland, Amanda Pyman The Authors Peter Holland, Department of Management,
 Monash University, Clayton, Australia Amanda Pyman, Department of Management,
 Monash University, Clayton, Australia Abstract Purpose – The purpose of this paper is to
 consider the extent to which the concept of the corporate university is emerging as a
 simple re-labelling of the functional training area or a key strategic platform in developing
 organisational competitive advantage. Design/methodology/approach – A case study
 approach was taken to provide an in-depth understanding of the development of a
 corporate university. Interviews with key informants and background/archival information
 was used to explore the focus of the corporate university. A typology developed by
 Taylor and Paton in ۲۰۰۱, was used to analyse the role and integration of the corporate
 university within the case study organisation. Findings – The research indicates that the
 development of the corporate university within the case study organisation has focused
 resources to strategically develop their human capital and is clearly linked to the strategic
 objectives of the organisation to enhance competitive advantage. Research
 limitations/implications – The research was exploratory and whilst indicating a link
 between the corporate university and the organisation's objectives, this was a single case
 study. The limitations of single case study analysis prohibit generalisability. More research
 is needed to identify trends developing across industry sectors. From this a more detailed
 review of the impact of corporate universities can be made. Originality/value – This is the
 first research into the strategic development of corporate universities in Australia. As
 such, it provides insight into the development of the phenomena in an advanced market
 economy. The initial findings indicate strategic development of the corporate university to
 support and enhance the organisations focus and competitive advantage. Article Type:
 Research paper Keyword(s): Corporate universities Human resource strategies
 Humancapital Australia. Journal of European Industrial Training Volume ۳۰ Number ۱ ۲۰۰۶
 pp. ۱۹-۳۱ Copyright © Emerald Group Publishing Limited ISSN ۰۳۰۹-۰۵۹۰ Introduction In
 recent years, the corporate university (CU) has become an increasingly significant aspect
 of contemporary corporate training and development in Europe (Walton, ۱۹۹۹). In the USA,

the development of CUs has been widespread, with their current rate of growth leading researchers to estimate that they will outnumber traditional universities within the next decade (Price and Beaver, 2001). Once thought to be a re-labelling of the traditional training department, the CU has diversified in the last two decades to be identified as a key element in the strategic creation and management of organisational human capital. This development has led to a growing tension in the literature as to whether CUs represent a paradigm shift in strategically developing human capital, or, a repackaging of the training function (Eccles, 2004). This paper explores the debate surrounding the emerging role of the CU, through a single case study analysis of a CU within Australia's largest private sector employer, ColesMyer Limited (CML). To facilitate this investigation, a typology developed by Taylor and Paton (2002) is used to analyse the development and operation of the CU within Coles Myer. What is a CU? Despite increasing attention being given to the role and development of CUs, the debate as to what constitutes a CU remains. A review of the literature reveals the two broad themes. The first is the functional approach, where the CU focuses on day-to-day training issues. As Meister (1998, p. 29) notes: Corporate universities are essentially the "in-house" training facilities that have sprung up because of the frustration of business with the quality and content of post-secondary education on the one hand, and the need for life-long learning on the other. They have evolved at many organisations into strategic umbrellas for educating not only employees, but also secondary customers and suppliers. The key elements drawn from this approach are the focus on basic skills and the need to develop consistent and uniform knowledge, skills and ability across an organisation, and its network of customers and suppliers, to ensure consistent quality of product and/or service. The second theme is the strategic approach linked to the long-term development of the organisation's human capital. Walton's (1999, p. 412) definition emphasises the strategic focus of knowledge creation and management across the whole organisation when defining CUs. He states: The notion of a corporate university is becoming increasingly fashionable as an overarching designation for formal learning and knowledge creation activities and processes in an organisation. There are a number of common elements to both definitions, including: a focus on formal in-house training and development and, an on-going investment to improve an organisation's human capital. This is consistent with human capital theory, which links investment in the organisation's key asset, employees, to increased productivity and sustained competitive advantage (Schultz, 1959; Becker, 1964; Smith, 1998). However, the strategic approach emphasises the enhancement of the firm's resource base by linking employees skill development with retention through incentives such as career progression, increased security and higher remuneration. This is also consistent with the resource based view of the firm where an organisation retains and develops these resources in such a way that they become rare, valuable and difficult to imitate, further enhancing the organisation's competitive advantage (Barney, 1991). From this resource-based view, the practical implication turns to how the quality of human capital can be developed and the role of human resources in assisting in building this competitive advantage (Boxall and Purcell, 2003; Boxall and Steenveld, 1999; Wright et al., 1994). This strategic focus on the management and development of human resources can be linked to the deliberate promotion of CUs as a catalyst for strategic human resource development. This has led to increased debate about the focus of CUs and analysis of their characteristics which add to building a competitive advantage. A critical element in determining this is the differentiation between the functional or strategic nature of CUs in terms of the type and depth of learning that takes place (Thomas, 1999). The functional approach reflects a uniform organisational training philosophy embedded in a scientific management culture of the standardisation of basic knowledge and skills, and a cost-reductive approach to the management of human resources (Schuler and Jackson, 1999). The strategic approach sees organisations dependent on diverse knowledge creation and dissemination, underpinned by staff development and retention for competitive advantage. Organisations taking the strategic course will seek a long-term and diverse approach to managing and investing in their human resources, to ensure that appropriate training and development is available to all employees. A common approach underpinning strategic CUs is the use of management development centres for the

building of higher order skills and the exchange of information (Taylor and Paton, ۲۰۰۲). To facilitate the development of this required level of learning in the CU, linkages with traditional universities may also be forged (Blass, ۲۰۰۰). At the other end of the spectrum is the hands-on skill building and e-learning facilities approach which enables employees to undertake specific training as and when required or outside the normal work environment. The management of learning and knowledge within organisations in a more complex and competitive environment reflects a key strategic role for CUs in the creation of competitive advantage a theme which is increasingly reflected in the literature (Andresen et al., ۲۰۰۳ Thomas, ۱۹۹۹ Walton, ۱۹۹۹). As such, the concept of the CU is identified as an emerging aspect of the field of strategic human resource development (Homan and Macpherson, ۲۰۰۵ Prince and Stewart, ۲۰۰۲ Walton, ۱۹۹۹ Stewart and McGoldrich, ۱۹۹۶). In a dynamic environment, this means that the CU must strategically develop a diverse and adaptive approach, to ensure that each area within the organisation has access to appropriate levels of training and development to meet diverse organisational objectives. Developing a framework for analysing corporate universities Attempts have been made to categorise CUs in order to understand their role and focus. Walton (۱۹۹۹) for example has categorised CUs by placing them in an evolutionary or generational context, linking the development of CUs to the changing work environment. Whilst this (۱۹۹۹) typology is useful in linking the development of CUs to the changing environment, for analysis purposes, the evolutionary framework is one dimensional and static because it assumes uniformity of type and development. Similarly, Prince and Stewart's (۲۰۰۲), "corporate university wheel" is also an important model because it places the CU at the centre of knowledge creation and organisational learning. However, in a dynamic environment in which many organisations operate there is likely to be a need for a variety of responses to training, development and knowledge management across different organisational levels. Shifting responses and strategies are required by a CU to remain effective and relevant, as a wide range of learning experiences for both employees and management are developed. This is essential if the CU is to be a central part of human resource development strategies. In this context, Taylor and Paton (۲۰۰۲) have developed a typology which provides a more dynamic approach to understanding CUs. Taylor and Paton (۲۰۰۲) frame the development of CUs along two dimensions: spatial organisation and learning continuum. The spatial organisation axis defines the location of the CU as a physical entity, for example a traditional university campus versus a "virtual campus" that delivers training and learning online. The second axis of learning ranges from a narrow training focus (e.g. firm specific and vocational training) to broader developmental programmes (e.g. professional development and research). Organisations seeking a longer-term developmental approach to managing and investing in their human resources will use a variety of strategies to develop and integrate their learning strategies, using for example, management development centres and traditional universities as the focus of development and exchange in conjunction with in-house training. The two dimensions offered by Taylor and Paton (۲۰۰۲) provide a clear insight into the role and function of the CU, and thus allow for a comprehensive interpretation of their focus. Taylor and Paton (۲۰۰۲) combine their two dimensions in a model, as shown in Figure ۱, to develop a (quadrant) typology of CUs. Both Type ۱ and ۲ CUs could be described as taking a functional approach. The emphasis is on cost effective training delivery, and the ability to incorporate training into work schedules at appropriate times with minimal disruption. In other words, it is subordinated to the organisation of work. Taylor and Paton describe the Type ۳ style CU as "The Chateau Experience". This is in effect, the traditional management college, where face-to-face courses are run. Often conducted in partnership with accredited universities, this approach provides opportunities for more in-depth development of staff, detached from the everyday work environment for time periods of days or even weeks at a time. Typically associated with management courses, the Type ۳ CUs are linked to long-term developmental skills. The final type – Type ۴ – is described as the "Polymorphous University". The name reflects the dynamic environment within which many organisations operate, and thus, the shifting responses and strategies required by this type of CU to remain effective and relevant. This approach attempts to include a

wide range of learning experiences for both employees and management, and is the most strategic of all the approaches, because it actively seeks to engage all levels of the organisation. To achieve this, in-house training is blended with the building of alliances with centres of higher education to provide professional and independent input. Taylor and Paton's (۲۰۰۲) approach provides a dynamic framework in which organisations can move, change and develop their position in the matrix to reflect a transformation in the focus of their CU. More significantly, it permits an analysis of CUs to determine their focus as either functional or strategic. This is important in the context of this research as the development of corporate universities in Australia has been neglected in the academic and practitioner press (Holland and Pyman, ۲۰۰۴), despite significant developments in CUs in Australia in recent times. In particular, major corporations across Australia in sectors as diverse as mining, steel, retail and service, have been restructuring their internal training and development centres to reflect a changing focus in the management and development of their human resources. The following case study examines the development of a CU in Australia's largest private sector employer, to identify whether the organisation has undertaken a strategic focus in training and development. The Taylor and Paton (۲۰۰۲) typology is used as a heuristic to undertake a thorough and critical analysis of the development and operation of the CU. Research method Case study methodology was undertaken for this research. The rationale for this approach was that it facilitates the exploration of training and development strategies within a complex and dynamic organisation. In addition, the case study approach allows for the collection of diverse information to allow interpretation through the use of the theoretical construct developed by Taylor and Paton (Yin, ۱۹۹۴ Larson, ۱۹۹۳). Case study methodology is also appropriate in new areas of research, allowing for the generalising of theory (Eisenhardt, ۱۹۸۹, ۱۹۹۱). The use of case-study design also acknowledges the "open-ended" nature of social science research, allowing for more effective research and an understanding of the situation(s) (Morgan and Smircich, ۱۹۸۰). Through this approach to data collection and analysis the contextual elements of the research can be understood and incorporated into the study. Semi-structured interviews were undertaken with three senior human resource managers including the manager of the CU, who was also the manager of the fore-runner to the organisational-wide CU at Coles Supermarkets. These managers were selected because of their involvement in the development of the CU and their linkage to senior management. The open-ended nature of the questions allowed the managers to discuss issues relating to human resource management (HRM) and development within the context of the organisational setting and the development and operation of the CU. Secondary data including annual reports, internal documents and the organisation's website were utilised to reinforce and validate the primary data. Thematic analysis was used to explore the issues that emerged from the interviews and secondary documentation. The Coles Myer Institute Background Coles Myer Limited (CML) is the largest private sector employer in Australia and is the result of successive mergers and amalgamation. Its diverse businesses include: retail (Myers-Grace Bros, Target, K Mart) supermarkets (Coles, Bi-Lo, Liquorland, Vintage Cellars) and commercial products (Officeworks). With more than ۱,۹۰۰ stores throughout Australia and New Zealand, CML employs approximately ۱۶۵,۰۰۰ people. Because of its evolution, many of the business lines have retained their own culture and identity. The original CU concept was developed in the late ۱۹۹۰s by the Coles supermarket chain and the Coles Institute was launched in April ۱۹۹۹. The Institute focused on the training, development and education of employees, from shelf-stackers to management, within supermarkets. Underpinning this development was a focus on career orientation and development. The National headquarters, based in Melbourne, managed the programmes, but training and development was decentralised to state level. The Coles Institute was developed in partnership with Deakin University, offering a range of education from customer service and short courses, to competency-based training linked to the eight levels of the Australian Qualifications Framework (AQF) (see Table I), and graduate diplomas and Masters of Business Administration qualifications, also accredited by Deakin University. The alliance with Deakin University was perceived to be important for the credibility of the training and development programmes, for both employees and the broader retail

industry. It also provided Coles supermarkets with the opportunity to develop in-house training and development with a professional provider. Since ۱۹۹۹, Deakin University has worked collaboratively with Coles Myer to further develop the Institute. This has centred on four major strategies. First, the organisation developed a competency charter, linking all Deakin University and Coles Myer programmes and qualifications to competencies required in the business, with the objective of providing employees with an educational pathway. Second, in conjunction with the Business and Law Faculty at Deakin University, new delivery options for senior managers were developed in the form of a new suite of postgraduate programmes based at a residential school. Third, research projects were commissioned to evaluate the success of the Coles Institute and to identify the organisation's readiness for e-learning. Fourth, an innovative coaching programme was implemented for all managers to ensure they could effectively support their employees undertaking education and training programmes (Thomason et al., ۲۰۰۳). The Coles Myer Institute Stage One – Establishment As part of an ongoing business transformation and the centralisation of human resources, Coles Myer senior management identified the Coles Institute as one of its core areas in the development of a competitive advantage. As the senior HRD manager noted the incoming CEO, questioned why the Institute was not organisational wide. This was the catalyst for the expansion of the Coles Institute to feature as a centre of excellence for the development of staff across the whole organisation. To reflect this broader perspective, the Institute was re-named the Coles Myer Institute (CMI) and (re)launched in November ۲۰۰۳. As with the original Coles Institute, the CMI is located at head office in Melbourne, with training and development decentralised to the state level. As part of its ongoing development, the CMI has subsequently established regional training “hubs” in Perth, Adelaide and Darwin. The rationale for this was twofold: cost savings for the brands, and, to allow a greater number of people to undertake training and development without travelling long distances and having long absences from work and home. Stage Two – Development Despite the fact that the CMI was built on the original Coles Institute, the development phase was time consuming and lengthy, and not without issues. Reflecting diverse cultures across the businesses, all interviewees noted that the major concern among the individual brands was whether training would be specific or generic, and whether supermarket based training and development would dominate, given that supermarkets account for ۶۰ per cent of business. The senior management team driving the implementation of the CU identified this as a crucial issue and managed it by organising brainstorming and information sharing sessions. These sessions ran for two days and included people from the original Coles Institute and representatives from each of the individual brands. The core message from senior management was that the CMI was a new initiative, and reflective of a company-wide approach to organisational strategy. As a result, the team spent time debating what the concept of a CU is and how it might operate. The senior management team also organised a guest speaker from Caterpillar University to address the group, to stimulate and assist in the development of the CMI. At the same time, the senior management group held workshops with Deakin University to map out the terrain of the CU, including its role and the requirements of stakeholders. A core part of the development phase of the CMI was to provide both generic training and development across all levels in the organisation as well as a platform for specific requirements for individual operations as the HRD manager described it “identifying a vision and setting up processes for each of the individual brands”. The intense start up phase included fortnightly meetings with the individual brands to facilitate dialogue and monitor progress, and to determine what each of the brands needed. As the Senior HRD manager noted, the early emphasis of the CMI was one of “runs on the board” that is, getting quick wins for the brand and the customer. Stage Three – Maintenance, delivery and support With a focus on ensuring the integration of all parts of the organisation, the operating model that underpins the CMI is brand driven value. In this light, the CMI has two primary aims. They are to assist the organisation by directly connecting training and development with the organisation's goals of continuous development of staff across all levels. In order to ensure that training and development meets, and continues to meet, the various needs of the diverse business objectives of CML, DeakinPrime, the corporate

arm of Deakin University, has three full-time employees based at the CML headquarters. Apart from the day-to-day contact with head office human resources, meetings are held monthly with Coles Myer brand managers to discuss and evaluate how the CU is providing continuous learning and development for all employees via flexible modes of delivery. The development of an e-learning platform is the most recent initiative in this area, and follows from internal research by Coles Myer management, assessing the capability and readiness of employees to embrace this mode of learning. As part of the development of an e-learning training platform, the CMI has, in partnership with Deakin, developed an online induction programme. As noted, vocational education and training provided by CML in partnership with Deakin University incorporates the Australian Quality Framework (AQF) a legacy from the Coles Institute. This alignment with the AQF means that Coles Myer is a registered training organisation (RTO), accredited to deliver retail training packages (Certificates II, III, IV) and business service packages (Certificates II, IV). Registration as an RTO also has other benefits for Coles Myer, allowing the organisation to liaise with and learn from other external training providers. National accredited qualifications through vocational education and training are available to employees in six areas: retail, transport and distribution, hospitality, information technology, customer contact, and business services. A variety of programmes ranging from day courses focusing on specific skills, through to short courses on computing, professional writing and public speaking, are also available to staff. Professional development is a core component of the learning experience, with a range of courses offered to employees, and degree and post-graduate degrees for management. One of the core professional and leadership development programmes provided by Deakin for CML employees is a three day residential programme on business acumen. Employees work on real in-house case studies which are cross-brand to facilitate relationship building, networking and internal movement within the company. One of the core elements of the CMI learning framework is the recognition that the various brands are all different and therefore, there is need to be flexible to "customers" needs. For instance, the Diploma of Business comprises eight units of which three are mandatory. Employees are then able to select units based on what is appropriate to the area in which they work. As the senior HRD manager pointed out: You do have differences but then you have things which are exactly the same – so we're talking about the Diploma of Business but people still have flexibility. The latest training innovation is the development of a training package for buyers seeking accreditation. The objective is to incorporate this buyer training into the Diploma of Business. The three training delivery methods utilised by the CMI are face to face workshops and courses at a management college, self paced distance programmes and most recently, e-learning. In ۲۰۰۶, the e-learning platform will be utilised to deliver training in legal compliance, including safety, the responsible service of alcohol, emergency procedures and fair trading legislation. Because of the dynamic nature of compliance regulations and procedures, the online platform has been identified as an efficient and cost effective way to deliver such information and training quickly. In ۲۰۰۷, the senior management of the CMI plan to investigate what job skills training can be transferred to the online platform to disseminate information more quickly and reduce costs. A key learning resource provided by the CMI is their research library. This contains texts, professional journals and research reports and magazines. Employees also have the ability to access specialist libraries in the areas of: information technology learning and development policies and procedures management and, human resources. In addition to the libraries, the Coles Myer intranet is available to employees ۲۴ hours a day from home or work, and provides access to national and international resources to support the learning process. Discussion The tailoring of knowledge and skills to the retail industry is at the heart of the CMI. Reflecting the strategic focus of the Institute, the completion of courses constitutes a core element of professional accreditation, career development and progression which translate to retention of staff. Coles Myer's initiative to develop the CU in collaboration with a traditional university (Deakin University) focused on the acceptance of the limitations of in-house training for middle and higher level employees and an initial expression of interest from Deakin University to develop such a relationship. This partnering was seen by all the human resource managers

interviewed as significant in the development of higher order critical skills required by management, and illustrates the increasingly strategic nature of the CU within CML, in terms of the development of human resources. Dual recognition is also a key to the relationship both CML and Deakin University are recognised providers of training and development. The CMI has now been operational for three years. Its success can be measured in various ways. First, analysing unit costs pertaining to the provision of training and development across the organisation, the senior HRD manager estimated a saving in the order of ۳۰ per cent. However, on criteria regarding return on investment (ROI) the focus on quality emerged strongly. As the senior HRD manager noted: A few people who tried that didn't get very far. The cost that goes into it looks interesting and at a conference in Orlando the guy from Caterpillar University said they do a huge amount of ROI. I said we don't do any and I came back here to the Chief Finance Officer who said you know to do an ROI you need to make certain assumptions. So you make an assumption that people who attend the leadership programme will improve productivity by ۱ per cent, so you do a calculation on that, you get an ROI. So What? Is it going to make any more go? Does it get money in your budget? Does it answer the question and the answer is no. So I don't have to justify my existence. This supports and reinforces a key driver and hallmark of CML's strategy and the development of the CU: quality, responsiveness and timeliness. As the senior HRD manager again noted: What drives people using the CMI is the fact that you are customer (brand) focussed, you understand your customers' needs, you are able to get them what they want when they want it at a price at which they can afford... the brand has to drive the value... we don't operate a user pays model... and your operating model is very, very important. An example of this from the manager in CMI was the implementation of online inductions. This was seen as a critical organisational-wide programme for all new employees and the process, from start to finish, took only ۱۲ months to complete to the satisfaction of all brands. Now that the CMI has passed through its formation and development stages, programmes used to develop a uniform acceptance of its role have been implemented. For example, forums with each of the brands are still held every two months to monitor progress and pilot good business ideas. In addition, new initiatives such as the Women's Leadership Development Programme, designed to provide training and development opportunities for women to develop their careers through to management levels have emerged. A second initiative of the CMI is an increased focus on marketing the training and development function. As part of this objective, Coles Myer has implemented a schools-based trainee programme and offers ۲۵ internal scholarships annually for vocational education and training. These new initiatives reflect strategic career planning and management at both ends of the career spectrum, and in line with the other initiatives, reflect what Thomas (۱۹۹۹) envisions as a strategic focus, whereby the key defining feature of the CU is meeting organisational goals and not just training per se. In analysing the CMI using Taylor and Paton's (۲۰۰۲) model, it can first be stated that the variety and depth of training and development within the CMI demonstrates a combination of training (ie: shelf-stacking) through to education (AQF accreditation) and research (MBA forums and management college case study work) learning experiences. In addition, the diverse nature of the organisational "brands" and the skills required across a wide range of jobs combined with the focus on linking these skills to externally accredited qualifications and career strategies, indicates that the CMI has taken a multi-layered approach to the development of the CML workforce. As such, this approach requires dynamic strategies and responses to remain relevant and effective across all levels of the organisation and to ensure that all brands see the relevance and benefit from the CU. As noted, this is most effective when both internal and external providers are utilised simultaneously and in partnership.. Therefore, the CU within CML is strategic and reflective of Taylor and Paton's (۲۰۰۲) Polymorphous University (Quadrant ۴). This approach provides the best strategic fit with the diverse make up of CML workforce and the different markets and strategies adopted by each of the brands. The use of a range of learning experiences for both management and staff enables the CU to remain effective and relevant in developing and managing knowledge across the whole organisation. The success and importance of the CU at CML is also reinforced by external acknowledgement. Firstly, the

marketing success of the CMI was recently recognised internationally. CMI was awarded a marketing award from Corporate University Exchange, a New York based consultancy. In addition, the CMI also won a second award for its alliance with Deakin University. Research and practice The implication of these finding from Australia's largest private sector organisation are significant both within its sector (retail) and the wider corporate community in Australia. From a retail sector perspective CML has taken a strategic lead in the development of it staff, to the extent that its main competitor the Woolworth Group is now developing its own corporate university in response. In the wider corporate community there is interest in the development of the CU in this a high profile organisation as it is linked to the revitalisation of the CML group. The international awards also indicate that CML has developed a corporate university standard which has been acknowledged outside Australia as a successful model, and potentially a benchmark for other corporations. Conclusion The emergence of CUs in recent years highlights their importance in the area of strategic human resource development. However, because of the diversity of these forms of in-house training and education facilities, it is often difficult to analyse their evolution. Taylor and Paton's (۲۰۰۲) typology provides a useful template to analyse the development and role of CUs. While the research on CUs in Australia is not well developed, it is clear from a case study of the largest private sector organisation, that the development of the CU has been linked to critical success factors underpinning the management and development of human capital. Figure ۱ A typology of CUs Table I The Coles Myer Institute learning framework

References

Andresen, M., Cascorbi, A.H., Harms, M. (۲۰۰۳), "Corporate universities – a systematisation of the concept and explanation of their role in a global environment", in Morley, M.J., Cross, P.C., Flood, C., Gubbins, C., Heraty, N. (Eds), Exploring the Mosaic, Developing the Discipline, Full Proceedings of the ۷th Conference on IHRM, University of Limerick, Ireland, ۴-۶ June, . Barney, J. (۱۹۹۱), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. ۱۷ No. ۱, pp. ۹۹-۱۲۰. Becker, G.S. (۱۹۶۴), *Human Capital: A Theoretical Analysis with Special Reference to Education*, Colombia University Press, New York, NY, . Blass, E. (۲۰۰۰), "What's in a name? A comparative study of the traditional and public university and the corporate university", *Human Resource Development International*, Vol. ۴ No. ۲, pp. ۱۵۳-۷۲. Boxall, P., Purcell, J. (۲۰۰۳), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave-Macmillan, Basingstoke, . Boxall, P., Steenveld, M. (۱۹۹۹), "Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies", *Journal of Management Studies*, Vol. ۳۶ No. ۴, pp. ۴۴۳-۶۳. Coles Myer Institute (۲۰۰۳), *Learning for Success*, Coles Myer Institute, . Eccles, G. (۲۰۰۴), "Marketing the CU or Enterprise Academy", *Journal of Workplace Learning*, Vol. ۱۶ No. ۷, pp. ۴۱۰-۱۷. Eisenhardt, K. (۱۹۸۹), "Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic", *Academy of Management Review*, Vol. ۱۶ No. ۳, pp. ۶۲-۷۷. Eisenhardt, K. (۱۹۹۱), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. ۱۴ No. ۴, pp. ۵۳۲-۵۰. Holland, P.J., Pyman, A. (۲۰۰۴), "Corporate universities: training and development re-packaged or a strategic shift?", *Human Capital Magazine*, No. June, pp. ۱۸-۱۹. Homan, G., Macpherson, A. (۲۰۰۵), "E-Learning in the corporate university", *Journal of European Industrial Training*, Vol. ۳۰ No. ۱, pp. ۷۵-۹۰. Larson, R. (۱۹۹۳), "Case survey methodology: qualitative analysis of patterns across case studies", *Academy of Management Journal*, Vol. ۳۶ No. ۳, pp. ۱۵۱۵-۴۶. Meister, J.C. (۱۹۹۸), *Corporate Universities – Lessons in Building a World-class Workforce*, McGraw Hill, New York, NY, . Morgan, G., Smircich, L. (۱۹۸۰), "The case for qualitative research", *Academy of Management Review*, Vol. ۵ No. ۴, pp. ۴۹۱-۵۰۰. Price, C., Beaver, G. (۲۰۰۱), "The rise and rise of the CU: the emerging corporate learning agenda", *The International Journal of Management Education*, Vol. ۱ No. ۳, pp. ۱۷-۲۶. Prince, C., Stewart, J. (۲۰۰۲), "Corporate universities – an analytical framework", *Journal of Management Development*, Vol. ۲۱ No. ۱۰, pp. ۷۹۴-۸۱۱. Schuler, R., Jackson, S. (۱۹۹۹), *Strategic Human Resource Management*, Blackwell Publishers, Oxford, . Schultz, T. (۱۹۵۹), "Investment in man: an economist's view", *The Social Service Review*, Vol. ۳۳ No. ۲, pp. ۱۰۹-۱۷. Stewart, J., McGoldrich, J. (۱۹۹۶), *Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice*, Financial Times Pitman Publishing, London, . Smith, A. (۱۹۹۸), *Training and Development in Australia*, ۲nd ed., Butterworth, . Taylor, S., Paton, R. (۲۰۰۲), *Corporate*

Universities – Historical Development, Conceptual Analysis and Relations with Public-Sector Higher Education, The Observatory on Borderless Higher Education, London, . Thomas, D. (۱۹۹۹), Seminar on Corporate Business Schools, Henley Management College, Henley, ۲۸ October, . Thomason, R., Vinning, L., Hansen, K. (۲۰۰۳), "The Coles Institute, Deakin University, External Relations Unit", available at: www.deakin.edu.au/govt_rel_prot/Jan۲۰۰۳/coles.php, . Walton, J. (۱۹۹۹), "Human resource development and the CU", in Walton, J. (Eds), Strategic Human Resource Development, Pearson Education, London, pp.۴۱۲-۳۷. Wright, P., McMahan, G., McWilliams, A. (۱۹۹۴), "Human resources and sustained competitive advantage: a resourced-based perspective", International Journal of Human Resource Management, Vol. ۵ No.۲, pp.۳۰۱-۲۶. Yin, R. (۱۹۹۴), Case Study Research: Design and Methods, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, . Further Reading AIUOnline (n.d.), "Education Partners", available at: www.info.aiuonline.edu.zinepartners/issue۳/main.htm, . Creswell, J.W. (۲۰۰۳), Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approach, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, . Deakin Accord (n.d.), available at: www.deakinaccord.com.sg/colesinstitute_casestudy.ht, . Topfer, A. (۱۹۹۹), "Corporate universities and intellectual capital", Personalwirtschaft, Vol. ۲۶ No.۷, pp.۳۲-۷. About the authors Peter Holland (PhD Tas, MA Kent) is a Senior Lecturer in Human Resource Management and Employee Relations at Monash University Melbourne. His current research interests are in the areas of corporate universities new patterns and of work and workplace monitoring and surveillance. Peter Holland is the corresponding author

(and can be contacted at

(document.write(addy۳۰۹۵۹

)" document.write

< n </script--//\<

>--!

'<' document.write(' <span style=\display: none

--//<

<script> آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا

اسکریپت دارید!</script>

>>' document.write

'< document.write('span

--//<

<script> Amanda Pyman (PhD Monash) is a Lecturer in Industrial Relations and Human Resource Management in the Business School at the University of Kent. Her current research interests are: corporate universities and human resource development, strategic union responses and privacy in the workplace

<div class="e">

قوانین نیروی کار و قوانین کار

مدیر سرا

قوانین نیروی کار نیازمند توجهی بیشتری هستند زیرا رعایت آنها فشار بیشتری را بر سازمان ها وارد می کند. این امر بدان دلیل است که علیرغم توسعه قوانین، وظایف خاص مرتبط با کار هنوز هم یک مشکل مستمر در قبال خطراتی (بالقوه) هستند که ایمنی و سلامت کارکنان را تهدید می کنند. قوانینی که به این طریق تصویب شده اند به دنبال تضمین رعایت التزامات قانونی ضمیمه به آنها هستند. البته در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، با علم به اینکه هیچ گونه بازرسی نظارتی انجام نمی شود، چنین قوانینی نقض می شوند. این امر شاید به دلیل نبود یک نهاد مسئول است یعنی اینکه حتی در قبال منافع کوتاه مدت سازمان ها و کشورها نیز هیچ گونه نظارت و بازرسی وجود ندارد و در عین حال منابع کافی و مناسب نیز برای این کار در دسترس نیستند. حتی در نقاطی که بازرسی وجود دارد، انگیزه های کمی وجود دارد و مزایای مالی آن قدر پایین هستند که افراد ترجیح می دهند قانون را نقض کنند. لذا حتی در بهترین سازمان ها، هرگز به مشکلات ناشی از کار شیفتی پرداخته نمی شود. برنامه استراحت و تنفس بسیاری از قوانین قدیمی و منسوخ هستند. راه کارهای بین المللی در قبال کار شیفتی موجود هستند اما در بسیاری از محیط های کاری نمی توان آنها را به راحتی اجرا کرد. در مورد کار شیفتی، راه کارهای معدودی وجود دارند و برای زمان استراحت یا سیستم تنفس در کار، تنها یک استاندارد بین المللی وجود دارد. البته ممکن است این امر بدان دلیل باشد که تحمل کارگران در برابر کار شیفتی، عادات خواب، بیداری، و غیره، با هم متفاوت هستند همان طور که عوامل محیطی مانند موقعیت اجتماعی و خانوادگی کارگران نیز با یکدیگر تفاوت دارند. حتی ممکن است تفاوت های فاحشی میان نژادها و فرهنگ های گوناگون وجود داشته باشند. زمان تنفس در کار، برای این تعبیه شده که به کارگران زمان داده شود تا خستگی در کنند و بتوانند نیازهای شخصی خود (مانند رفتن به توالت) را رفع کنند. در این زمینه تحقیقات اندکی انجام شده است. اینکه زمان تنفس چگونه بر سلامت جسمی و روانی کارگران تاثیر می گذارد و این امر چگونه بر سطح بهره وری اثرگذار است، باید مورد بررسی های

دقیق و نوین قرار بگیرند. فرض بر آن است که کاهش خستگی و استرس کاری از طریق یک برنامه کارآمد تنفس و استراحت قابل حصول است. مثلاً ممکن است در پایان یک روز کاری یا یک شیفت که فرد خسته است، به زمان استراحت طولانی‌تری نیاز باشد. باسین و توم (۱۹۹۷) افزایش مقاومت الکتریکی پوست در زمان استراحت و تنفس کاری را اثبات کردند. هنگام غروب - که به دلایل مشخصی زمانی نرمال برای انجام فعالیت‌های افراد به شمار می‌رود - رایج‌ترین زمان برای ارتباط با خانواده و دوستان است. بنابراین، اکثر کارگران شیفتی، برای ارتباط با دوستان و خانواده، غروب را بیش از هر زمان دیگری در طول روز ترجیح می‌دهند. افزایش ساعات کار در هنگام غروب یا شیفت شب، باعث می‌شود که کارگران ارتباطات اجتماعی خود را از دست بدهند و عصبی شده یا دچار استرس گردند. برنامه‌های شیفتی باید این عواملی و همچنین موضوعات مشخصی همچون پرهیز از شروع کار خیلی زود در شیفت صبح یا تغییر سریع از شیفت شب به شیفت بعد از ظهر روز بعد را در نظر بگیرند. دیگر موضوعات (که ساده به نظر می‌رسند اما اهمیت بسیار زیادی دارند) عبارتند از: • مسلماً برای رفع خستگی ذهنی به استراحت و تنفس نیاز است - به ویژه وقتی که کار نیازمند توجه ذهنی باشد • اگرچه برنامه‌های استراحت و تنفس حجم بار جسمی را کاهش می‌دهند - و زمانی را برای رفع خستگی‌های گذشته فراهم می‌کنند - اما هنوز هم باید توجه خاصی به طول کار شیفتی یا کار در یک روز کامل مبذول داشت • برای برخی کارها به ویژه کارهایی که نیازمند توجه ذهنی هستند، مفید است تا یک سیستم جامع استراحت در کار که دربرگیرنده یک برنامه تنفس است، در نظر گرفته شود • برای وظایفی که یکنواخت هستند، استراحت‌های مکرر و پی در پی توصیه نمی‌شوند. بنابراین، نتایج برنامه‌های کاری باید بارها ارزیابی شوند تا تضمین گردید که ترکیب کار/استراحت منطبق با ماهیت متغیر کار و محیط کار است - این امر به ویژه زمانی اهمیت دارد که حجم کار سنگین و خستگی آن زیاد است. سیستم استراحت در کار باید در مرحله برنامه‌ریزی شغلی مد نظر قرار بگیرد. طبیعتاً، ساعات تمادای و طولانی کار می‌توانند امکان بروز اشتباه یا حوادث را بالا ببرند. به نفع سازمان و نیروی کار است که این اشتباهات و حوادث را به حداقل برسانند. به دلایل اجتماعی، هر الگوی کار شیفتی باید در برگیرنده تعطیلات پایان هفته یا حداقل دو روز متوالی تعطیل باشد. حتی شواهد حکایت از آن دارند که در کار شیفتی ساعات غیر از روز، بازگشت به کار پس از تعطیلات پایان کار ساده‌تر است هر چند که ممکن است که از سرگیری کار در ساعات غیر روز تا حدی تحت تاثیر قرار بگیرد. تعداد روزهای متوالی کار باید محدود شود هر چند که در بسیاری موارد، انجام این کار بسیار دشوار است. تحمل (طاعت) تحمل یک کارگر در برابر الگوی یک شیفت خاص، بر ماهیت واکنش‌های او تاثیرگذار است. آکرشدت و تروسوال (۱۹۸۱) اظهار می‌دارند که سطح تحمل تحت تاثیر عواملی همچون محیط کار، ماهیت الگوی خواب و زندگی اجتماعی و خانوادگی فرد است. فقدان تحمل (یا تحمل بیش از حد) می‌تواند به کسالت مزمن، خستگی شدید، از دست دادن هارمونی در ریتم فعالیت‌های شبانه‌روزی، مشکلات عصبی و مشکلات هضم غذا بینجامد. اگرچه ممکن است کارگران مختلف دارای سطوح متفاوتی از تحمل باشند، اما نباید این را معیاری متمایزکننده برای گزینش و انتخاب کارگران بدانیم. می‌توان به کمک روش‌هایی ساده همچون زمان‌بندی صرف غذا یا مراقبت‌های منظم پزشکی، سطح تحمل افراد را بالا برد (یا اثرات مضر کار شیفتی را به حداقل رساند) و بیک الگوی منظم را برای خوابیدن و بیدار شدن اجرا کرد. ارایه امکانات برای مراقبت‌های پزشکی و خدمات بهداشتی می‌توانند نقش مهمی در افزایش تحمل افراد داشته باشند. چرت زدن و هوشیاربچرت‌های برنامه‌ریزی شده در زمان تنفس - حداقل ۳۰ دقیقه - می‌تواند سطح هوشیاری در طول شیفت شب را افزایش دهد. البته، ایجاد زمان‌بندی مناسب و طول چرت زدن در زمان تنفس، کار دشواری است. مثلاً تعیین زمان بیدار شدن دشوار و سریعاً از سر گرفتن کار بعد از بیدار شدن عملاً غیرممکن است. یک راه دیگر - از آنجا که استراحت‌های توأم با چرت زدن به ندرت رخ می‌دهند - ترغیب الگوهای مناسب خوابیدن در منزل است - مثلاً از طریق برنامه مشاوره در قبال سطح هوشیاری افراد. اثبات شده که توازن میان خواب و بیداری تحت تاثیر تناسب اندام است.

<http://modirsara.blogfa.com/post-۱۱۲۱.aspx>

فرآیند نظارت با تأکید بر اقدامات اصلاحی تشویق و تنبیه

control...ظاهری خالدي - فوق لیسانس مدیریت دولتیاز طریق نظارت، حداکثر کارایی و اثربخشی از منابع و فعالیتهای اعضاء در جهت نیل به اهداف سازمان و جامعه حاصل می گردد.

مقدمه نظارت یکی از مهمترین وظایف اساسی مدیریت است که در ارتباط با سایر وظایف مدیر مطرح می باشد چرا که از طریق نظارت، حداکثر کارایی و اثربخشی از منابع و فعالیتهای اعضاء در جهت نیل به اهداف سازمان و جامعه حاصل می گردد. بنابر این از طریق نظارت و کنترل است که یک برنامه ریز به صحت پیش بینی های خود پی خواهد برد و بدون توجه به نظارت، سایر وظایف مدیریت، مثل برنامه ریزی، سازماندهی و هدایت ناقص بوده و تضمینی برای انجام درست آنها وجود ندارد. یک سازمان و یا یک جامعه برای زنده ماندن و ادامه حیات، نیاز به بازنگری و نظارت دارد. بنابر این نظارت یکی از وظایف مهم مدیران سازمان ها است نظارت ضمن ارتباط با سایر وظایف، عاملی مؤثر در تحقق اهداف و برنامه های سازمان تلقی می شود. هنگامی که برنامه ریزان به پیش بینی وضعیت آینده می پردازند باید راهکارهایی را برای تصحیح خطاهای احتمالی در نظر بگیرند. بر همین اساس مفاهیم برنامه ریزی و نظارت معمولاً "در کنار هم مطرح می شوند. زیرا مدیران در فرآیند نظارت و کنترل، وضعیت موجود را با وضعیت مطلوب مقایسه می کنند و بر اساس این مقایسه به برنامه ریزی مجدد مبادرت می ورزند. مفهوم نظارت در مورد نظارت و کنترل تعاریف متعددی ارائه شده است که ذیلاً "به تعدادی از آنها اشاره می شود: ۱- نظارت فراگردی است که از طریق آن عملیات انجام شده با فعالیت های برنامه ریزی شده تطبیق داده می شوند. این فراگردها برای تصحیح مستمر عملکردها در جهت دست یابی به اهداف سازمانی به کار گرفته می شود و میزان پیشرفت در جهت تحقق اهداف را نشان می دهد. در واقع فراگرد نظارت به مقایسه «باید ها» و «هست ها» می پردازند و فاصله وضع موجود تا وضع نامطلوب را اندازه می گیرد.

۲- نظارت عبارت است از ارزیابی تصمیم ها و برنامه ها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات، نسبت به هدفهای برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی بوجود آمده. ۳- نظارت عبارت است از بررسی میزان کوشش و موفقیت افراد در انجام وظایف و اجرای مسئولیت های محوله. ۴- نظارت عبارت است از فرایندی که از طریق آن، مسئولان و مدیران اطمینان حاصل می نمایند که عملکرد افراد با فعالیت های برنامه ریزی شده تطبیق دارد یا خیر. در حقیقت فرآیند نظارت، میزان پیشرفت به سوی اهداف را می سنجد و مسئولان را قادر می سازد تا انحراف از مسیر برنامه ها را کشف و اقدامات اصلاحی را به

عمل آورد. ۵- نظارت تلاشی است سنجیده برای رسیدن به اهداف تعیین شده و مقایسه اجزاء واقعی با معیارهای از پیش تعیین شده و تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آنها بر روند اجرایی که در برگیرنده حداکثر بهره وری است. بر اساس تعاریف فوق فرایند و کنترل از چهار مرحله تشکیل شده که عبارتند از: ۱- تعیین معیارها، شاخص ها و ضوابط نظارت. ۲- مقایسه نتایج عملکردها با معیارها و اصول تعیین شده. ۳- تشخیص میزان انحرافات و تحلیل علل آنها. ۴- اقدامات و عملیات اصلاحی. در این مقاله با توجه به نقش اقدامات و عملیات اصلاحی در فرایند نظارت و نقش کاربردی بودن این مرحله، به طور مختصر به آن پرداخته می شود. اقدامات و عملیات اصلاحی یکی از مراحل اصلی نظارت و کنترل، اقدام جهت اصلاح انحرافات یا مشکلاتی که در برنامه ها و اجرای آنها پیش می آید. این اقدامات ممکن است از طریق منابع انسانی و با منابع مادی و تجهیزات صورت پذیرد. اقدامات اصلاحی اگرچه ممکن است به میزان استانداردها نرسد ولی سعی بر آن است که از طریق روش های مختلف، بتواند انحرافات را کاهش دهد و در جهت کیفیت بهتر، خدمات مناسبتر و هدایت پیشگیرانه قدم بردارد. و حتی گاهی ممکن است موجب یک تغییر بنیادی در کل طرح برای رسیدن به میزان استاندارد گردد. یکی از مهمترین شیوه های اصلاح امور یا اقدامات اصلاحی تشویق و تنبیه است که با توجه به نقش آن دو، لازم و ضروری هستند. چرا که در یک سازمان یا در یک جامعه اگر نسبت به کسانی که از انجام وظایف محول شده خود سرباز زدند و آنهایی که وظایف خود را به خوبی انجام داده اند تفاوت وجود نداشته باشد انگیزه ها برای انجام دادن درست وظایف و دلسوزی در کار و فعالیت از بین می رود. خصوصا "این موضوع در مکتب اسلام از اهمیت خاصی برخوردار است؛ زیرا اسلام هرگز یکسان تصور کردن فعالیت های مختلف افراد را روا نمی دارد و سعادت هر شخصی را در گرو عمل خویش می داند. بنابراین این با توجه به نقش تشویق و تنبیه در اصلاح سازمان و جامعه به طور مختصر به آنها اشاره می شود. سیستم تشویق یکی از شیوه های اصلاح امور، تشویق افرادی است که به وظیفه خود به درستی عمل می کنند. این نوع تشویق ها علاوه بر اینکه انگیزه انجام دادن وظایف بهتر در خود آنها را تقویت می نماید برای آنهایی که به وظایف خود آشنا نیستند نیز نوعی عبرت و تنبیه به شمار می رود. درست است که یک مدیر در مسند مدیریت نسبت به تمام واحدهای تشکیلاتی و کلیه همکاران خود دیدی یکسان دارد و از نظر قانونی و انسانی، تبعیض و دوگانگی را در محیط کار، آفتی خطرناک برای مدیریت و تشکیلات می داند ولی او باید به این نکته نظریف توجه داشته باشد که مخلصان و مفسدان، خدمتگزاران و خیانتکاران، تلاشگران و بی تفاوتان، هرگز با یکدیگر مساوی نیستند و در ارزیابی و برخوردها نیز نباید مساوی باشند. بر این اساس مدیران و مسئولان باید دارای روحیه تشویق و تنبیه باشند تا بوسیله آن خدمتگزاران را پاداشی بیشتر و از نابسامانیها جلوگیری شود. به هر حال وظیفه هر مدیر و مسئولی این است که از افراد زیر تشویق به عمل آورد. ۱- آنهایی که وظایف خود را به خوبی انجام می دهند و در نظم و انضباط وظیفه شناس و نمونه هستند. ۲- آنهایی که در مقطع خاصی که نیاز به فداکاری است، ایثار و فداکاری از خود نشان می دهند. ۳- آنهایی که برای پیشرفت جامعه و سازمان دست به ابتکار می زنند. ۴- آنهایی که خطراتی را از جامعه و سازمان دفع می کنند. ۵- آنهایی که در غیاب مسئولان و مدیران مافوق خود همچون حضور او برنامه ها را دقیقاً "اجرا می کنند. ۶- به طور کلی از همه کسانی که نحوی در پیشرفت و توسعه جامعه و سازمانها نقش اساسی دارند. خلاصه اینکه هیچ خدمت مهمی نباید از نظر مسئولان و مدیران مخفی بماند و تشویق را در این مواقع باید در سر لوحه خود قرار بدهند. عوامل تعیین کننده تشویق و پاداش در جوامع مختلف و در سازمانهای مختلف، عوامل خاصی ممکن است در تعیین سیستم تشویق و پاداش نقش داشته باشد. بیشتر سازمانها بر این باورند که سیستم پاداش بر مبنای ارزش خاصی است که این ارزش برای افراد مختلف و سازمانهای مختلف متفاوت است. ولی معمولاً "در اکثر سازمان ها جدای از فعالیت مختلف آنها شاخص های گوناگونی را مشخص کرده اند و بر مبنای آنها به پرداخت پاداش می پردازند. این شاخص ها عبارتند از: ۱- عملکرد: یعنی محاسبه یا سنجش نتیجه ها در نتیجه تطبیق آنها با معیارهای مشخص شده. امروزه مدیران ارشد در شرکت ها و سازمان ها به رابطه بین پاداش و عملکرد، توجه زیادی دارند و بر اساس میزان عملکرد به ارائه پاداش می پردازند. ۲- میزان تلاش: در بعضی از سازمان ها که عملکرد افراد نمی تواند چشمگیر باشد کار یا تلاش به عنوان شاخصی برای پرداخت پاداش می باشد. اگر در سازمانی اعتقاد بر این باشد که کسانی که تلاش کرده اند باید مورد تشویق قرار بگیرند در آن صورت میزان کار یا تلاش، تعیین کننده عملکرد واقعی و در نتیجه دریافت پاداش خواهد بود. ۳- مهارت: یکی دیگر از روش های که سازمان ها بر اساس آن به افراد پاداش می دهند توجه به مهارت کارکنان است. هنگامی که یک فرد به سازمانی می پیوندد. میزان مهارت وی یکی از عوامل تعیین کننده حقوق یا پاداشی است که دریافت خواهد کرد. انواع پاداش نوع پاداش هایی که سازمان ها و مسئولان مربوطه پرداخت می کنند بسیار پیچیده تر از آن هستند که تصور می شود. بدیهی است حقوق و پاداش های مشخصی وجود دارد که به افراد پرداخت می گردد. ولی در بسیاری از موارد پاداش های غیر مستقیم و غیر مادی به افراد داده می شود. هر یک از این گونه پاداش ها را می توان به صورتهای مختلفی پرداخت کرد. به طور کلی پاداش ها به دو صورت تقسیم می شوند. پاداش های باطنی (درونی)، پاداش های ظاهری الف: پاداش های باطنی (درونی) شامل: مشارکت در تصمیم گیری، پذیرش مسئولیت بیشتر، یافتن فرصت برای رشد، آزادی عمل بیشتر در کار و داشتن کارهای جالب تر و متنوع تر می باشد. ب: پاداش های ظاهری: این پاداش ها عبارتند از: پاداش های مستقیم مالی مانند افزایش حقوق و مزایا و جوایز... و پاداش های غیر مستقیم غیر مالی مانند استفاده از امکانات مختلف جامعه و یا سازمان. سیستم تنبیه یکی از دیگر اقداماتی که در جهت اصلاح افراد و مجموعه ها مورد توجه و استفاده قرار می گیرد تنبیه و مجازات افرادی است که خطا کارند و از وظایف قانونی و انسانی خود سرباز می زنند. البته تنبیه ممکن است معانی مختلفی داشته باشد، تنبیه در لغت به معنای آگاهی دادن و تذکر دادن است ولی در اصطلاح عبارت است از بکار بردن روشی که از تکرار یک نوع رفتار جلوگیری می نماید. روشهای تنبیه به صورت های مختلفی هستند. گاهی ممکن است یک تذکر یا اخطار یا توضیح باشد و گاهی ممکن است از روشهای فیزیکی و غیر فیزیکی استفاده شود. در هر حال باید تنبیه را وسیله برای جلوگیری از تکرار یک کار غیر معقول و غیر قانونی به کار برد که نتیجتاً "منجر به اصلاح رفتار و امور گردد و بتواند نقش موثر و کارآمدی را ایفا نماید. بنابراین یک مدیر یا یک مسئول زمانی می تواند در اهدافش موفق باشد که هم از سیستم پاداش و هم از سیستم تنبیه و مجازات استفاده نماید. چرا که در هر جامعه ای و یا در هر سازمانی افراد مختلفی با عملکردهای مختلف ممکن است وجود داشته باشند و بدیهی است که نمی توان با دیدی یکسان به عملکرد آنها نگاه کرد. همچنانکه این موضوع در روایات اسلامی هم مورد توجه قرار گرفته است به همین اساس است که حضرت علی (ع) می فرماید: «مبادا نیکو کار و بد کردار در پیش تو مساوی باشند زیرا در این صورت نیکو کاران در کار نیک خود دل سرد می شوند و بدکاران به بدی کردن خود تشویق می گردند پس هر یک از ایشان را به آنچه که شایسته است جزا ده.» مواردی که در تنبیه باید رعایت

کرد عبارت از: ۱- تنبیه باید زمانی اجرا گردد که افراد قبلاً به وظایف خود آشنا بوده باشند. ۲- تنبیه باید مبنای نظارت و ارزشیابی داشته باشد. ۳- تنبیه باید اثر بازدارندگی و اصلاح داشته باشد. ۴- در تنبیه باید عدالت را رعایت کرد. ۵- تنبیه باید بلافاصله بعد از رفتار نامناسب صورت پذیرد. ۶- تنبیه باید با جرم تناسب داشته باشد. ۷- تنبیه باید در شرایط زمانی و مکانی خاص خود، صورت بگیرد. ۸- سیستم تنبیه باید همواره و برای همه وجود داشته باشد.

استراتژیهای کاربردی منابع انسانی

، ۱۲:۲۰

استراتژی های کاربردی مدیریت منابع انسانی صامعی مقدمه: مفهوم مدیریت منابع انسانی، از اواسط دهه هشتاد میلادی معرفی شد و هدف از آن ارایه روش‌هایی برای مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان است. (سعادت، ۱۳۸۶) به منابع انسانی سازمان، دیگر نه به عنوان منبع هزینه بلکه همانند دارایی‌های ارزشمندی برای کسب مزیت رقابتی نگریسته می‌شود. به همین دلیل است که برنامه‌ریزی

منابع انسانی از اولویت بالایی در سازمانها برخوردار شده است. مایکل پورتر بر این باور است که مهارتها و انگیزش افراد یک شرکت و چگونگی به کارگیری آنها را می‌توان عامل مهم مزیت رقابتی آن شرکت، به حساب آورد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) به طور کلی، مدیریت منابع انسانی را، شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور رسیدن به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. به بیان دیگر، مدیریت منابع انسانی عبارت است: از: تحلیل نیازهای انسانی سازمان با توجه به شرایط متغیر و انجام اقدامات لازم برای پاسخگویی به این نیازها. مدیریت منابع انسانی را می‌توان نوعی رویکرد مدیریت بر افراد دانست که بر این چهار اصل استوار است: ۱. کارکنان مهم‌ترین دارایی سازمان به حساب می‌آیند و موفقیت سازمان در گرو اعمال مدیریتی اثربخش، بر آنهاست. ۲. اگر سیاست‌های پرسنلی و خط‌مشی‌های سازمان با حصول اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک آن پیوند تنگاتنگی داشته باشند و به رسیدن به آن اهداف کمک کنند، احتمال موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد. ۳. فرهنگ و ارزشهای سازمان، جو سازمانی و رفتار مدیریتی منبث از آن فرهنگ در دستیابی برتری سازمان تاثیر عمده‌ای خواهد داشت. بنابراین، فرهنگ سازمان را باید هدایت و اداره کرد. ۴. ترغیب همه اعضای سازمان به همکاری با یکدیگر و رساندن آنان به احساس هدف مشترک، مستلزم تلاشی مستمر است؛ به ویژه حفظ تعهد به تحول، نوعی ضرورت به حساب می‌آید. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) بررسی اصول یاد شده، اهمیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی سازمان را نشان می‌دهد. در واقع انجام موفقیت‌آمیز هر کاری در سازمان، اعم از برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل استراتژی‌های کلان سازمان، پیاده‌سازی برنامه‌های تحول، و پیشبرد اهداف سازمانی بدون مدیریت و توجه جدی به منابع انسانی، امکان‌پذیر نخواهد بود. از این رو نگاه استراتژیک به نیروی انسانی در قالب مدیریت استراتژیک منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار شده است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان تاکید می‌کند. شولر (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را چنین توصیف کرده است: تمامی فعالیتهای موثر بر رفتار افراد در برانگیختن آنها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان. رایت و مک ماها (۱۹۹۲) نیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگوی تخصیص برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های موردنظر برای کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش می‌دانند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به مسائلی، مانند: اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد کارکنان مربوط می‌شوند. در واقع مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور کلی به روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک سازمان می‌پردازد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) وجه تمایز اصلی میان مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی، از دیدگاه گست (۱۹۸۹) میزان یکپارچگی مدیریت منابع انسانی با فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان به منظور مقابله با تغییرات محیطی است. بیر (۱۹۹۷) بر این باور است که محیط رقابتی، جهانی شدن و تغییرات مداوم بازار و فناوری، دلایل اصلی دگرگونی مفاهیم مدیریت منابع انسانی و تبدیل آن به مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی تنها بر مهارتهای فیزیکی، آموزشهای خاص، تخصص‌های ویژه و کارایی فردی کارکنان تاکید می‌کرد و به جای آنکه به افراد توجه کند، به کارهایی که توسط افراد انجام می‌شد، تمرکز می‌کرد. در حالی که مدیریت استراتژیک منابع انسانی، علاوه بر توجه به موارد یاد شده، به تمام بخشها، اثربخشی کلی و یکپارچگی فعالیت‌های مختلف سازمان، تاکید می‌ورزد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان را فراهم آورد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهره‌مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌شود. (Armstrong, 2006) هدف آن، ایجاد حس هدفمندی و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم امروزی است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از راه طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تامین شود. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) دایر و هولدر (۱۹۹۸) بر این باورند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید چارچوبی واحد، گسترده، اقتضایی، و یکپارچه ایجاد کند. (Armstrong, 2006) فضای شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی این بخش، با بررسی رویکردهای مختلف، فضای شکل‌گیری استراتژی منابع انسانی را تبیین خواهیم کرد. به طور کلی استراتژی منابع انسانی، در فضایی تعاملی شکل می‌گیرد. تعامل میان رویکردهای بالا به پائین، و پائین به بالا در تدوین استراتژی از یک سو و تعامل میان رویکردهای مبتنی بر توانمندی‌ها، و مبتنی بر بهره‌مندی از فرصت‌های محیطی از سوی دیگر، فضای کلی شکل‌گیری استراتژی منابع انسانی را تشکیل می‌دهد. تعامل میان رویکردهای بالا به پائین و پائین به بالا، ناظر به این موضوع است که لازمه شکل‌گیری استراتژی‌های اثربخش منابع انسانی، مشارکت مدیران منابع انسانی در کنار مدیران ارشد سازمان در تنظیم و تدوین استراتژی‌های منابع انسانی است. چنین فضای همکاری، سبب آگاهی همه سطوح از الزامات مربوط به جهت‌گیری های استراتژیک سازمان و ویژگی‌ها و اقتضائات منابع انسانی سازمان شده، در نتیجه تبیین اثربخش‌تر استراتژی‌های منابع انسانی را امکان‌پذیر می‌سازد. رویکرد بالا-به پائین بدین موضوع اشاره می‌کند که استراتژی منابع انسانی سازمان باید از استراتژی سازمان نشئت گرفته، انطباق عمودی بین آنها مشاهده شود. به بیان دیگر، استراتژی منابع انسانی باید جزئی از استراتژی سازمان باشد، به گونه‌ای که از اجرای آن حمایت کند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) از سوی دیگر مقتضیات و ویژگی‌های منابع انسانی خود موجب شکل‌گیری استراتژی‌هایی تدریجی می‌شوند. بدین ترتیب که شرایط حاکم بر منابع انسانی سازمان، در گذر زمان

استراتژی‌هایی نوظهور و بدون پیشینه را پدید می‌آورند که نشئت گرفته از اقتضائات است. ایجاد مناسب فضای ترسیم شده فوق، باعث تلفیق و همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان و در نتیجه بهره‌برداری اثربخش از منابع انسانی سازمان می‌شود. کارکرد دیگر این تلفیق استراتژیک، ایجاد ارتباط و هماهنگی میان سیاست‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان است. در واقع وجود این ارتباط و هماهنگی از یک سو موجب تطبیق منابع انسانی با تحولات سازمانی شده، از سوی دیگر اجرای استراتژی‌های سازمان را امکان‌پذیر ساخته، اقدامات لازم برای تأمین نیازمندی‌های اجرایی آن را در همه سطوح سازمان فراهم می‌سازد. (Kane & Palmer, ۱۹۹۵) از سوی دیگر، فضای تعاملی دیگری بین دو رویکرد مبتنی بر منابع و توانمندی‌ها و رویکرد بهره‌مندی از فرصت‌ها وجود دارد. هدف اصلی از رویکرد مبتنی بر منابع بنا، به گفته بارتنی (۱۹۹۱)، توسعه قابلیت‌های استراتژیک است. این کار به واسطه ایجاد تناسب میان منابع و فرصت‌ها و خلق ارزش افزوده از طریق تخصیص اثربخش منابع صورت می‌پذیرد. همل و پاراهالاد (۱۹۸۹) بر این باورند که مزیت رقابتی در صورتی حاصل می‌شود که سازمان بتواند منابع انسانی مناسبی را جذب کرده، یا توسعه دهد؛ به گونه‌ای که امکان تسریع در یادگیری و به کارگیری آموخته‌ها را نسبت به رقیب، برای سازمان پدید آورند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) در طرف مقابل، رویکرد مبتنی بر محیط قرار دارد که به استفاده از فرصت‌های محیطی و تناسب میان استراتژی‌های منابع انسانی با شرایط محیطی اشاره می‌کند. در این رویکرد سازمان با تمرکز بر عوامل محیطی حاکم، اعم از وضعیت نیروی کار (از نظر تخصص، حقوق و دستمزد و غیره) الزامات قانونی، شرایط اتحادیه‌ها و اصناف، و مواردی از این قبیل، استراتژی‌های منابع انسانی سازمان را تدوین می‌کند. استراتژی حوزه‌های مختلف منابع انسانی از بررسی فضای شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی سازمان، در این بخش به منظور بررسی استراتژی‌های حوزه‌های کارکردی منابع انسانی، الگوی پایه‌ای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی که روش سنتی برنامه‌ریزی بوده، رویکردی بالا-به پایین دارد را مبنا قرار داده، آن را مورد مطالعه دقیق‌تر قرار می‌دهیم. این الگو که در (شکل ۱) نشان داده شده است، چگونگی تبدیل استراتژی‌های سازمان را به استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های حوزه‌های مختلف آن، بیان می‌کند. همان گونه که در شکل ملاحظه می‌شود، در این الگو پس از مشخص شدن استراتژی‌های سازمان که با توجه به چشم‌انداز، مأموریت، ارزشهای سازمان و با بررسی محیط داخلی و خارجی آن به دست می‌آید، استراتژی‌های کلان منابع انسانی تدوین می‌شوند. تدوین این استراتژی‌ها نیز مستلزم بررسی عوامل محیطی، با تمرکز بر عوامل مرتبط با نیروی انسانی سازمان است. (Kane & Palmer, ۱۹۹۵) هر یک از عوامل داخلی و خارجی، نقشی کلیدی در تعیین استراتژی‌های منابع انسانی سازمان ایفا می‌کنند. تغییر در هر یک از این عوامل می‌تواند باعث ایجاد دگرگونی‌هایی اساسی در جهت‌گیری‌های منابع انسانی سازمان شود. بنابراین بررسی مستمر این عوامل به منظور اتخاذ استراتژی‌ها و سیاست‌های درست منابع انسانی سازمان، کاملاً ضروری است. پس از تدوین استراتژی‌های کلان منابع انسانی، استراتژی‌های حوزه‌های عمومی منابع انسانی، یعنی: مدیریت تأمین منابع انسانی، مدیریت توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد، مدیریت پاداش و مدیریت روابط کارکنان تعیین می‌شوند. هدف از انجام این کار، تبدیل استراتژی‌های کلان منابع انسانی به استراتژی‌های حوزه‌های مختلف کاری منابع انسانی است. بدیهی است در تدوین استراتژی‌های حوزه‌های منابع انسانی نیز باید ضمن توجه به استراتژی‌های کلان، به بررسی عوامل محیطی مؤثر بر آن حوزه خاص پرداخته شود. (Kane & Palmer, ۱۹۹۵) همان گونه که در (شکل ۱) نشان داده شده است، به منظور بررسی چگونگی شکل‌گیری استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها را در قالب این پنج حوزه عمومی، مورد مطالعه قرار می‌دهیم. الف) تأمین منابع انسانی: تأمین منابع انسانی، متضمن وجود کارمندان مورد نیاز، برای انجام فعالیت‌های سازمان است. کیپ (۱۹۸۹) هدف از طراحی و اجرای استراتژی‌های جذب مدیریت منابع انسانی را چنین عنوان کرده است: «هدف، به دست آوردن و جذب کارکنان مناسبی است که از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش‌های آتی برخوردار باشند. روشهای انتخاب و جذب کارکنانی که به بهترین شکل می‌توانند این دسته از نیازهای سازمان را تأمین کنند، باید به عنوان فعالیت اساسی سازمان قلمداد شوند و اکثر سیاست‌های منابع انسانی که در جهت پرورش و انگیزش کارکنان طراحی می‌شوند باید بر پایه این فعالیت‌ها بنا نهاده شوند». (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) به بیان دیگر برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایند بازنگری نظام‌مند نیازمندی‌های سازمان، به نیروی انسانی است؛ برای تضمین اینکه نیروی انسانی مورد نیاز سازمان با مهارت‌های مورد نظر در زمان لازم در اختیار قرار دارند. (Dessler, ۲۰۰۵) برنامه‌ریزی منابع انسانی را از دو جنبه می‌توان مورد بررسی قرار داد: - برنامه‌ریزی سخت منابع انسانی - برنامه‌ریزی نرم منابع انسانی: برنامه‌ریزی سخت منابع انسانی مبتنی بر تجزیه و تحلیل کمی است و تضمین می‌کند که تعداد مناسبی از کارکنان کارآمد با هنگام نیاز، موجود است. اما جنبه نرم برنامه‌ریزی منابع انسانی پیرامون ایجاد فرهنگ سازمانی است، که میان اهداف سازمان و ارزشها، باورها و رفتارهای کارکنان هماهنگی و انسجام برقرار کند. پس از مشخص شدن این نکته که سازمان به چه تعداد نیروی کار، در چه زمانی و با چه مهارت‌ها و شایستگی‌هایی نیاز دارد و نیز با مطالعه وضعیت عرضه نیروی کار در محیط پیرامون سازمان، و برآورد نیازهای آتی سازمان، مدیران منابع انسانی از راه جذب و حفظ نیرو و یا ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان، نیروی انسانی مورد نیاز را تأمین می‌کنند. جذب نیرو: جذب نیروهای کارآمد از خارج سازمان به منظور مرتفع ساختن نیازهای منابع انسانی، مستلزم انجام این فعالیتها است: ۱. تعریف نیازهای مهارتی و شایستگی‌های رفتاری؛ ۲. تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری پویستن به سازمان، مانند: حقوق و مزایا، فرصت‌های ارتقای شغلی، فرصت بهره‌گیری از مهارت‌های موجود یا کسب مهارت‌های جدید، رضای‌کننده بودن شغل (میزان وظایف، اختیارات و استقلال در انجام کار)، شهرت سازمان، امکان مشارکت افراد در سازمان، محیط کار جذاب، ۳. تجزیه و تحلیل فعالیت‌های رقیبان: بررسی این موضوع که رقیبان سازمان در زمینه عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری افراد چه اقداماتی انجام می‌دهند. ۴. تدوین ابزار و فونونی به منظور جذب بهترین کارکنان به سازمان. مانند مصاحبه‌های ساختاریافته و آزمون‌های روان‌سنجی. (Business Fundamentals, ۲۰۰۲) حفظ نیرو: با توجه به چالش‌های فراوان جذب نیروی انسانی که از کمبود نیروی کار متخصص، رقابت شدید برای جذب نیروهای ماهر و قوانین و مقررات استخدامی نشئت می‌گیرد، مسئله حفظ منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار است. مطالعات انجام شده در زمینه علل ترک شغل افراد در سازمانها نشان می‌دهد که عواملی چون آینده ضعیف شغلی، عدم علاقه به کار، احساس کم ارزش تلقی شده توسط سازمان، کافی نبودن وظایف کاری، عدم دریافت پاداش مناسب، عدم برخورداری از موقعیت اجتماعی مناسب، محیط کاری خسته‌کننده، احساس تبعیض، فقدان انسجام گروهی و پرداخت غیرمنصفانه و غیر رقابتی دلایل اصلی ترک شغل را تشکیل می‌دهند. بنابراین موارد زیر را می‌توان به عنوان استراتژی‌های حفظ منابع انسانی برشمرد: طراحی مناسب مشاغل (از نظر تنوع، استقلال، امکان رشد و فضای کاری)، جبران مناسب و عادلانه خدمات و ارائه پاداش‌های مناسب به افراد، ایجاد نظام مدیریت عملکرد قوی، آموزش، توسعه مهارت‌ها و شناخت

توانمندی‌های بالقوه افراد، ایجاد مسیرهای شغلی مشخص و آینده کاری روشن، ایجاد تعهد در کارکنان، تشکیل گروه‌های کاری. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) انعطاف‌پذیری: بنا به گفته اتکینسون (۱۹۸۴)، هدف از استراتژی انعطاف‌پذیری باید ایجاد یک شرکت منعطف از راه فراهم آوردن انعطاف‌پذیری بیشتر عملیاتی و نقشی باشد. تخصیص بهینه فعالیتها به کارکنان، استفاده حداکثر از زمان، برونسپاری برخی از فعالیتها و توسعه مهارت‌های کارکنان، به گونه‌ای که قابلیت انجام مشاغل مختلف را داشته باشند، از مسایلی است که باید موردنظر قرار گیرد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) این امر بسیاری از دغدغه‌های مدیران سازمان را در ارتباط با جذب و حفظ نیروی انسانی، به ویژه در شرکت‌های پروژه محور مرتفع می‌سازد. (ب) توسعه منابع انسانی‌پدایی دانش و فناوری‌های نوین، تحولات صنعتی و همچنین جهت‌گیری‌ها و استراتژی‌های جدید سازمانها، آنها را ناگزیر می‌سازد برای بقا در عرصه رقابت، به سوی آموزش و توسعه مداوم منابع انسانی خود گام بردارند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) والتون (۱۹۹۹) توسعه استراتژیک منابع انسانی را چنین توصیف می‌کند: «توسعه استراتژیک منابع انسانی شامل این موارد است: ایجاد، حذف، اصلاح و تعدیل مسئولیت‌ها و فرایندها و راهنمایی و هدایت افراد به شیوه‌ای که همه افراد و گروه‌ها به مهارت دانش و شایستگی‌هایی که برای قبول و انجام وظایف فعلی و آتی سازمان لازم است، مجهز شوند». (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) هدف از توسعه استراتژیک منابع انسانی، ایجاد چارچوبی فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان است. بخش اعظم فرایندهای توسعه منابع انسانی متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط، کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت‌های خود ترغیب شد. ممکن است فعالیت‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌های سنتی آموزشی نیز باشند، اما تأکید این فعالیتها بر توسعه سرمایه معنوی سازمان و ترویج و ارتقای پویایی سازمانی، گروهی و فردی است. افزایش شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان سازمان باید به عنوان یکی از سیاست‌های اصلی توسعه منابع انسانی مورد توجه جدی قرار گیرد. (ج) مدیریت عملکردمدیریت عملکرد، حوزه‌ای از منابع انسانی است که می‌تواند بیشترین سهم را در بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. هدف از استراتژی‌های مدیریت عملکرد، افزایش اثربخشی سازمان، افزایش بهره‌وری کارکنان و گروه‌ها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی و افزایش تعهد و انگیزه در کارکنان است. استراتژی‌های مدیریت عملکرد به مسائلی همچون چگونگی مدیریت سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده، می‌پردازد. مدیریت عملکرد را می‌توان به عنوان روشی استراتژیک و یکپارچه برای فراهم آوردن موفقیتی پایدار برای سازمانها از راه بهبود عملکرد کارکنان تعریف کرد. مدیریت عملکرد از این جهت استراتژیک است که به مسائل گسترده فراروی سازمان می‌پردازد؛ اینکه آیا در محیط خود به گونه‌ای اثربخش فعالیت می‌کند و اینکه جهت کلی حرکت سازمان به سمت دستیابی به اهداف سازمانی است یا خیر؟ استراتژی‌های مدیریت عملکرد اهداف عمده زیر را دنبال می‌کنند: کمک به نیروی انسانی در جهت بهبود عملکرد، توسعه و پرورش کارکنان در جهت طی مسیر شغلی، استفاده از نظرات کارکنان برای بهبود سازمان، مشارکت و تشویق کارکنان، گردآوری اطلاعات لازم برای جبران خدمت کارکنان، کشف نقاط قابل بهبود و برنامه‌ریزی برای بهبود آنها (Dessler, ۲۰۰۵) سیستم مدیریت عملکرد را می‌توان متشکل از سه جزء: عوامل مورد ارزیابی، ورودی‌ها و خروجی‌های سیستم دانست. عوامل اصلی مورد ارزیابی سیستم مدیریت عملکرد عبارتند از: میزان دستیابی به اهداف، رعایت ارزشهای اصلی سازمان، ویژگی‌های افراد، مانند: انگیزه، مهارت‌های فردی و خلاقیت، توان بالقوه افراد، ورودی‌های سیستم را می‌توان با این عنوان‌ها زیر بیان کرد: محدوده‌های مورد ارزیابی، عوامل کلیدی موفقیت و شاخص‌های عملکرد، قابلیت‌های موردنیاز سطوح مختلف سلسله مراتب شغلی، اهداف یا الزامات مشخص مشاغل گوناگون، و در نهایت خروجی‌های سیستم موارد را در برمی‌گیرند: ارزیابی و درجه‌بندی عملکرد، برنامه‌های بهبود عملکرد مانند آموزش، برنامه بهبود شغلی، ارزیابی از پایین به بالا، شرط مهم و اساسی در پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت عملکرد، برخورداری از حمایت کامل مدیریت ارشد و مشارکت کامل مدیران صف است. نقش کارکنان در فرایند مدیریت عملکرد نیز باید بسیار دقیق و روشن باشد، زیرا آنان باید این فرایند را از خود بدانند و با مشارکت خود زمینه بهبود عملکرد سازمان را فراهم آورند. سازمانهایی در بهبود عملکرد خود با توفیق همراه خواهند بود که به این هدف بنیادین توجه کنند: «ایجاد فرهنگی که در آن افراد و گروه‌ها مسئولیت بهبود مستمر فرایند کسب و کار و مهارت‌ها و میزان مشارکت خود را به عهده می‌گیرند». (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) (د) استراتژی‌های پاداشاستراتژی‌های پاداش بر چگونگی تهیه و طراحی برنامه‌ها توسط سازمان، به منظور اطمینان از اینکه رفتارها و عملکرد مؤثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان مورد تقدیر قرار می‌گیرند، تمرکز می‌کنند. همان گونه که گومز-مجا و بالکین (۱۹۹۲) معتقدند، استراتژی پاداش عبارت است از «به کارگیری مطلوب سیستم پاداش به‌عنوان یک ساز و کار یکپارچه‌ساز کلیدی که از راه آن تلاش‌های واحدهای فرعی مختلف و کارکنان آنها به سمت تحقق اهداف استراتژیک یک سازمان جهت داده می‌شود». استراتژی پاداش باید بر پایه این اصل مهم بنا نهاده شود که منبع نهایی ایجاد ارزش کارکنان سازمان هستند. این امر به معنای آن است که فرایندهای پاداش باید به گونه‌ای خلاق به نیازهای کارکنان و نیازهای سازمان پاسخ دهد. مبنای این استراتژی باید الزامات سازمان به بهبود عملکرد در کوتاه مدت و بلندمدت باشد. استراتژی پاداش می‌تواند از تغییر حمایت کند، فعالیت سازمان را تقویت کرده و رسمیت ببخشد. استراتژی پاداش باید موجب انسجام و یکپارچگی فرایندها و سیاست‌های پاداش با استراتژی رشد و بهبود عملکرد شود. همچنین این استراتژی باید باعث تقویت ارزشهای سازمان، به ویژه ارزشهایی مانند: خلاقیت، کارگرویی، انعطاف‌پذیری، کیفیت و ارائه خدمات به مشتری شده، نیز موجب بهبود فرهنگ سازمانی و گسترش رفتارهای مطلوب در بخش‌های مختلف سازمان شود. در این صورت استراتژی پاداش می‌تواند نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان ایفا کند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) استراتژی پاداش می‌تواند جهت‌گیری‌های گوناگونی داشته باشد: جذب و حفظ نیروی انسانی، ایجاد انگیزه در افراد برای بهبود عملکرد، ایجاد انگیزه در افراد برای مشارکت بیشتر در برنامه‌های سازمان. (Business Fundamentals, ۲۰۰۵) هدف، ایجاد استراتژی پاداشی است که تناسب و توازن فرایندها و سیاست‌های پاداش با اهداف کسب و کار و منابع انسانی سازمان و عملی بودن آنها را تضمین کند. عواملی که در تدوین استراتژی پاداش تأثیرگذار هستند را می‌توان بدین گونه بیان کرد: قوانین و مقررات، الزامات قانونی دولت درباره پرداخت‌ها و عقد قرارداد، سیاست‌های سازمان، سیاست‌های مدیران ارشد در ارتباط با استراتژی‌ها و وضعیت مالی سازمان، سیاست‌های اتحادیه‌ها و اصناف، وضعیت بازار، میزان پرداخت‌های موجود در بازار کار، یکی از نکات قابل توجه در پاداش کارکنان، ایجاد تناسب میان نیازهای افراد و پاداش‌های تخصیص داده شده به آنان است. با توجه به اینکه افراد مختلف دغدغه‌ها و نیازهای متفاوتی دارند، پاداش‌های در نظر گرفته شده برای آنان باید متناسب با نیازهایشان باشد. این امر موجب اثربخشی بیشتر استراتژی پاداش و ترغیب افراد برای تلاش بیشتر در جهت تحقق اهداف سازمانی می‌شود. (Dessler, ۲۰۰۵) (ه) مدیریت روابط کارکناناساس الگوی مدیریت منابع انسانی در زمینه روابط کارکنان را می‌توان بدین گونه بیان کرد که مدیریت

روابط کارکنان، عاملی برای ایجاد و توسعه تعهد در کارکنان، تأکید بر منافع متقابل، تغییر رویه از چانه‌زنی گروهی به سوی قراردادهای فردی، بهره‌گیری از تکنیک‌های افزایش مشارکت کارکنان مانند حلقه‌های کیفیت یا گروه‌های بهبود، تأکید پیوسته بر کیفیت، افزایش انعطاف‌پذیری در توافقنامه‌های کاری، تأکید بر کار گروهی و هماهنگی ساختن شرایط برای همه کارکنان است. استراتژی روابط کارکنان با توجه به شرایطی که پیش‌روی سازمانهاست، طراحی می‌شود. عواملی چون استراتژی سازمان، چارچوبهای قانونی، مسائل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، و سیاست‌های کلان‌کشوری و بین‌المللی موضوعاتی هستند که بر استراتژی روابط کارکنان تأثیر فراوانی دارند. ایجاد روابط مناسب با اتحادیه‌ها و کارکنان یکی از استراتژی‌های بنیادی هر سازمانی است. این امر باعث ایجاد اعتماد و احترام متقابل، بینشی مشترک در مورد برنامه‌های آتی، مبادله مستمر اطلاعات، اهداف و فرهنگ مشترک و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری می‌شود. (جدول شماره ۱)، تحول در روابط صنعتی سنتی و مدیریت منابع انسانی را که توسط گست (۱۹۹۵) ارائه شده است، نمایش می‌دهد. نتیجه‌گیریلزوم نگاه استراتژیک به منابع انسانی، موضوعی است انکارناپذیر که با گذر زمان و ایجاد تحولات روزافزون محیطی بر اهمیت آن افزوده می‌شود. در این حال، فضای شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی و ایجاد یکپارچگی میان این استراتژی‌ها و استراتژی‌های سازمان، از جمله چالشهای اساسی مدیران است. آنچه در این نوشتار ارائه شد مروری بر رویکردهای مختلف شکل‌گیری استراتژی‌های کلان منابع انسانی و نیز بررسی استراتژی‌های حوزه‌های کارکردی منابع انسانی سازمان است. به علاوه تبیین عوامل مؤثر بر استراتژی‌های کارکردی از دیگر موضوعاتی است که در این نوشتار مورد مطالعه قرار گرفته است. مطالب بیان شده می‌تواند به عنوان مبنایی برای تحلیل استراتژیک منابع انسانی در سازمانها به کار گرفته شود. منابع ۱. سعادت، استفندیار: مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، ۱۳۸۶۲. آرمسترانگ، مایکل: جمعی از مشاوران ارشد شرکت کوپرز اند لیبراند، راهبردهای منابع انسانی، ترجمه خدایار ایلی و حسن موقفی، انتشارات فرا، ۱۳۸۰۳. آرمسترانگ، مایکل: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۴۴. Armstrong, Michael, A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, ۲۰۰۶. واکر، جیمز: برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، تألیف خدایبخش داشگرزاده، انتشارات ۱۳۷۵

۶. Waya, S. A, Johnson, D. E, "Theorizing about the impact of strategic human resource management", Human Resource Management Review, Vol.۱۵, ۲۰۰۵ v. Kane, Bob, Palmer, Ian, "Strategic HRM or managing the employment relationship?", International Journal of Manpower, Vol.۱۶, ۵/۶, ۱۹۹۵۸. Dessler, Gary, Human Resource Management, Prentice Hall, ۲۰۰۵۹. Business Fundamentals, Managing Human Resources, Harvard Business School,

۲۰۰۲

حسین صامعی: دانشجوی کارشناسی ارشد MBA در دانشگاه صنعتی شریف تدبیر

وظایف و مسوولیت‌های مدیریت منابع انسانی

Responsibilities of HRM شامل؛ وظایف و مسوولیت‌های عمومی، وظایف و مسوولیت‌های اختصاصی‌گرددآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی

انواع وظایف و مسوولیت‌های مدیریت منابع انسانی وظایف و مسوولیت‌های مدیریت منابع انسانی، به دو قسمت و به شرح زیر تقسیم می‌گردند: الف- وظایف و مسوولیت‌های عمومی- وظایف و مسوولیت‌های اختصاصی وظایف و مسوولیت‌های عمومی

برنامه‌ریزی سازماندهی هدایت و رهبری نظارت و کنترل وظایف و مسوولیت‌های اختصاصی نیرویابی، جذب و گزینش آموزش و توسعه منابع انسانی طراحی سیستم‌های حقوق و دستمزد شناخت استعدادها، علایق، انگیزه‌ها و شخصیت نیروی انسانی از طریق ایجاد ارتباطات انسانی اقدامات مربوط به نگهداری تن و روان منابع انسانی اقدامات مربوط به نقل و انتقالات و جابه‌جایی‌های کارکنان اقدامات مربوط به نظم و انضباط و رسیدگی به شکایات ارزشیابی شایستگی کارکنان (ارزشیابی عملکرد کارکنان) برنامه‌ریزی نیروی انسانی ایجاد نظم، رعایت اخلاق و قانون در کار آموزش و توسعه منابع انسانی مستمر و مداوم تغییر و تحول در شئون مختلف حیات اجتماعی، پیشرفت‌های شگرف و عمیق علوم و فنون گوناگون در جامعه موجبات تحول و تغییر ساختارهای سازمانی را از اشکال سنتی به سوی ساختارهای پیچیده‌تر و تخصصی فراهم آورده است. در چنین وضعیتی ارتقاء ظرفیت علمی و بینش کارکنان و تشکیل سرمایه انسانی متناسب با تحولات، لازمه تداوم حیات سازمانی و تعامل پویای آن با محیط درونی و بیرونی است. زیرا حیات سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارت‌ها و آگاهی‌های مختلف کارکنان دارد و هرچه این مهارت‌ها به هنگام و بهینه باشند، قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر بیشتر می‌شود. لذا آموزش و توسعه منابع انسانی نه تنها در ایجاد دانش و مهارت‌های ویژه در مدیران و کارکنان نقش بسزایی دارد، بلکه باعث می‌شود که آنان در ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و خود را با شرایط متغیر محیطی وفق دهند. به عبارت دیگر، بحث توسعه منابع انسانی مقارن و جدایی‌ناپذیر از مقوله آموزش است. عامل اول نیروی انسانی شاید در میان صاحب‌نظران، کارشناسان و دست‌اندرکاران صنعت و اقتصاد کسی پیدا نشود که معتقد نباشد انسانها شالوده و بنیاد ثروت ملی هستند. سرمایه انسانی به معنای دانش، مهارت‌ها، انگیزش‌ها در سازمانها می‌باشند. صاحب‌نظران می‌گویند دارایی‌های اصلی یک شرکت پیشرو و امروزی، هر شب محل کار را برای صرف شام و استراحت در خانه ترک می‌کنند. بنابراین برخلاف تصویری که سالها پیش وجود داشت، تاسیسات گسترده، ماشین‌آلات زیاد و نوین، هیچ یک بدون داشتن نیروی انسانی کارآمد و توانا، سود چندانی برای شرکتها و بنگاههای اقتصادی نخواهد داشت و مدیران این گونه واحدها به‌رغم هزینه بسیار، سودی اندک خواهند داشت. سودی که پس از گذشت مدتی تبدیل به زیان می‌شود. توسعه منابع انسانی یعنی توسعه: دانش‌ها- مهارت‌ها- نگرش‌ها افزایش کارآرایی سازمانها در گرو افزایش کارآرایی منابع انسانی است و افزایش کارآرایی منابع انسانی به آموزش و توسعه دانش و مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای کارکردن موفقیت‌آمیز بستگی دارد. توسعه در این معنا افزایش کیفی را در بر می‌گیرد نه افزایش کمی. توسعه در این معنا بالا- بردن سطح دانش افراد سازمان را در بر می‌گیرد نه افزایش افراد با دانش را. توسعه در این معنا ارتقاء مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان را در بر می‌گیرد نه افزایش کارکنان تک مهارتی را. اهداف و دلایل منطقی آموزش(سالف)عاملی جهت بروز استعدادهای پنهانموفقیت‌های آتی سازمان جهت انجام کار بستگی کامل به فعالیت‌های کارکنان آن سازمان داشته تا امور با موفقیت به اتمام رسد. از این رو ارزیابی مناسب توانایی نیروی انسانی و شناسایی استعدادهای نهفته آنها

نکته ای بسیار مهم است که باید از ابتدای کارمندیابی لحاظ گردد تا با برنامه های متعدد آموزشی زمینه ظهور آنها فراهم گردد و با ساختار دهی مناسب و حمایتی مدیران آن استعدادهاى نهفته فرصت عرضه بیابند در غیر این صورت سرمایه گذاری در رابطه با پرورش نیروی انسانی بطور عمده تلف می گردد. (ب) منحصراً به فرد بودن موقعیتها سازمانها در یافتن هنگامی که کارکنان از نوعی آموزش پایه بهره گرفتند، تنوع پذیری آنها در رابطه با تغییرات راحت تر انجام می گیرد و با توجه به ویژگی خاص هر موقعیت و شرایط انعطاف پذیری مناسب تری را از خود بروز می دهند. باید پذیرفت که حتی کارکنان با تجربه در شرایط جدید با چالشهای زیادی مواجه هستند. اگر کارگری با یک ماشین بطور کامل آشنا باشد، دلیلی نمی شود که با ماشین های مشابه نیز آشنا باشد. (ج) تغییر شغلاکثر سازمانها امروزه دارای حالت پویا بوده و بطور مداوم ابزار، تجهیزات، روش ها و سیاستهای آن در حال تغییر می باشد و بهنگام سازی مداوم جریان دارد. تنوع طلبی افراد، تنوع شغلی را برای آنان مطرح می سازد و این زمانی میسر است که افراد با آموزشهای مناسب توانایی پاسخ گویی به این شرایط را بیابند. از این رو یادگیری مهارت جدید ضرورت یافته و سازمانها یا باید کارکنان تازه ای را با مهارت جدید بکار گمارند و یا اینکه آموزش های نوین را در برنامه های پرورشی کارکنان قرار دهند. (د) قوانین و مقررات سازمانی و مقررات، سازمانها را در جهت پیشرفت کارکنان ضعیف را تحت فشار قرار می دهد و سازمانها را موظف به طراحی برنامه های آموزشی مناسب می نماید. این فرآیند در جهان معاصر به ویژه دهه های اخیر عمومیت داشته و بطور معمول از کمک حکومتی و دولتی سازمانها در اجرای برنامه های آموزشی برخوردار می شوند. مراحل آموزش ۱. تعیین نیازهای آموزشی ۲. تعیین هدفهای آموزش و توسعه منابع انسانی ۳. تعیین محتوی دوره ۴. به کارگیری اصول یادگیری ۵. اجرا و ارزشیابی آموزشی ضمن خدمت آموزشهایی اطلاق می گردد که در ضمن خدمت و در طول مدت زمانی که مستخدم در اختیار سازمان می باشد ارائه می گردد و عمدتاً معطوف به ارایه آموزش های نظری / عملی مرتبط با شغل می باشند. منابع - مدیریت منابع انسانی، تالیف دکتر سید حسن ابطی، ۱۳۸۱ - توسعه کارکنان، ترجمه و تالیف دکتر ناصر پور صادق و سعید علیمردانی ۱۳۸۴ - مدیریت منابع انسانی یشرفته، دکتر عباس عباسپور، ۱۳۸۲ - مدیریت تحول و نوآوری، ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۷

Responsibilities for human resource management

Proposes to assess the extent to which line management has responsibility for human resource management (HRM) practices in the enterprise. First, addresses a number of theoretical positions that include "traditional", "cyclical" and "secular" approaches and that emphasizing "diversity". Then deploys survey data based on the responses of more than ۹۰۰ managers in the Institute of Management and located throughout the UK to assess these approaches. Investigates four main areas: employee involvement, training and development, rewards and work practices. Reveals that with the partial exception of rewards, line management is found to be dominant in most areas. However, this pattern is likely to have been historically the case rather than representing a "new wave" or movement associated with the rise of HRM itself

تشویق

encouragement... تشویق سیستم انگیزشی فرد را تحریک می کند و احساس خوشایندی در او بوجود می آید مهدی یاراحمدی خراسانی

مقدمه زمانی که با شیوه‌هایی سر و کار داریم که به منظور تاثیر گذاری بر رفتار افراد مورد استفاده قرار می گیرند، به مواردی چون کنترل، تنبیه و تشویق برخورد می کنیم. بطور کلی عوامل بسیار زیادی وجود دارند که رفتار فرد را تحت تاثیر قرار می دهند، اما در برخی شیوه‌ها ایجاد تاثیر و تغییر بطور عمده بکار می رود و در واقع هدف شیوه‌هایی است که بکار برده می شود. به عبارتی به منظور تغییر رفتار افراد یا هدایت رفتار آنها در مسیر مورد نظر از روشهایی استفاده می شود که شناخته شده ترین آنها فرآیند کنترل و تشویق است. همه با اصطلاح تشویق و پاداش آشنایی دارند و معمولاً این دو ارتباط و پیوستگی نزدیکی با یکدیگر دارند، بطوری که یکی بدون دیگری معنایی نخواهد داشت. تشویق در کل تشویق فرآیند پاداش دهی است به رفتار فرد، یعنی برانگیختن شوق و علاقه مجدد او به انجام همان رفتار. این پاداش طیف وسیعی می تواند داشته باشد بطوری که از یک نگاه تحسین آمیز تا یک تشویق مالی بزرگ یا اهداء رتبه یا مقامی را شامل شود. در هر حال این فرآیند در زندگی انسان گسترده گوی دارد و عموم افراد آن را بکار می برند، شاید بدون آن که با جنبه‌های مختلف آن یا کارکرد آن با شیوه‌های صحیح اجرای آن آشنایی داشته باشند. انواع تشویق برای تشویق کارکنان می توانیم از این چهار مدل زیر استفاده کنیم: ۱. تشویق نسبی ثابت ۲. تشویق نسبی متغیر ۳. تشویق فاصله ای ثابت ۴. تشویق فاصله ای متغیر بهترین روش تشویق نوع دوم یعنی « تشویق نسبی متغیر » است. چون: اولاً: نسبی است و مورد سوء استفاده فرد قرار نمی گیرد. ثانیاً: متغیر است و تغییر نوع و مقدار تشویق، از واکنش شدن فرد جلوگیری می کند. به دلیل اینکه هم افراد با هم متفاوتند و هم حتی یک فرد هم در موقعیتهای گوناگون متفاوت عمل می کند. مثلاً یک کار خیلی خوب ارزش دارد که بلافاصله او را تشویق کرد اما بعضی کارها زیاد مهم نیستند و اگر چند کار خوب انجام داد باید تشویق شود. بنابراین فرد از تشویق دلزده نمی شود و تشویق همیشه برایش جدید و هیجان انگیز است. ثالثاً: در تشویق های نسبی فرد می فهمد که این پاداش برای کدام کار یا کارهایش است اما در تشویق های فاصله ای به علت فاصله افتادن بین کار و پاداش فرد نمی داند این پاداش نتیجه کدام کار است. کارکرد کنترل و تشویق فرآیند تشویق سیستم انگیزشی فرد را تحریک می کند و احساس خوشایندی در او بوجود می آید. بر مبنای نظریات یادگیری مربوط به شرطی سازی، اگر این احساس خوشایند با رفتار انجام گرفته پیوند بخورد، در موقعیتهای بعدی فرد را وادار به انجام رفتار مورد نظر خواهد کرد. لذت جویی و کسب لذت از ویژگیهای اساسی انسان است و فرد تمایل به کسب لذت دارد. حتی مراکز از مغز شناخته شده‌اند که با این تمایل فرد مرتبط هستند. این مراکز به مراکز لذت معروف هستند که در موقعیتهای خوشایند و لذت بخش فعال می شوند. بر این اساس فرد به دنبال راههایی است که احساسات خوشایند او را تقویت کنند. رفتارهایی که منجر به این احساسات می شوند تقویت و تکرار می گردند. چنین فرآیندی در نظریه ثراندایک به قانون اثر معروف است، وی معتقد است اگر نتیجه یک رفتار، تجربه خوشایندی باشد، آن رفتار یاد گرفته خواهد شد و در غیر اینصورت

اگر تجربه ناخوشایندی به دنبال داشته باشد آن رفتار مجدداً تکرار نخواهد شد. این قانون در شیوه‌های کنترل و تشویق مورد استفاده فراوان می‌باشد. ارتباط کنترل و تشویق اصطلاح کنترل مفهوم گسترده‌ای دارد. اگر به صورت اختصاصی تر مفهوم آن را مورد نظر قرار دهیم تمام جریاناتی را شامل می‌شود که هدف رفتار را معین می‌سازند و تلاش می‌کنند رفتار را در جهت خاصی کنترل و هدایت کنند. در این معنا تشویق یکی از شیوه‌های کنترل به شمار می‌رود و شیوه دیگر آن تنبیه خواهد بود. هر چند برای اعمال کنترل و هدایتگری در رفتار شیوه‌های متعدد دیگری وجود دارد. اما در یک معنای دیگر و آنچه که بین مردم رواج دارد کنترل فرآیندی است که فرد را از انجام یک رفتار خاص باز می‌دارد. کنترل کردن در این معنا یعنی جلوگیری کردن و مانع شدن و تا حدودی با مفهوم تنبیه ارتباط پیدا می‌کند. در این مفهوم تجارب ناخوشایندی که برای فرد به دنبال انجام عمل خاصی پیش می‌آید، تو را از ادامه عمل باز می‌دارد. رفتار گرایان معتقدند طی اصول خاصی باید بین این تجربه ناخوشایند و عمل مورد نظر پیوندی ایجاد شده باشد و در غیر اینصورت بازداری از عمل اتفاق نخواهد افتاد. کاربردهای کنترل و تشویق این جریان در تمام سطوح زندگی فرد گسترده‌گی دارد. و در واقع یکی از فرآیندهایی است که از همان بدو تولد و روزهای اول زندگی بکار برده می‌شود. رفتارهای نوزاد مثل غان و غون کردن او، لبخند زدن او و حرکات دستها و پاها مورد توجه اطرافیان قرار می‌گیرد و شوق و ذوق قابل توجهی را در آنها بر می‌انگیزد. این تجربه خوشایند مبنای تکرار رفتارهای نوزاد خواهد شد و بر این اساس زبان رشد، رفتارهای حرکتی مثل نشستن، راه رفتن و... و رفتارهای اجتماعی را در او شاهد خواهیم بود. به مرور این جریان جنبه ارادی‌تری به خود می‌گیرد و اطرافیان و بویژه پدر و مادر تلاش می‌کنند آگاهانه رفتارهایی را در او ایجاد کنند، یا مانع از بروز رفتارهایی خاص در او شوند. به این ترتیب شیوه‌های تربیتی شکل می‌گیرد و افراد مختلف به میزان آگاهیها و اطلاعات خود شیوه‌هایی از کنترل و تشویق را بکار می‌برند. در سالهای اول این فرآیند شکل اختصاصی‌تری به خود می‌گیرد و به عنوان عامل محرکی برای یادگیری رفتارهای اختصاصی تر بکار می‌رود. بطوری که یک ابزار مهم در پیشبرد جریان آموزش در کلاس درس به شمار می‌رود. رفتارهای اجتماع‌فرد به صورت مداومی با پاداشها و تنبیه‌ها کنترل و شکل داده می‌شوند. فرد طی این فرآیند یاد می‌گیرد که برخی رفتارها با هنجارهای اجتماعی ناسازگار هستند و نباید مبادرت به انجام آنها کند. رفتارهای شغلی به صورت اختصاصی‌تر و برنامه ریزی شده‌تری با این فرآیند کنترل می‌شوند. معمولاً برنامه‌ریزی‌هایی که برای تشویق و تنبیه کارکنان صورت می‌گیرد، برگرفته از همان اصول اولیه کنترل و تشویق هستند که کسب یک پاداش به دنبال رفتار بروز تکرار آن رفتار را افزایش خواهد داد و برعکس کسب یک تجربه ناخوشایند، فرد را از ادامه رفتار منع خواهد کرد. شیوه‌های صحیح کنترل و تشویق ۱- نوع تشویق و تنبیه متناسب با رفتار انجام گرفته شده باشد. اعمال تنبیه‌ها تشویقهای بسیار بزرگ برای یک عمل کوچک و یا برعکس، چندان مفید فایده نخواهد بود. ۲- اعمال تشویق و تنبیه (کنترل) باید بلافاصله بعد از انجام رفتار باشد و یا حتی الامکان با فاصله کمی صورت بگیرد. به نظر رفتار گرایان وجود فواصل طولانی بین انجام عمل و ارائه کنترل یا تشویق پیوندی را بین رفتار و نتیجه آن ایجاد نخواهد کرد و در این صورت کنترل انجام گرفته نتیجه‌ای در بر نخواهد داشت. ۳- ویژگیهای افراد باید در نظر گرفته شود. یک تجربه که به عنوان نتیجه رفتار فرد ایجاد می‌شود (خوشایند یا ناخوشایند)، در بین افراد مختلف معانی مختلفی دارد. یک کلمه آخرین یا نگاه تحسین آمیز شاید برای برخی افراد بسیار تجربه خوشایندی باشد، در حالیکه افراد دیگری تشویق مالی را بیشتر پسندند. ۴- علاوه بر این، گروه‌های سنی، شرایط اجتماعی، نیازهای فرد، جنسیت فرد و... نیز بایستی مورد توجه قرار گیرند. نکاتی که در تشویق باید رعایت گردد برای انجام تشویق مناسب و مؤثر کارکنان باید به موارد زیر توجه نمود: - علت تشویق بایستی مشخص باشد تا فرد بفهمد که به چه سببی مورد تشویق قرار گرفته است. - نفس عملکرد فرد باید مورد تشویق قرار گیرد (مستقیماً به رفتار فرد مربوط باشد) نه شخصیت او. - تشویق باید با تقویت درونی فرد همسو باشد (اول تقویت درونی و بعد تشویق). - تشویق باید گاه به گاه و در برابر کارهای ممتاز باشد، نه به صورت دائم و برای هر کار؛ زیرا اگر چنین شد ارزش و تأثیر تربیتی خود را از دست خواهد داد. - وقتی فرد را تشویق و تحسین می‌کنیم نباید او را با فرد دیگری مقایسه کنیم. - تشویق در بین همکاران و دوستان مؤثرتر از تشویق به تنهایی است. - تشویق باید با سن فرد، نیازهای او و شرایط و موقعیت مکانی، شخصیتی، روانی و... تناسب داشته باشد. - تشویق‌های ملموس در مقاطع سنی پایین مؤثرتر است. - تشویق باید با کار فرد متناسب باشد. صلاح نیست که در برابر یک کار کوچک و کم اهمیت تشویق‌های بزرگی انجام بگیرد. پاداش‌های بزرگ را باید برای کارهای بزرگ‌تر قرار داد، بهتر است پاداش همگام با موفقیت‌های تدریجی فرد بزرگ شود. - باید پاداش‌ها و تشویق‌ها، در برابر فعالیت‌ها و جدیت‌های فرد انجام بگیرد. نه در برابر موهبت‌های ذاتی او. یک فرد کم هوش که در اثر جدیت و تلاش، رفته رفته به موفقیت‌هایی نایل می‌گردد نیز قابل ستایش و تشویق است. - تشویق باید طبیعی، واقعی و به دور از فریب و ریا باشد. - تشویق باید بلافاصله اعمال گردد (به خصوص برای سنین پایین) - اگر تشویق بیش از حد انتظار طبیعی فرد و یا کمتر از حد انتظار او باشد اثر نامطلوبی دارد. - تشویق به سن و درک فرد و نوع عمل او بستگی دارد. - تشویق صور مختلفی دارد. گاه به صورت دلجویی است، گاه یک عبارت محبت آمیز، برخی اوقات یک نگاه توأم با لبخند و نشاط، زمانی وعده‌ای خاص برای یک کارمند و... مدیران باید با توجه به سن و سطح درک فرد و اوضاع و شرایط خاص زندگی و ارزش و اهمیت کار او، نوع تشویق و میزان آن را انتخاب نمایند. - فرد در سال‌های اولیه کار بیش از هر چیز به جلب نظر مدیران آنان نیاز دارد. معایب تشویق بی جا و بیش از حد - وابستگی فرد به عوامل کنترل بیرون از خود. - کند شدن محرک‌های درونی از بین رفتن رغبت‌های خود به خودی و جایگزینی رغبت‌های مصنوعی. - تشویق بدون دقت ممکن است به صورت رشوه در آید و اعمال فرد به پاداش وابسته شود و پرتوقع و طلبکار پرورش یابد و در همه جا انتظار پاداش عملی یا معنوی داشته باشد، از همه کس طلبکار شود ولی خودش احساس مسئولیت نکند. گاهی حتی در برابر انجام وظایف قانونی یا اجتماعی یا شرعی خود نیز توقع پاداش خواهد داشت. - تشویق و تحسین بیش از حد، فرد را به غرور و خودبینی مبتلا می‌سازد. امیرالمؤمنین (ع) می‌فرماید: "چه بسا افرادی که به سبب تعریف و تمجید مغرور می‌شوند" و "در مدح کسی زیاده روی و مبالغه مکن." نتایج تحقیقات اخیر نشان داده است که اگر رفتار فرد و رشد او را از طریق عوامل تشویق بیرونی مانند جایزه، پول، تحسین‌های لفظی مکرر و سایر عوامل بیرونی شرطی کنیم، آزادی و رشد طبیعی را از او سلب و رفتار او را با ضوابط و معیارهای از پیش تعیین شده قالب سازی کرده ایم. - تشویق بیش از حد در دراز مدت مانع پیشرفت خود به خودی فرد می‌شود. - تکیه بر تشویق بیرونی بدون همسویی با تقویت‌های درونی فرد، مانع تحول طبیعی او می‌شود.

مدیریت منابع انسانی

دیدگاه سستی V مدیریت منابع انسانی یکی از وظایف کارکنان "ستادی" است. مدیران واحد منابع انسانی در سراسر سازمان، دیدگاههای خود را به آگاهی مدیران صنفی می‌رسانند. V فرایند مدیریت منابع سازمانی § برنامه ریزی منابع انسانی § کارمند یابی § گزینش § جامعه پذیری § آموزش و توسعه § ارزیابی عملکرد § ارتقای مقام، انتقال، تنزل مقام و اخراج فرد از واحد برنامه ریزی منابع انسانینیز به برنامه ریزی منابع انسانی احتمالاً به راحتی به چشم نیاید. بعد از همه این حرف‌ها، اگر سازمانی برای منابع انسانی خود برنامه ریزی نکند، اغلب در می‌یابد که نمی‌تواند افراد واجد شرایط را، به راحتی پیدا کند یا این که نمی‌تواند چنین هدف‌هایی را به صورت موثر و موفقیت آمیز تأمین نماید. گروه منابع انسانی (واحد کارگزینی) با توجه به هدف‌هایی که شرکت مورد تأکید قرار می‌دهد، می‌تواند اثرات مهم بر سازمان بگذارد. شیوه‌های برنامه ریزی برنامه ریزی برای تأمین نیازهای آینده شرکت برنامه ریزی برای حفظ تعادل و توازن در آینده برنامه ریزی برای جذب داوطلبان یا منتظر خدمت کردن کارکنان برنامه ریزی برای آموزش و توسعه کارکنان و حصول اطمینان از این که افراد توانا و واجد شرایط همواره در دسترس هستند و سازمان می‌تواند نیازهای آینده خود را از آن منابع تأمین کند. برنامه ریزی منابع انسانی V جذب نیرو و کارمند یابی § هدف از کارمند یابی و جذب نیرو گردهم آوردن گروهی از داوطلبان است تا مدیر بتواند از بین آنها افراد واجد شرایط مورد نیاز را برگزیند. V شرح وظیفه یا پست سازمانی § قبل از این که داوطلبان جذب گردند، کسانی که در صدد جذب کارکنان برمی‌آیند باید درباره فعالیت‌های پست جدید و مسئولیت‌های مربوطه اطلاعاتی دقیق و روشن داشته باشند. از این رو تجزیه و تحلیل شغل و بررسی نوع وظیفه‌ای که باید انجام شود نخستین گامی است که باید در فرایند جذب داوطلبان برداشت. پس از این که یک وظیفه یا شغل خاص تجزیه و تحلیل شد، محتوا و محل آن بر روی نمودار سازمانی تعیین (به صورت مکتوب) می‌شود. در سطح عملیاتی این نوشته را شرح وظیفه می‌نامند، در سطح مدیریت آن را شرح پست می‌نامند §. پس از این که شرح پست نوشته شد آن گاه شرایطی که داوطلب باید داشته باشد تا بتواند چنین پستی را احراز کند تعیین می‌گردد. شرایط استخدام تعیین کننده میزان تحصیلات، تجربه و مهارت‌هایی است که فرد باید داشته باشد تا بتواند در آن پست یا مقام کارها را به صورتی اثربخش انجام دهد. V مراکز تأمین یا جذب نیرو § بازار کار از جمله منابع اصلی تأمین کننده نیرو است که سازمان‌ها جهت جذب نیرو به آنجا مراجعه می‌کنند. V جذب مدیران و افراد متخصص از خارج سازمان § به منظور پر کردن پست‌های خالی مدیریت، از منابع و مراکز خارجی استفاده می‌کنند. برای بسیاری از شرکت‌های بزرگ، دانشکده‌ها و دانشگاه‌هایی که دوره‌های کارشناسی ارشد دارند از جمله مراکز مناسب برای تأمین نیرو (در سطح مدیریت) به حساب می‌آیند، ولی جذب افراد از دانشگاهها نقاط ضعف هم دارد. ممکن است فرایند جذب نیرو پرهزینه باشد. V جذب نیرو از منابع داخلی § هنوز هم بسیاری از شرکت‌ها این سیاست را دارند که مدیران درون سازمان را ارتقای مقام دهند، مگر اینکه شرایط بسیار استثنایی باشد. این سیاست سه مزیت عمده دارد: V نخست، افرادی که از بین کارکنان کنونی شرکت انتخاب شوند، با سایر اعضا و سازمان آشنا هستند و این دانش و آگاهی می‌تواند احتمال یا درصد موفقیت آنها را افزایش دهد. V دوم، ارتقای افراد از درون سازمان باعث می‌شود که وفاداری افراد نسبت به سازمان افزایش یابد و الهام بخش سایر اعضای سازمان خواهد شد که در راه تأمین هدف‌های سازمان از هیچ کوششی فروگذار نکنند. V سرنجام، ارتقای افراد در درون سازمان، در مقایسه با گزینش افراد از منابع خارج سازمان، کم هزینه تر است §. ولی جذب نیرو از منابع داخلی دارای نقاط ضعف هم می‌باشد. بدیهی است شرکت با منبع بسیار محدودی از افراد توانا رو به رو خواهد شد. گذشته از این، احتمال دست یابی به دیدگاههای جدید (دیدگاههای متعلق به افراد تازه وارد) کم می‌شود و شاید افراد ارشد را مطمئن سازد یا خیال آنان را آسوده کند که سرنجام ارتقای مقام خواهند یافت. V ملاحظات قانونی § قوانین § رعایت قوانین مربوط به تبعیض نژادی به وسیله مدیران گزینش فرایند گزینش مستلزم تصمیمی است که به صورت متقابل گرفته می‌شود: سازمان تصمیم می‌گیرد که آیا می‌خواهد پست یا شغلی را به فردی ارائه کند و داوطلب شغل (متقابلاً) تصمیم می‌گیرد که آیا سازمان و شغل پیشنهادی مناسب نیازها و هدف وی هست یا خیر. مراحل گزینش مرحله ۱: فرم‌های تکمیل شده (به وسیله متقاضی کار) هدف: نشان دهنده پست مورد نظر داوطلب است و زمینه مصاحبه را فراهم می‌آورد. نوع اقدام: باید تنها خواستار اطلاعاتی باشد که برای شغلی یا پست مربوطه مرد نظر است. مرحله ۲: نخستین مصاحبه، برای تعیین افراد واجد شرایط. هدف: یک ارزیابی سریع درباره شایستگیهای داوطلب. نوع اقدام: درباره سابقه کار، تجربه، حقوق مورد درخواست و این قبیل چیزها پرسش می‌شود. مرحله ۳: گرفتن امتحان کتبی. هدف: بدان وسیله توانایی‌های داوطلب (با توجه به شغل پست مورد نظر) تعیین می‌شود. نوع اقدام: با استفاده از نرم افزار یا دست نوشته مورد آزمایش قرار می‌گیرد. احتمالاً از نظر وضع بدنی و جسمی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. مرحله ۴: بررسی سابق داوطلب. هدف: کنترل صحت گفتار یا محتوای فرمهایی که تکمیل کرده است. نوع اقدام: (با گرفتن اجازه کتبی از داوطلب) با کارفرما و رئیس قبلی او تماس و درباره گذشته داوطلب اطلاعاتی گرفته می‌شود. مرحله ۵: انجام دادن مصاحبه‌ای دقیق برای گزینش نهایی. هدف: در این مصاحبه اطلاعات بیشتری درباره شخص داوطلب گرفته می‌شود. نوع اقدام: این مصاحبه به وسیله مدیر یا رئیس مستقیم کارمند (کسیکه در آینده زیر نظر مستقیم او کار خواهد کرد) انجام می‌شود. مرحله ۶: آزمایش‌های بدنی. هدف: عملکرد آینده داوطلب تعیین می‌شود، درباره بیماریهای احتمالی او اطلاعاتی به دست می‌آید، پرونده پزشکی برای او تشکیل می‌شود و سازمان نسبت به ادعاهای اغراق آمیز داوطلب (که احتمالاً در آینده خواهد کرد) مصون می‌ماند. نوع اقدام: معمولاً به وسیله پزشک سازمان انجام می‌شود. مرحله ۷: به استخدام سازمان در می‌آید. هدف: شغل یا پست سازمانی به او داده می‌شود. نوع اقدام: حقوق و مزایا تعیین می‌گردد. گزینش مدیران امکان دارد سازان‌ها به دلایل زیر درصدد استخدام مدیران با تجربه برآیند: یک پست جدید در سازمان به وجود آید که باید مدیری با تجربه از بیرون استخدام کرد، زیرا مدیری با شرایط لازم در آن سازمان وجود ندارد. امکان دارد شرکت درصدد جذب مدیری برآید که در شرکت رقیب کار می‌کند و برای باقی ماندن در صحنه رقابت دست به چنین کاری بزند. یک مدیر با تجربه که خود را برای یک پست سازمانی نامزد کرده است معمولاً پیش از استخدام از مسیر چندین مصاحبه می‌گذرد. مدیران بدون تجربه یا کسانی که دوره‌های آموزشی مدیریت را دیده‌اند معمولاً پس از تمام دوره دانشگاه به سازمان می‌پیوندند. عملکرد این افراد مزبور در این پست‌ها بر نوع پستی که در آینده احراز خواهند کرد اثر شدیدی می‌گذارد. بیشتر ارزیابی‌ها درباره مدیران آینده با بررسی مدارک دانشگاهی آنان شروع می‌شود. توجه یا جامعه پذیری V هدف از جامعه پذیری یا توجیه کارمند جدید این است که به فرد تازه وارد اطلاعات لازم داده شود تا او بتواند در آن سازمان به شیوه‌ای موثر و راندمانی بالا کار کند. اصولاً در فرایند جامعه پذیری سه نوع اطلاعات به فرد داده می‌شود که عبارتند از §: اطلاعات عمومی درباره کار روزمره § مروری بر تاریخچه سازمان، هدف، عملیات، و محصولات یا خدمات؛ همچنین نوع ارتباط کار یا وظیفه کارمند با نیازهای

سازمان § شرحی مفصل، شاید به صورت یک دفترچه (بروشور) در مورد سیاست ها، مقررات کاری که باید رعایت شود و مزایایی که در سازمان وجود دارد. آموزش و توسعه مدیران V در برنامه آموزشی سعی می شود که عملکرد سازمان در سطح کنونی باقی بماند یا بهتر شود، ولی در اجرای برنامه های مربوط به توسعه مدیران سعی می شود بر مهارت های آنان، به منظور احراز مشاغل و پست های آینده، افزوده شود. V برنامه های آموزشی § این موضوع که باید افراد تازه استخدام شده را آموزش داد بسیار روشن است. افراد تازه وارد به سازمان باید مهارت های جدید بیاموزند، و از آنجا که دارای انگیزه بسیار زیادی هستند می توانند به صورتی نسبتاً راحت مهارت ها و نوع رفتاری که انتظار می رود در پست جدید داشته باشند، فراگیرند. از سوی دیگر، آموزش دادن به کارکنان با تجربه چندان ساده نیست و گاهی مسأله ساز است § مدیران برای تعیین میزان نیاز به آموزش کارکنان در سازمان یا واحد خود، می توانند از ۴ روش استفاده کنند که عبارتند از • ارزیابی عملکرد • تجزیه و تحلیل شرایط کار (شغل) • تجزیه و تحلیل سازمانی • بررسی منابع انسانی V برنامه هایی برای توسعه مدیران V هدف از توسعه مدیران این است که بتوان اثر بخشی کلی مدیر را (در پست کنونی) افزایش داد و وی را برای پذیرفتن مسئولیت های بیشتر، به هنگام ارتقای مقام، آماده ساخت. V برای آموزش مدیران جهت بالا بردن مهارت های آنان، در محل کار، از ۴ روش استفاده می شود. این روش ها عبارت اند از § : مربیگری § چرخش کار § پست های آموزشی § فعالیت های برنامه ریزی شده V آموزش در خارج از محل کار § در ارائه روش مبتنی بر آموزش در خارج از محل کار فرد از تنش ها، فشارهای روانی، فشارها و درخواست هایی که در محل کار وجود دارد فاصله می گیرد، و می تواند تمام توجه خود را به آموزش معطوف نماید و تجربه آندوزی کند. ارزیابی عملکرد و جبران خدمت V اگر چه یکی از مهم ترین کارهای مدیریت این است که به دیگران کمک کند تا عملکرد خود را بهبود بخشند، ولی بیشتر مدیران به راحتی این واقعیت را می پذیرند که ارزیابی عملکرد و کمک به دیگران برای بهبود عملکرد کاری بسیار سخت است § ارزیابی غیر رسمی • مقصود ما از عبارت ارزیابی غیر رسمی عملکرد این است که فرآیند بازخور نمودن نتیجه عملکرد به زیر دست جنبه دائمی به خود بگیرد. (دربارۀ این که کار وی در سازمان تا چه اندازه خوب بوده است §) ارزیابی رسمی و منظم • ارزیابی رسمی و منظم معمولاً هر شش ماه یک بار یا سالانه انجام می شود. در ارزیابی رسمی سعی می شود چهار هدف تأمین گردد: W به صورت رسمی زیر دست را از نتیجه عملکرد کنونی و رتبه ای که در این زمینه به دست آورده است. W زیر دستی که شایسته تقدیر و ارتقای مقام است شناسایی کرد. W زیردستان یا افرادی که به آموزش های اضافی نیاز دارند مشخص نمود. W افرادی را که باید ارتقاء یابند شناسایی کرد § جبران خدمت • برحسب سنت جبران خدمت (حقوق و مزایا) با یک کار خاص یا یک شرح وظیفه در رابطه بوده است. دیدگاه عمومی این است که هر قدر محصولات یک مدیر بیشتر باشد، جبران خدمت وی بیشتر خواهد شد. (مبلغ بیشتری به دست خواهد آورد) ارتقای مقام، انتقال، تنزل مقام و برکناری V ارتقای مقام § غالباً ترقی به عنوان انگیزه ای بزرگ برای عملکرد عالی می باشد، و ارتقای مقام می تواند مهم ترین راهی باشد که می توان بدان وسیله به عملکرد عالی مدیران ارج نهاد. V انتقال § می توان با نقل و انتقال کارکنان به پست های گوناگون هدف های متعددی را تأمین کرد. V اعمال مقررات انضباطی، تنزل مقام و کنار گذاردن کارکنان § معمولاً مقررات انضباطی زمانی اعمال می گردد که یک کارگر یا کارمند سیاست شرکت را نقض نماید یا کمتر از مورد انتظار کار کند و مدیریت باید دست به اقداماتی بزند و اصلاحاتی صورت دهد. مقررات انضباطی معمولاً طی گام های مشخصی انجام می گیرد (دادن اخطار، توبیخ، تعلیق، انتقال فرد جهت تنبیه، و تنزل مقام و اخراج) تا این که مسأله حل شود یا داستان منتهی گردد §. اگر تنزل مقام یا انتقال فرد به پست دیگر امکان پذیر نباشد، به جای این که به او اجازه بدهند که در همان پست باقی بماند و عملکرد ضعیفی داشته باشد، بهتر است عذر او را بخواهند (او را کنار بگذارند). مدیریت منابع انسانی و استراتژی V تغییراتی که در محیط رخ می دهد ایجاب می کند که سازمان ها به هنگام تعیین هدف های استراتژیک واکنش های مناسبی از خود نشان دهند. V مدیریت منابع انسانی که باید در برابر این عوامل واکنش های گوناگون از خود نشان دهد، خود را در زیر نوعی فشار شدید احساس می کند. مدیریت منابع انسانی و فشارهای محیطی V پژوهشگران راهی وسیع و پردامنه جلوی پای سازمان ها گذاشتند تا بتوانند مدیریت منابع انسانی را بهتر درک کنند و وظیفه این واحد را از مرز برنامه ریزی، گزینش، آموزش و ارزیابی کارکنان بالاتر ببرند. V گروه های ذی نفع خارجی، مثل اتحادیه ها، عوامل محیطی و محلی مثل بازار کار محلی می توانند بر سیاست های مدیریت منابع انسانی اثر بگذارند. این سیاست ها طبیعتاً برای سازمان نتایجی به بار خواهند آورد که این نتایج هم، به نوبه خود، بر عوامل محیط خارجی و داخلی سازمان اثر می گذارند. الگوی مبتنی بر چهار روش برای ارزیابی منابع انسانی V شایستگی V تعهد V توافق نظر V

هزینه و منفعت

Human Resources Management Assembled by Carter McNamara, MBA, PhD

The Human Resources Management (HRM) function includes a variety of activities, and key among them is deciding what staffing needs you have and whether to use independent contractors or hire employees to fill these needs, recruiting and training the best employees, ensuring they are high performers, dealing with performance issues, and ensuring your personnel and management practices conform to various regulations. Activities also include managing your approach to employee benefits and compensation, employee records and personnel policies. Usually small businesses (for-profit or nonprofit) have to carry out these activities themselves because they can't yet afford part- or full-time help. However, they should always ensure that employees have -- and are aware of -- personnel policies which conform to current regulations. These policies are often in the form of employee manuals, which all employees have. Note that some people distinguish a difference between HRM (a major management activity) and HRD (Human Resource Development, a profession). Those people might include HRM in HRD, explaining that HRD includes the broader range of activities to develop personnel inside of organizations, including, eg, career development, training, organization

development, etc. There is a long-standing argument about where HR-related functions should be organized into large organizations, eg, "should HR be in the Organization Development department or the other way around?" The HRM function and HRD profession have undergone tremendous change over the past ۲۰-۳۰ years. Many years ago, large organizations looked to the "Personnel Department," mostly to manage the paperwork around hiring and paying people. More recently, organizations consider the "HR Department" as playing a major role in staffing, training and helping to manage people so that people and the organization are performing at maximum capability in a highly fulfilling manner.

ارزیابی منابع انسانی و تعیین شاخصها

۱۵: ارزیابی عملکرد منابع انسانی و تعیین شاخصها

تهیه کننده: رقیه صلاحی

چکیده: در این مقاله موضوع شاخص در ارزیابی عملکرد مورد بررسی قرار می‌گیرد و اهمیت پرداختن به شاخص‌های فرایندی و سازمانی علاوه بر شاخص‌های فردی تشریح می‌گردد. ۱- مقدمه: در دنیای پرتحول امروزی که در آن سازمانها با قدرت هرچه تسمتر به رقابت مشغولند، بخش عظیمی از انرژی سازمان صرف توجه به کارکنان آن می‌شود زیرا به عینه دریافت شده است که انسانهای داخل سازمان عامل اصلی ماندن در این صحنه رقابت هستند و بهره‌وری آنها عامل اصلی سمت و سوی حرکت سازمانهاست. سازمانهای امروزی با اتکا به منابع انسانی در داخل سازمان باعث بهبود هرچه بیشتر فعالیت‌های خود شده و در بازارهای مختلف حضور فعال دارند. ایجاد واحدهای مختلف داخل سازمانها همچون واحد برنامه ریزی منابع انسانی، واحد آموزش و... خود گواه بر این موضوع است. امروزه اگر سازمانی پیدا شود که با نگرشهای سنتی کارکنان خود را به عنوان ابزار تلقی کند مطمئناً جایگاهی در داخل و خارج از سازمان ندارد. ۲- نگرش فرایندی به مدیریت منابع انسانی امروزه سازمانها در راستای رشد و ارتقای پرسنل خود فعالیت‌های مشخصی را دنبال و وظایف اصلی منابع انسانی را بیشتر در قالب فرایندها تعریف می‌کنند. فرایندهای مختلفی که هر کدام تاثیر زیادی در توسعه و بهبود منابع انسانی دارند. از عمده زیر فرایندهایی که در داخل فرایند مدیریت منابع انسانی می‌توان گنجانند عبارتند از: فرایند نظام حقوق و مزایا، فرایند جذب، تامین و تعدیل نیروی انسانی، فرایند آموزش و بهسازی، فرایند نگهداری و بالاخره فرایند به کارگیری نیروی انسانی که هر کدام از این زیر فرایندها خود دارای ورودی، خروجیهای خاص و همچنین زیر فرایندهای دیگری هستند که در نهایت خسروچی همه این فرایندها می‌توانند نیروی انسانی ماهر و بهره‌ور، فرهنگ سازی، ساختار نیروی انسانی، منافع فرد، سازمان، جامعه، آئین نامه‌ها و مقررات مربوطه و رضایت پرسنل سازمان باشد. مراحل فرایند مدیریت منابع انسانی به صورت ذیل می‌باشد که در چرخه بازخورد قرار می‌گیرد: ۱- ورود ۲- حقوق و مزایا ۳- جذب تامین تعدیل ۴- بهسازی ۵- نگهداری ۶- بکارگیری ۷- خروجی ۳- سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان پرداختن به فرایند مدیریت منابع انسانی در داخل سازمانها و لزوم توجه به طراحی و تدوین سیستم‌های ویژه‌ای برای این کار همچون سیستم نیازسنجی آموزش پرسنل، نظام جبران خدمت (طبقه بندی مشاغل)، ارزیابی عملکرد کارکنان، آسیب شناسی شغلی، جامعه پذیری کارکنان و دیگر سیستم‌های تدوین شده و پیاده سازی آنها نیازمند نگرش باز و صحیح مدیریت است، که در این راستا مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از متخصصان و مشاوران زبده به شکل مطلوبی در تحقق فرایند مدیریت منابع انسانی گام بردارند. از جمله چالشهای مهم در داخل سازمانها که مدیریت به انواع و اقسام روشهای مختلف با آن درگیر است، بحث ارزیابی عملکرد کارکنان است که در این مقوله مدیریت به دنبال اهداف مشخص و معینی است. در سازمانها با توجه به نیازهای مختلف و نگرش مدیران ممکن است اهداف مورد انتظار از ارزیابی عملکرد به صورتهای مختلف اولویت بندی شوند. ۴- اهداف ارزیابی عملکرد کاربردهای منظور شده برای ارزیابی عملکرد در بیشتر سازمانها عبارتند از: ۱- برنامه ریزی برای نیروی انسانی ۲- کارمندیابی و انتخاب ۳- تعیین رویای آزمونهای استخدامی ۴- تشخیص نیازهای آموزشی و سعی در رفع آنها ۵- تعیین مسیر شغلی ۶- تعیین معیار برای پرداخت پاداشهای مادی ۷- شناخت استعدادها بالقوه کارکنان ۸- پیشبرد ارتباط موثر از طریق بهسازی عملکرد ۹- تصمیم گیری در مورد تشویق، ترفیع، انتقال و تنزیل کارکنان علی‌رغم وجود عوامل و اهداف متنوع در بیشتر سازمانها مدیران از ارزیابی عملکرد مستقیماً در پرداخت حقوق و دستمزد به کارکنان استفاده می‌کنند که همین مسئله باعث مقاومت‌های زیادی از سوی کارکنان در داخل سازمانها شده است. و مدیران را وادار کرده است که همیشه از ارزیابی عملکرد یک سری نگرانی‌هایی داشته باشند. ۵- رویکرد جدید ارزیابی عملکرد دروند کنونی ارزیابی عملکرد در داخل سازمانها اگر به شکل موردی به آن اشاره شود با الهام از مدیریت عملکرد یا فراتر نهاده و در آن جدای از ارزیابی عملکرد به تعیین میزان شایستگی و لیاقت، قابلیت رشد و ارتقا و ترفیع نیز توجه شده است. اولویت سازمانهای کنونی، تعیین هرچه مطلوب تر شاخصهای مورد ارزیابی و دقت در تخصیص امتیاز به آنهاست. در تلاش برای بودن گوی سبقت سازمانها با بهره‌گیری از مشاوران زبده این کار به تعریف شاخصهای فرد، واحد و سازمان می‌پردازند که البته با نگرش کنونی که به شکل فرایندی است اصرار بر این است که شاخصهای واحد حذف شده و با توجه به تعریف فرایندها در داخل سازمان، برای هر فرایند معیارهای ارزیابی تعریف شود. ۶- شاخصهای ارزیابی فردی در تعیین شاخصهای فرد برای سطوح مختلف سازمان اعم از کارگر، کارمند، کارشناس، رئیس، سرپرست و مدیر شاخصهایی تعیین می‌شود که تعدادی از آنها به شکل عمومی برای همه سطوح کاربرد دارد و یک سری از این شاخصها مربوط به آن پست خاص از سازمان است که فرد در آن قرار دارد. جدول شماره یک دربرگیرنده مثالهایی از شاخصهای عمومی و یک سری از شاخصهای تخصصی است که به تفکیک رده و سطوح سازمانی در قسمتهای مختلف به کار می‌روند. جدول ۱- شاخصهای ارزیابی فردی شاخصهای ارزیابی فردی شاخصهای عمومی تعهد و تعلق به سازمان‌پنایزگی و آراستگی هر فرد و محیط کار رعایت ضوابط و مقررات اداری و انضباط وقت شناسی. حضور و غیاب و توجه به عامل زمان در انجام کارها رعایت آداب ضوابط و رفتار مناسب اجتماعی مسئولیت پذیری خلاقیت و نوآوری دقت و انجام صحیح کارها شاخصهای اختصاصی عملکرد تحت سرپرستی استقرار و ارتباط صحیح با کارفرمایان - مشتریان و مراجعیت توجه و بذل مساعی در زمینه آموزش دادن زیردستان و همکاران داشتن تفکرات سیستماتیک توانایی ارائه گزارشات فنی و تخصصی توانایی سرپرستی و سازماندهی گروههای کاری انعطاف و پذیرش شرایط جدید و عدم مقاومت در برابر تغییر افزایش بهره‌وری در تعیین شاخصهای فردی

توجه به شاخصهای تخصصی از اهمیت بالایی برخوردار است، چنانچه امروزه اکثر سازمانها در تعیین شاخصهای تخصصی خود افراد را به سه رده صنفی - ستادی - پشتیبانی تقسیم می کنند و باتوجه به حوزه فعالیت آنها به تدوین شاخص می پردازند.۷- شاخصهای واحد/ فرایند عمده ترین شاخصهای واحدها باتوجه به کارایی هر شاخص برای فرایند، واحد مربوطه عبارتند از: کیفیت، کاهش هزینه، تحویل به موقع، افزایش درآمد، تحقق برنامه، رضایت کارکنان، آموزش پرسنل، میزان تولید و... که هر کدام از این شاخصها خود عاملهایی برای اندازه گیری دارند که باتوجه به نوع فعالیت واحد، فرایند به صورت مختلف برای آنها تعریف شده اند.۸- شاخصهای سازماندردمورد شاخصهای سازمان نیز بحثهای زیادی هست چرا که سازمان باید با تعیین معیارها و شاخصهای خود میزان دستیابی به اهداف و رسالت خود را موردبررسی قرار دهد. در عمده موارد شاخصهایی کلی برای سازمان تعریف می شود و درکنار آنها نیز باز یک سری عوامل برای سنجش این شاخصها در نظر گرفته می شود. برای مثال، در سازمانهای صنعتی شاخصهایی همچون: تحویل به موقع، کیفیت کالای تولیدی، کاهش هزینه های سازمان، جلب مشارکت کارکنان، خدمات دهی مطلوب و در نهایت شاخص تحقق اهداف منظور می شود. در توضیح بیشتر این شاخصها برای مثال می توان عامل اندازه گیری خدمات دهی مطلوب را با توجه به توزیع پرسشنامه در میان مشتریان و کسب اطلاع از میزان رضایت آنها تعیین کرد.۹- وزن دهی به شاخصها پس از تعیین شاخصهای فرد - واحد - سازمان با توجه به درجه اهمیت هر کدام از شاخصها برای هر قسمت به آنها وزن تخصیص می دهند تا اولویت آنها به ترتیب مشخص شود. در بحث امتیازدهی به شاخصها، سازمانها باید به دنبال این موضوع باشند که شاخصهای انتخابی به شکل مطلوبی بیانگر توقعات و انتظارات عملکردی باشند و سپس با وزن دهی صحیح، اهمیت هر یک از شاخصها را که در راستای اهداف سازمان، واحدی و فردی بیشتر است در سطح بالاتر ببینند. برای مثال، در واحدی مانند امور مالی درجه اهمیت دقت و توجه به کار می تواند عامل بسیار مهمی تلقی گردد که باید وزن بالاتری را نیز به خود اختصاص دهد. در بعضی از شیوه های نوین ارزیابی برای هر کدام از شاخصهای موجود از لحاظ کیفی سطح مشخصی را تعیین کرده و سپس باتوجه به اهمیت آن به تعاریف مربوط به شاخص می پردازند. در جدول شماره ۲، دو نمونه از این تعاریف مشخص شده است. جدول ۲ - دو نمونه تعریف شاخصهای کاری: بررسی نگرش فرد نسبت به کار، همکاران و سرپرستانش، آیا حل مشکلات دیگران را در نظر دارد؟ همواره صمیمی و یاری دهنده است، در موارد اضطراری با خوشحالی و اشتیاق یاری میکند. اطرافیان او را خیلی دوست دارند. به خوبی همکاری م یکنند. مقررات را درک و اجرا می کند. معمولاً دیدگاه های مطلوبی دارد. اطرافیان او را دوست دارند معمولاً مبادی آداب و یاری دهنده است، دستورات را اجرا می کند ولی گاهی تذکراتی لازم دارد. با دیگران سلوک خوبی دارد. تنها آنچه را که مشخصاً از او خواسته می شود انجام می دهد. گاهی درباره دستورات شکایت دارد و تمایل ندارد به دیگران کمک کند. غیر صمیمی است و در پی همکاری نیست. از کمک به دیگران خودداری می کند. دانش شغل: میزان فراگیری و درکی که در مورد جنبه های مختلف شغل و هدفهای آن دارد به طور استثنایی همه جنبه ها را درک می کند. تمایل فراوانی به کسب اطلاعات دارد در بیشتر موارد دانش کامل دارد. علاقه و توانایی بالقوه برای رشد شخصی دارد. برای انجام کار دانش کافی دارد. به طور داوطلبانه در پی پیشرفت نیست دانش شغلی کافی ندارد. در برابر انتقاد و دستور مقاومت نشان می دهد الزامات شغلی را درک نمی کند. ۱۰- نتیجه گیری درمورد پیاده سازی سیستم های ارزیابی به شکل کنونی علی رغم اینکه درصد موفقیت آنها به سبب پاره ای مشکلات پایین است ولی باز اصرار وجود دارد که به کار گرفته شوند. دلایل آن نیز همان کاربردهای وسیع و حیاتی ارزیابی عملکرد برای سازمان و کارکنان آن است درواقع باید سازمانهای امروزی در طراحی سیستم های ارزیابی عملکرد خود این مطلب را به کل در نظر داشته باشند که هرچه سیستم ارزیابی پیچیدگی بیشتری داشته باشند و از اقلام اندازه گیری بیشتری برخوردار باشد پیاده کردن آن بسیار سخت و مشکل است. لذا این مطلب از آن لحاظ اهمیت زیادی دارد که مدیران، سرپرستان و رؤسای سازمان (ارزیابی کنندگان) درواقع به سبب وجود پاره ای از خطاهای ارزیابی که ماهیتاً به دو صورت موانع ۱ - رفتاری و روانی ۲ - موانع فنی و اجرایی در کار ارزیابی تاثیر اساسی دارند از ارزیابی پرسنل زیرمجموعه به شکل کامل و بدون اشکال باز می مانند. با در نظر گرفتن این موضوع که سازمانها کلاسهای زیادی را برای ارزیابی کنندگان درمورد شیوه های ارزیابی و نوع پرکردن فرمها بدون دخالتهای شخصی ارزیابی کنندگان، برگزار می کنند این مشکلات احتمالاً در آینده ای نزدیک به شکل ضعیف تری سیستم های ارزیابی را تحت الشعاع قرار می دهد.

گزینش

... choose گزینش مستلزم تصمیمی است که به صورت متقابل گرفته می شود. مهدی یاراحمدی خراسانی

گزینش فرایند گزینش مستلزم تصمیمی است که به صورت متقابل گرفته می شود؛ سازمان تصمیم می گیرد که آیا می خواهد پست یا شغلی را به فردی ارائه کند و داوطلب شغل (متقابلاً) تصمیم می گیرد که آیا سازمان و شغل پیشنهادی مناسب نیازها و هدف وی هست یا خیر. مراحل گزینش مرحله ۱: فرم های تکمیل شده (به وسیله متقاضی کار) هدف: نشان دهنده پست مورد نظر داوطلب است و زمینه مصاحبه را فراهم می آورد. نوع اقدام: باید تنها خواستار اطلاعاتی باشد که برای شغل یا پست مربوطه مرد نظر است. مرحله ۲: نخستین مصاحبه، برای تعیین افراد واجد شرایط. هدف: یک ارزیابی سریع درباره شایستگیهای داوطلب. نوع اقدام: درباره سابقه کار، تجربه، حقوق مورد درخواست و این قبیل چیزها پرسش می شود. مرحله ۳: گرفتن امتحان کتبی. هدف: بدان وسیله توانایی های داوطلب (با توجه به شغل پست مورد نظر) تعیین می شود. نوع اقدام: با استفاده از نرم افزار یا دست نوشته مورد آزمایش قرار می گیرد. احتمالاً از نظر وضع بدنی و جسمی مورد ارزیابی قرار می گیرد. مرحله ۴: بررسی سوابق داوطلب. هدف: کنترل صحت گفتار یا محتوای فرمهایی که تکمیل کرده است. نوع اقدام: (با گرفتن اجازه کتبی از داوطلب) با کارفرما و رئیس قبلی او تماس و درباره گذشته داوطلب اطلاعاتی گرفته می شود. مرحله ۵: انجام دادن مصاحبه ای دقیق برای گزینش نهایی. هدف: در این مصاحبه اطلاعات بیشتری درباره شخص داوطلب گرفته می شود. نوع اقدام: این مصاحبه به وسیله مدیر یا رئیس مستقیم کارمند (کسیکه در آینده زیر نظر مستقیم او کار خواهد کرد) انجام می شود. مرحله ۶: آزمایش های بدنی. هدف: عملکرد آینده داوطلب تعیین می شود، درباره بیماریهای احتمالی او اطلاعاتی به دست می آید، پرونده پزشکی برای او تشکیل می شود و سازمان نسبت به ادعاهای اغراق آمیز داوطلب (که احتمالاً در آینده خواهد کرد) مصون می ماند. نوع اقدام: معمولاً به وسیله پزشک سازمان انجام می شود. مرحله ۷: به استخدام سازمان در می آید. هدف: شغل یا پست سازمانی به او داده می شود. نوع اقدام: حقوق و مزایا تعیین می گردد. گزینش مدیران امکان دارد سازان ها به دلایل زیر درصدد استخدام مدیران با تجربه برآیند: یک پست جدید در سازمان به وجود آید که باید مدیری با تجربه از بیرون استخدام کرد، زیرا مدیری با شرایط لازم در آن سازمان وجود ندارد. امکان دارد شرکت درصدد

جذب مدیری برآید که در شرکت رقیب کار می کند و برای باقی ماندن در صحنه رقابت دست به چنین کاری بزند. یک مدیر با تجربه که خود را برای یک پست سازمانی نامزد کرده است معمولاً پیش از استخدام از مسیر چندین مصاحبه می گذرد. مدیران بدون تجربه یا کسانی که دوره های آموزشی مدیریت را دیده اند معمولاً پس از تمام دوره دانشگاه به سازمان می پیوندند. عملکرد این افراد مزبور در این پست ها بر نوع پستی که در آینده احراز خواهند کرد اثر شدید می گذارد. بیشتر ارزیابی ها درباره مدیران آینده با بررسی مدارک دانشگاهی آنان شروع می شود.

برنامه ریزی منابع انسانی

... human resources planning نیاز به برنامه ریزی منابع انسانی احتمالاً به راحتی به چشم نیاید مهدی یاراحمدی خراسانی نیاز به برنامه ریزی منابع انسانی احتمالاً به راحتی به چشم نیاید. بعد از همه این حرف ها، اگر سازمانی برای منابع انسانی خود برنامه ریزی نکند، اغلب در می یابند که نمی تواند افراد واجد شرایط را، به راحتی پیدا کند یا این که نمی تواند چنین هدف هایی را به صورت موثر و موفقیت آمیز تأمین نماید. گروه منابع انسانی (واحد کارگرنی) با توجه به هدف هایی که شرکت مورد تأکید قرار می دهد، می تواند اثرات مهم بر سازمان بگذارد. شیوه های برنامه ریزی برنامه ریزی برای تأمین نیازهای آینده شرکت برنامه ریزی برای حفظ تعادل و توازن در آینده برنامه ریزی برای جذب داوطلبان یا منتظر خدمت کردن کارکنان برنامه ریزی برای آموزش و توسعه کارکنان و حصول اطمینان از این که افراد توانا و واجد شرایط همواره در دسترس هستند و سازمان می تواند نیازهای آینده خود را از آن منابع تأمین کند. برنامه ریزی منابع انسانی V جذب نیرو و کارمند یابی § هدف از کارمند یابی و جذب نیرو گردهم آوردن گروهی از داوطلبان است تا مدیر بتواند از بین آنها افراد واجد شرایط مورد نیاز را برگزیند. V شرح وظیفه یا پست سازمانی § قبل از این که داوطلبان جذب گردند، کسانی که در صدد جذب کارکنان برمی آیند باید درباره فعالیت های پست جدید و مسئولیت های مربوطه اطلاعاتی دقیق و روشن داشته باشند. از این رو تجزیه و تحلیل شغل و بررسی نوع وظیفه ای که باید انجام شود نخستین گامی است که باید در فرایند جذب داوطلبان برداشت. پس از این که یک وظیفه یا شغل خاص تجزیه و تحلیل شد، محتوا و محل آن بر روی نمودار سازمانی تعیین (به صورت مکتوب) می شود. در سطح عملیاتی این نوشته را شرح وظیفه می نامند، در سطح مدیریت آن را شرح پست می نامند § پس از این که شرح پست نوشته شد آن گاه شرایطی که داوطلب باید داشته باشد تا بتواند چنین پستی را احراز کند تعیین می گردد. شرایط استخدام تعیین کننده میزان تحصیلات، تجربه و مهارت هایی است که فرد باید داشته باشد تا بتواند در آن پست یا مقام کارها را به صورتی اثربخش انجام دهد. V مراکز تأمین یا جذب نیرو § بازار کار از جمله منابع اصلی تأمین کننده نیرو است که سازمان ها جهت جذب نیرو به آنجا مراجعه می کنند. V جذب مدیران و افراد متخصص از خارج سازمان § به منظور پر کردن پست های خالی مدیریت، از منابع و مراکز خارجی استفاده می کنند. برای بسیاری از شرکت های بزرگ، دانشکده ها و دانشگاه هایی که دوره های کارشناسی ارشد دارند از جمله مراکز مناسب برای تأمین نیرو (در سطح مدیریت) به حساب می آیند، ولی جذب افراد از دانشگاهها نقاط ضعف هم دارد. ممکن است فرایند جذب نیرو پرهزینه باشد. V جذب نیرو از منابع داخلی § هنوز هم بسیاری از شرکت ها این سیاست را دارند که مدیران درون سازمان را ارتقای مقام دهند، مگر اینکه شرایط بسیار استثنایی باشد. این سیاست سه مزیت عمده دارد: V نخست، افرادی که از بین کارکنان کنونی شرکت انتخاب شوند، با سایر اعضا و سازمان آشنا هستند و این دانش و آگاهی می تواند احتمال یا درصد موفقیت آنها را افزایش دهد. V دوم، ارتقای افراد از درون سازمان باعث می شود که وفاداری افراد نسبت به سازمان افزایش یابد و الهام بخش سایر اعضای سازمان خواهد شد که در راه تأمین هدف های سازمان از هیچ کوششی فروگذار نکنند. V سرانجام، ارتقای افراد در درون سازمان، در مقایسه با گزینش افراد از منابع خارج سازمان، کم هزینه تر است § ولی جذب نیرو از منابع دالی دارای نقاط ضعف هم می باشد. بدیهی است شرکت با منبع بسیار محدودی از افراد توانا رو به رو خواهد شد. گذشته از این، احتمال دست یابی به دیدگاههای جدید (دیدگاههای متعلق به افراد تازه وارد) کم می شود و شاید افراد ارشد را مطمئن سازد یا خیال آنان را آسوده کند که سرانجام ارتقای مقام خواهند یافت. V ملاحظاتی قانونی § قوانین § رعایت قوانین مربوط به تبعیض نژادی به وسیله مدیران V گزینش § فرایند گزینش مستلزم تصمیمی است که به صورت متقابل گرفته می شود: سازمان تصمیم می گیرد که آیا می خواهد پست یا شغلی را به فردی ارائه کند و داوطلب شغل (متقابلاً) تصمیم می گیرد که آیا سازمان و شغل پیشنهادی مناسب نیازها و هدف وی هست یا خیر.

Human Resource Planning: an Introduction Reilly PReport ۳۱۲, Institute for Employment Studies, September ۱۹۹۶

A British Foreign Office official looking back over a career spanning the first half of the twentieth century commented: 'Year after year the fretters and worriers would come to me with their awful predictions of the outbreak of war. I denied it each time. I was only wrong twice! Some would see this as the arrogant complacency to be associated with planners. Critics think of the inaccuracy and over-optimism of forecasting — the 'hockey stick' business growth projections. They regard planning as too inflexible, slow to respond to change, too conservative in assumptions and risk averse. These points are made about any sort of planning. Practical benefits When it concerns human resources, there are the more specific criticisms that it is over-quantitative and neglects the qualitative aspects of contribution. The issue has become not how many people should be employed, but ensuring that all members of staff are making an effective contribution. And for the future, the questions are what are the skills that will be required, and how will they be acquired. There are others, though, that still regard the quantitative planning of resources as important. They do not see its value in trying to predict events, be they wars or takeovers. Rather, they believe there is a benefit from using planning to challenge assumptions about the future, to stimulate thinking. For some there is, moreover, an

implicit or explicit wish to get better integration of decision making and resourcing across the whole organisation, or greater influence by the centre over devolved operating units. Cynics would say this is all very well, but the assertion of corporate control has been tried and rejected. And is it not the talk of the process benefits to be derived self indulgent nonsense? Can we really afford this kind of intellectual dilettantism? Whether these criticisms are fair or not, supporters of human resource planning point to its practical benefits in optimising the use of resources and identifying ways of making them more flexible. For some organisations, the need to acquire and grow skills which take time to develop is paramount. If they fail to identify the business demand, both numerically and in the skills required, and secure the appropriate supply, then the capacity of the organisation to fulfil its function will be endangered.

Why human resource planning?

Human Resource Planning: an Introduction was written to draw these issues to the attention of HR or line managers. We address such questions as:

- what is human resource planning?
- how do organisations undertake this sort of exercise?
- what specific uses does it have?

In dealing with the last point we need to be able to say to hard pressed managers: why spend time on this activity rather than the other issues bulging your in tray? The report tries to meet this need by illustrating how human resource planning techniques can be applied to four key problems. It then concludes by considering the circumstances in which human resourcing can be used.

1. Determining the numbers to be employed at a new location

If organisations overdo the size of their workforce it will carry surplus or underutilised staff. Alternatively, if the opposite misjudgement is made, staff may be overstretched, making it hard or impossible to meet production or service deadlines at the quality level expected. So the questions we ask are:

- How can output be improved your through understanding the interrelation between productivity, work organisation and technological development?
- What does this mean for staff numbers?
- What techniques can be used to establish workforce requirements?
- Have more flexible work arrangements been considered?
- How are the staff you need to be acquired?

The principles can be applied to any exercise to define workforce requirements, whether it be a business start-up, a relocation, or the opening of new factory or office.

2. Retaining your highly skilled staff

Issues about retention may not have been to the fore in recent years, but all it needs is for organisations to lose key staff to realise that an understanding of the pattern of resignation is needed. Thus organisations should:

- monitor the extent of resignation
- discover the reasons for it
- establish what it is costing the organisation
- compare loss rates with other similar organisations.

Without this understanding, management may be unaware of how many good quality staff are being lost. This will cost the organisation directly through the bill for separation, recruitment and induction, but also through a loss of long-term capability.

Having understood the nature and extent of resignation steps can be taken to rectify the situation. These may be relatively cheap and simple solutions once the reasons for the departure of employees have been identified. But it will depend on whether the problem is peculiar to your own organisation, and whether it is concentrated in particular groups (eg by age, gender, grade or skill).

3. Managing an effective downsizing programme

This is an all too common issue for managers. How is the workforce to be cut painlessly, while at the same time protecting the long-term interests of the organisation? A question made all the harder by the time pressures management is under, both because of business necessities and employee anxieties. HRP helps by considering:

- the sort of workforce envisaged at the end of the exercise
- the pros and cons of the different routes to get there
- how the nature and extent of wastage will change during the run-down
- the utility of retraining, redeployment and transfers
- what the appropriate recruitment levels might be.

Such an analysis can be presented to senior managers so that the cost benefit of various methods of reduction can be assessed, and the time taken to meet targets established.

If instead the CEO announces on day one that there will be no compulsory redundancies and voluntary severance is open to all staff, the danger is that an unbalanced workforce will result, reflecting the take-up of the severance offer. It is often difficult and expensive to replace lost quality

and experience. Where will the next generation of managers come from? Many senior managers are troubled by this issue. They have seen traditional career paths disappear. They have had to bring in senior staff from elsewhere. But they recognise that while this may have dealt with a short-term skills shortage, it has not solved the longer term question of managerial supply: what sort, how many, and where will they come from? To address these questions you need to understand:

- the present career system (including patterns of promotion and movement, of recruitment and wastage)
- the characteristics of those who currently occupy senior positions
- the organisation's future supply of talent. This then can be compared with future requirements, in number and type. These will of course be affected by internal structural changes and external business or political changes. Comparing your current supply to this revised demand will show surpluses and shortages which will allow you to take corrective action such as:
- recruiting to meet a shortage of those with senior management potential
- allowing faster promotion to fill immediate gaps
- developing cross functional transfers for high fliers
- hiring on fixed-term contracts to meet short-term skills/experience deficits
- reducing staff numbers to remove blockages or forthcoming surpluses. Thus appropriate recruitment, deployment and severance policies can be pursued to meet business needs. Otherwise processes are likely to be haphazard and inconsistent. The wrong sort of staff are engaged at the wrong time on the wrong contract. It is expensive and embarrassing to put such matters right. How can HRP be applied? The report details the sort of approach companies might wish to take. Most organisations are likely to want HRP systems:
- which are responsive to change
- where assumptions can easily be modified
- that recognise organisational fluidity around skills
- that allow flexibility in supply to be included
- that are simple to understand and use
- which are not too time demanding. To operate such systems organisations need:
- appropriate demand models
- good monitoring and corrective action processes
- comprehensive data about current employees and the external labour market
- an understanding how resourcing works in the organisation. If HRP techniques are ignored, decisions will still be taken, but without the benefit of understanding their implications. Graduate recruitment numbers will be set in ignorance of demand, or management succession problems will develop unnoticed. As George Bernard Shaw said: 'to be in hell is to drift to be in heaven is to steer'. It is surely better if decision makers follow this maxim in the way they make and execute resourcing plans.

ژاپن و کاربرد مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت

ژاپن و کاربرد یافته های مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت محمد مهدی رشیدی چکیده: ژاپن کشوری کوچک است که کمتر از دو برابر کشور ما جمعیت و مساحتی نزدیک به یک چهارم کشور ما دارد. ویژگی های نظام مدیریت منابع انسانی در ژاپن تا حدود زیادی متأثر از میزان رشد، ساختار سنی و وضعیت اشتغال همین جمعیت است و در کنار آن امکانات توسعه فراگیر و همه جانبه و نیز چگونگی تجهیز و بهره‌وری این امکانات مطرح می‌شود. لذا برای ورود به بحث مدیریت منابع انسانی در ژاپن، آشنایی با ویژگی های جمعیتی و وضعیت اشتغال منابع انسانی آن ضروری می‌نماید. در بخش اول مقاله به این مهم پرداخته شده است. در بخش دوم مقاله وضعیت صنعت نفت (و سایر منابع انرژی) در ژاپن به اختصار به تصویر کشیده شده است و در قسمت نهایی، کاربرد یافته‌های مدیریت، به ویژه مدیریت منابع انسانی، در صنعت نفت ژاپن مورد بررسی واقع شده است. این یافته‌ها با استفاده از یک فرصت آموزشی در ژاپن برای نگارنده حاصل شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. الف) ویژگی های جمعیتی و وضعیت اشتغال منابع انسانی جمعیت ژاپن اکنون حدود ۱۲۸ میلیون نفر برآورد می‌شود. تراکم جمعیت در هر کیلومتر مربع ۳۳۸ نفر است (این نرخ در کشور ما ۴۱ نفر است). افزایش جمعیت، بطور ناگهانی، پس از پایان جنگ جهانی دوم و بازگشت سربازان به خانه‌های خود اتفاق افتاد. پس از این افزایش، در دهه‌های ۸۰ و ۹۰، ژاپن سیاست کاهش موالید را (در چارچوب سیاست‌های جهانی سازی) در پیش گرفت. طبق این سیاست پیش‌بینی می‌شد که جمعیت ژاپن در سال ۲۰۵۰ به ۱۰۱ میلیون نفر کاهش یابد، ولی اکنون برآورد می‌شود که در سال مورد نظر، جمعیت به پنجاه درصد میزان کنونی برسد. افزایش جمعیت سالخورده در رده سنی ۶۵ سال و بالاتر (حدود ۲۰ درصد جمعیت)، افزایش تعداد بازنشستگان، کاهش نرخ تولد (حدود ۱/۲۵)، کاهش جمعیت جوان در رده سنی ۲۰ ساله (حدود یک پنجم جمعیت سالخورده)، پایین بودن نسبت کودکان زیر ۱۵ سال در مقایسه با سایر کشورهای جهان، کمبود جمعیت آماده به کار در آینده، بحران‌های ناشی از پرداخت حقوق بازنشستگی و... مازاد سرمایه‌گذاری انجام شده برای زیرساخت‌ها، تجرد بیش از ۴ میلیون زن و مرد ژاپنی و... از عوارض و مشکلات جمعیتی ژاپن است و کارشناسان مدیریت منابع انسانی را نگران کرده است. در سال‌های اخیر، دولت سیاست تشویق مردم به زاد و ولد را در پیش گرفته است. پرداخت ۲۵۰ هزار یین پاداش برای تولد هر بچه و تامین هزینه‌های دوران بارداری و زایمان و درمان، از جمله این تشویق‌هاست که چندان هم

موثر نبوده است. در خصوص وضعیت اشتغال منابع انسانی نیز آمار نشان می‌دهد که ۶۳/۵۰۰/۰۰۰ نفر از مردم به کار اشتغال دارند. اصلاحات ساختاری اخیر در ژاپن نرخ اشتغال را افزایش داده است و نرخ بیکاری (که در دهه ۹۰، دهه‌ای که از آن با عنوان دهه تبه شده یاد می‌شود، به بالاترین میزان خود رسیده بود) در سال ۲۰۰۶ به ۵/۴-۴ درصد رسیده است. فرصت‌های شغلی ۴ سال اخیر نیز، در رده‌های مختلف سنی میزان بیکاری را کاهش داده است. با این تفاسیل، ویژگی‌های منابع انسانی آماده به کار ژاپن در سال‌های اخیر را می‌توان بشرح زیر نشان داد: جدول شماره ۱: ویژگی‌های منابع انسانی آماده به کار ژاپن و نرخ اشتغال در چهار سال متوالی ویژگی (تعداد به میلیون نفر)، Source: Ministry of Internal Affairs & Communication, Japan.

۲۰۰۶ ژاپن در میان کشورهای پیشرفته فرانسه، آلمان، هلند، انگلستان، آمریکا و منطقه پولی یورو، پایین‌ترین نرخ بیکاری منابع انسانی را دارد و بنحوی توانسته بر این بحران غلبه کند. نظام بازنشستگی در ژاپن هم بر موازنه منابع انسانی آن تأثیرگذار است. سن بازنشستگی در سال ۱۹۸۵، ۵۵ و در سال ۲۰۰۱، ۶۰ سال بوده که اکنون به ۶۵ سال افزایش یافته است. امروزه تمایل فزاینده‌ای در شرکتها جهت استخدام مجدد منابع انسانی از طریق قراردادهای بعد از بازنشستگی (با دریافت حدود ۷۵ درصد از کل دریافتی سال آخر خدمت) بوجود آمده است. علت اصلی این امر نیز عدم تعادل در ساختار سنی جمعیت شاغل است که نگرانی‌های زیادی را ایجاد کرده است. بعنوان مثال، شرکت کاتالیست و مواد شیمیایی ژاپن، اعلام کرده که میانگین سنی منابع انسانی آن ۱/۴۱ سال است و بزودی تعداد زیادی از افراد به مرز بازنشستگی می‌رسند. این شرکت شدت نگران کمبود منابع انسانی در رده‌های مدیریتی و نیروهای حرفه‌ای (دارای مهارت دانش و تجارب لازم) است و درصدد است تا حد امکان تجارب نسل قدیمی‌تر را به جوانان شاغل در شرکت منتقل سازد. در بکارگیری مجدد بازنشستگان، افراد مستعد با خصوصیات زیر مدنظر قرار می‌گیرند: انگیزه‌های قوی و حیات بخش داشته باشند، دانش و مهارت‌های مورد نیاز را دارا باشند، در طول خدمت به سازمان وفاداری نشان داده باشند و ویژگی‌های شخصیتی آنها به نحوی باشد که به نظم و یکپارچگی موجود در شرکت کمک کند. معمولاً انتظار می‌رود که افراد بازنشسته در شروع مجدد کار خود، آموخته‌های خود را به سایر منابع انسانی منتقل سازند، در واقع وظیفه‌ها صلیباً آن‌ها بر این مبنای تعریف می‌شود. (ب) صنعت نفت (و سایر منابع انرژی) در ژاپن: ... همانطور که در نمودارها ملاحظه می‌شود، حقوق و مزایای شرکت برای هر دو رده با هم تفاوت دارد. مزایایی چون حق عائله مندی (بر اساس تعداد خانوار)، حق مسکن (بر اساس اینکه کارمند خانه‌دار یا مستقل باشد یا خیر)، فوق‌العاده کار در شعب وابسته به شرکت در نقاط دور دست، فوق‌العاده اضافه کاری اداری، اضافه کاری روزهای تعطیل، فوق‌العاده کار در شیفت شبانه (شب کار)، پاداش‌های ویژه (مانند حق تفاوت زمان، حق وظیفه، پاداش سال‌نو و انجام کارهای فوق‌العاده در مواقع ضروری) نیز از جمله دیگر پرداخت‌های شرکت است. در موارد فوت هر یک از منابع انسانی، به بازماندگان ۳۵ میلیون ین و در موارد از کارافتادگی، ۳۵-۳/۱ میلیون ین (حسب میزان از کارافتادگی) پرداخت می‌شود. در شرکت JGC "نیز حقوق پایه منابع انسانی بر اساس نتایج ارزیابی شایستگی و عملکرد تعیین می‌شود. حقوق پایه ثابت نیست بلکه بر اساس نتایج ارزیابی ممکن است افزایش یا کاهش قابل توجهی یابد. نمودار شماره ۴ نشان می‌دهد که فردی که حقوق وی در سطح پایین بوده بدلیل نتایج مطلوب عملکرد افزایش حقوق قابل توجهی داشته است. نمودار شماره ۵ عکس این مطلب است. ضمناً در مواردی که حقوق بالا بوده ولی نتیجه ارزیابی متوسط باشد هیچگونه افزایش جدیدی در حقوق اعمال نمی‌شود. همچنین در مواردی که حقوق پایین بوده و ارزیابی متوسط باشد افزایش جدید حقوق در سطح متوسط صورت می‌گیرد. ۸-۷- ساعات کار و مرخصی‌ها در شرکت های نفتی ژاپن ثبت ساعات کار منابع انسانی با دقت صورت می‌پذیرد. این امر البته با سیستم حضور و غیاب در کشورهای در حال توسعه تفاوت ماهوی دارد. در صنعت نفت ژاپن این امر نه فقط برای اطمینان از حضور فیزیکی منابع انسانی است، بلکه اهداف مهمی مانند مدیریت پروژه (اندازه‌گیری پیشرفت آن)، کنترل هزینه‌های پروژه، تجزیه و تحلیل بهره‌وری و... مدنظر قرار می‌گیرد. شرکت JGC "سیستم MH را راهی برای پاسخ به سوالات کلیدی در پروژه‌های خود و برآورد هزینه‌های مهندسی، مواد، ساخت و سایر موارد می‌داند. بطور کلی سیستم MH زنده مفیدی برای پیشرفت تجاری، گزارش به مدیران ارشد شرکت، قسمت منابع انسانی شرکت (برای تخصیص منابع انسانی در موارد کمبود)، مدیریت پروژه (برای گزارش میزان پیشرفت) دارد و با استفاده از آن می‌توان میزان ساعات واقعی مورد نیاز برای پروژه‌های آتی و هزینه‌های مربوط به آن را محاسبه کرد. در "شرکت کاتالیست و مواد شیمیایی" و "شرکت JGC" میزان ساعات کار در ادارات و دفاتر ۴۰ ساعت در هفته است. این میزان در سایت‌ها، به ۴۸ ساعت می‌رسد. بجز سایت‌ها سایر ادارات می‌توانند محدوده ساعت کار خود را بر اساس زمان اصلی (Core Time) که از ساعت ۱۰ تا ۱۵ است تعیین کنند. ساعت ناهار در حال از ۱۳-۱۲ است. روزهای آخر هفته (شنبه و یکشنبه) و تعطیلات ملی مانند سایر شرکت‌های ژاپنی تعطیل هستند. علاوه بر این، سه روز هم تعطیلی ویژه وجود دارد. حداقل مرخصی سالیانه در ژاپن ۵/۸ روز است ولی در شرکت‌های مختلف این میزان متفاوت است. مثلاً در "JGC" این میزان از ۱۰ روز شروع می‌شود. بهر حال معیار اصلی این است که کارکنان باید حداقل ۸۰٪ روزهای کاری را در شرکت حضور داشته باشند. ضمناً در صورت عدم استفاده از مرخصی استحقاقی می‌توان آن را تا دو سال ذخیره کرد، استفاده از مرخصی‌های مازاد شده محدود به موارد بیماری و درمان خواهد بود. مرخصی‌های اضطراری هم پیش بینی شده است: استراحت پس از انجام یک پروژه (۳ روز)، ازدواج (۵ روز)، تولد بچه (۳ روز)، سوگواری (۱ تا ۵ روز)، انتقال به سایر قسمت‌ها (۴ تا ۵ روز) و مرخصی برای تجدید قوا (حسب مورد). ضمناً مرخصی برای نگهداری از بچه تا ۵/۱ سالگی کودک برقرار است. همینطور برای نگهداری از افراد فامیل تا ۱ سال اعطای می‌شود. در این مدت به کارمند هیچ نوع حقوق و مزایا داده نمی‌شود ولی مزایای بیمه تامین اجتماعی تعلق می‌گیرد. در شرکت نفت نیون نیز ساعات کار در هر روز ۵/۷ ساعت است. ساعت ۱۰ تا ۱۵ بعنوان ساعت پایه (حضور الزامی) تلقی می‌شود و باقیمانده ساعات را منابع انسانی شرکت می‌توانند با توافق دو طرفه بصورت شناور برکنند. البته همانطور که قبلاً ذکر شد، پالایشگاه‌ها بصورت ۲۴ ساعته و در شیفت‌های مختلف کار می‌کنند. ۹-۷- نظام آموزش‌ها بر اساسی شرکت‌های نفتی این است که هر یک از کارکنان مسئولند که مسیر ارتقای علمی و شغلی خود را شخصاً پیگیری کنند. "شرکت JGC" هم ابزار لازم را برای اینکار فراهم می‌کند. مسیر حرکت شغلی هر کارمند جدیداً استخدام بصورت زیر است: ضمناً مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و ارائه نقطه نظرات در اداره شرکت، جزء برنامه‌های آموزشی بوده و روش مناسبی برای آموختن یافته‌ها به یکدیگر محسوب می‌شود. افراد نقطه نظرات خود را به مدیر قسمت ارائه می‌کنند و او نیز به مدیر بخش ارائه می‌دهد و نهایتاً رئیس شرکت آنها را جمع بندی و مورد استفاده قرار می‌دهد. در بدو ورود به شرکت و حضور در برنامه‌های آموزشی، فرد در سمینارهای تخصصی، سمینارهای عمومی و آموزش زبان انگلیسی حضور می‌یابد. آموزش پس از جذب فرد جدیداً استخدام در بخش مورد نظر همچنان ادامه پیدا می‌یابد و هیچگاه متوقف نمی‌شود. همانطور که ذکر شد دونوع اصلی آموزش وجود دارد: ۱. در آموزش حین کار، مدیر قسمت بعنوان مربی آموخته‌های خود

را درحین کار به کارمند می‌کند و پیشرفت کارمند بطور مستقیم ثبت می‌شود و به قسمت مدیریت شرکت ارسال می‌گردد. ۲. در آموزش خارج از کار که حدود یکسال بطول می‌انجامد، کارمند به فراگیری: مهارت‌های ارتباطی، چگونگی ارائه سمینار، مهارت‌های مذاکره، مهارت‌های عقد قرارداد، تیمسازی، کنترل زمان و هزینه در پروژه‌ها، حسابداری و امور مالی، مهارت‌های سرپرستی، تشکیل جلسات HSE می‌پردازد. این دوره‌ها معمولاً در کالج فنی شرکت ارائه می‌گردد. این کالج که در سال ۲۰۰۱ تأسیس شده با بهره‌گیری از ۱۰۰ مدرس، به آموزش‌های مدیریت پروژه، دوره‌های فنی، ایمنی، IT و غیره می‌پردازد. مدرسین از میان مهندسين ارشد شرکت و با رده‌های بالاتر انتخاب می‌شوند. کلاسها هم از ساعت ۱۹-۱۷ هر روز برگزار می‌شود. یکی از روشهای آموزش در این کالج، انتقال تجارب فنی توسط نسل قدیم شرکت به نسل جدید است که از انواع روشهای مدیریت دانش محسوب میشود. در این کلاس مدرسین تجارب واقعی خود، مهارت‌های کسب شده، چگونگی سپری شدن دوره کاری و رسیدن به موقعیت کنونی و..... را برای نسل جدید بیان می‌کنند. هر ساله بیش از ۶۰٪ از کارکنان شرکت در دوره‌های آموزشی شرکت می‌کنند. تعداد افراد آموزش دیده تا سال جاری بالغ بر ۰۰۰/۱۰ نفر بوده و عمده شرکت کنندگان زیر ۴۰ سال سن داشته‌اند. نظام جدید آموزش در "پالایشگاه ساکایدی،" وابسته به "شرکت نفت کاسمو" با شدت و خدت، افزایش صلاحیت و شایستگی منابع انسانی خود را هدف قرار داده است. ۴ دلیل اصلی استقرار این نظام عبارتند از: ۱- پالایشگاه در میدان رقابت با سایر پالایشگاه‌ها دوام بیاورد، زیرا قیمت محصولات و فرآورده‌های نفتی در بازار ژاپن تابع قیمت‌های بین‌المللی است. لذا باید از طریق آموزش افراد را کارآمدتر کرد تا هزینه‌های اقتصادی کاهش یابد. ۲- یکی از مشکلات امروزه پالایشگاه ساکایدی فقدان نظام ارشدیت و کمبود افراد ارشد در عملیات پالایشگاهی، در مقایسه با سایر پالایشگاه‌های ژاپن است (در مطالعه‌ای که توسط سالمون در خصوص پالایشگاه‌های ژاپن انجام شده، این مشکل گزارش شده است). ۳- برخی از پالایشگاه‌های دیگر از سال‌ها قبل تا کنون شروع به کاهش تعداد منابع انسانی خود (در سطح اپراتورها) کرده‌اند و کمبود افراد خارج شده را با آموزش دیگران جبران کرده‌اند. ۴- اخیراً همه شرکت‌های نفتی برنامه کاهش هزینه‌های خود و نیز کاهش نیروی کار را اعلام کرده‌اند. با توجه به این دلایل، نظام جدید آموزش درصدد است که اولاً از طریق ایجاد یک شبکه و اتصال به برنامه‌های آموزشی سایر پالایشگاه‌های گروه خود (کاسمو)، نظام ارشدیت را استقرار بخشد، مهارت‌های منابع انسانی خود را افزایش دهد و از این طریق هزینه‌های اقتصادی را تا حد قابل توجهی (۷۰۰ یکن به ازای پالایش هر لیتر نفت خام) کاهش دهد. این هزینه شامل صرفه‌جویی در هزینه‌های منابع انسانی، هزینه‌های نگهداشت و تعمیرات و بالاخره کاهش مصرف انرژی می‌شود. با کاهش منابع انسانی، مسئولیت سایر منابع انسانی موجود، با بکارگیری دو روش غنی‌سازی شغل و توسعه شغل و ارائه آموزش‌های لازم به آنان افزایش می‌یابد. آموزش‌های یادشده شامل آموزش ضمن خدمت، آموزش خارج از خدمت و یادگیری توسط خود کارکنان است. ضمناً در نظام جدید آموزشی علاوه بر روش "یادگیری چگونگی انجام کار،" روش "یادگیری ماهیت و چرایی انجام عملیات" هم مورد توجه قرار گرفته است. در هر دو روش، مهارت‌های لازم برای انجام کار، دانش مورد نیاز (درک ماهیت کار) و توانایی انجام کار مورد نظر قرار می‌گیرد. برای هر یک از کارکنان پالایشگاه یک شناسنامه آموزشی همراه با جدول زمان‌بندی آموزش تهیه و نتایج دوره‌های آموزشی در آن ثبت می‌گردد. مهارت با گروه کارکردن نیز از جمله این آموزش‌هاست. آمار آموزشی نشان می‌دهد که در پالایشگاه ساکایدی، تعداد کارکنان آموزش دیده از ۵۷ نفر در سال ۱۹۹۹ (با ۱۰۴ ساعت آموزش) به ۸۲ نفر در سال ۲۰۰۳ (با ۱۴۶ ساعت آموزش) افزایش یافته است. علاوه بر این، سرپرستان قسمت‌ها باید تحت آموزش TWI (که یک استاندارد آموزشی استقرار یافته در سال ۱۹۴۰ بوده است) قرار گیرند. در "شرکت UYENO" نظام آموزش بر سه محور استوار است: دوره‌های آموزشی برگزیده در هر سال (برای حدود یکصد نفر از منابع انسانی حسب ضرورت شغلی)، آموزش‌های مربوط به کار بر روی عرشه کشتی (که هر دوره حدود ۲ هفته بطول می‌انجامد) و کنترل کیفیت جامع (که از سال ۱۹۸۳ آغاز شد و هم اکنون نیز در گروه‌های تعیین شده، هر گروه شامل ۸ راننده، ادامه می‌یابد). این دسته از آموزش‌ها منجر به اخذ گواهینامه ISO ۹۰۰۲ می‌شود. اما از میان همه آموزش‌های رایج، آموزش مهارت‌های ایمنی و مدیریت ایمنی برای رانندگان، اهمیت خاصی در شرکت دارد. به رانندگان که عملکرد آنها در رانندگی و بکارگیری یافته‌های ایمنی، رضایت‌بخش نباشد، درجه C، به رانندگان دارای عملکرد رضایت‌بخش درجه B، به رانندگانی که پس از اخذ درجه B هیچ سانحه و حادثه‌ای نداشته‌اند درجه A و به بهترین آنها درجه AA داده می‌شود. بالاترین درجه، AAA است و به رانندگانی اعطاء می‌شود که از آکادمی ایمنی وابسته به شرکت فارغ‌التحصیل شده باشند. امتیازات متعلقه به رانندگان نیز براساس کسب یکی از درجات فوق است. از طریق اجرای این دوره‌های آموزشی، در تمام وسائط نقلیه وابسته به شرکت، میزان سوانح و تصادفات از ۱۷۰ مورد در سال ۲۰۰۲، به ۶۰ مورد در سال ۲۰۰۵ کاهش یافته و حدود ۶۴ درصد تقلیل یافته است. "ضمناً تمام امکانات کمک آموزشی (از جمله جایگاه سوخت‌گیری، تجهیزات ورود و انتقال نفت خام و فرآورده‌ها به تانکرها، سیستم‌های مکانیکی وسائط نقلیه، مخازن نفتی و...) نیز در محوطه شرکت شبیه‌سازی شده و آموزش‌ها به دو صورت تئوری و عملی صورت می‌گیرد. از دیدگاه مسئولان منابع انسانی "شرکت JGC" اندازه‌گیری اثربخشی آموزش‌ها خیلی مشکل است، چون بعضاً با اهداف سازمان ارتباط مستقیم ندارند. البته اندازه‌گیری اثربخشی دوره‌هایی مثل زبان انگلیسی و آموزش‌های خارج از کار سهل‌تر است. در پایان هر دوره آموزشی حین خدمت نیز گواهینامه‌ای توسط قسمت مربوطه صادر می‌شود و نهایتاً گزارش عملکرد آموزشی کارمند برای مدیریت ارشد شرکت ارسال می‌شود و با هماهنگی قبلی، سمیناری توسط وی ارائه می‌شود. معمولاً این سمینارها برای کارکنان بسیار مهم تلقی می‌شود چون بهترین فرصتی است که توانایی‌های خود را به مدیران ارشد نشان می‌دهند و معمولاً مسیرهای ترقی و پیشرفت در این فرصت‌ها هموار می‌شود. گردش شغلی که در اغلب سازمان‌های ژاپنی بعنوان یک روش آموزشی صورت می‌گیرد، در این شرکت در موارد خاص و براساس ضرورت شغلی انجام می‌گیرد. یک مرکز آموزش هم در یوکوهاما واقع شده که فقط دوره HSE را ارائه می‌کند. این مرکز توسط یک سازمان انگلیسی سازماندهی شده است. ایمنی در شرکت بسیار مهم و اساسی است و هر ساله به قسمتهایی که حادثه نداشته‌اند جایزه تعلق می‌گیرد. سال ۲۰۰۶ نیز شرکت تابعه JGC در اندونزی بدلیل نداشتن حادثه و رعایت کامل نکات ایمنی برنده جایزه شد که به رئیس آن (یوسف کالا) تعلق گرفت. مروری بر مباحث آموزشی شرکت، نشان می‌دهد که Self-Development در سرفه برنامه‌های شرکت قرار دارد. آماده‌سازی منابع انسانی برای مدیریت آینده هم مورد توجه است. معمولاً کارشناسان و مهندسين واجد شرایط برای طی دوره‌های MBA به انستیتوهای معتبر معرفی می‌شوند و پس از فارغ‌التحصیلی آماده پذیرش مسئولیت در شعب واردات وابسته به JGC در داخل و خارج کشوری می‌شوند. جمع‌بندی مطالعه و بررسی در خصوص ژاپن، کشوری که با مساحت اندک و جمعیت نسبتاً زیاد خود توانسته است الگوی بسیاری از کشورهای دیگر قرار گیرد، ما را به این امر رهنمون می‌سازد که این پیشرفت حاصل

نگردیده است، مگر به مدد بکارگیری یافته‌های علوم مدیریت، بویژه مدیریت منابع انسانی. این امر بویژه در بخش صنعت نفت ژاپن، موجب تحولات بسیاری شده است. در این نوشتار، ابتدا به ویژگی‌های جمعیتی ژاپن و ساختار آن و نیز وضعیت اشتغال منابع انسانی اشاره شده است. به هم خوردن تعادل جمعیت شاغل در ژاپن در رده‌های سنی مختلف، افزایش جمعیت سالخورده و بازنشسته، کاهش جمعیت جوان و آماده به کار برای آینده، افزایش تعداد کارکنان نیمه‌وقت، بحران‌های مالی ناشی از این وضعیت و کاهش نرخ تولد، از عوارض جمعیتی ژاپن است که متخصصان منابع انسانی را نگران کرده است. توجه به این مشکلات و راهکارهای مدیریتی بکار گرفته شده در ژاپن، می‌تواند راهکارهای جدیدی را در بخش مدیریت منابع انسانی کشورمان فرآوری ما قرار دهد. در ادامه مقاله، وضعیت صنعت نفت و سایر منابع انرژی ژاپن به طور اخص به تصویر کشیده است. ژاپن پس از دوران مدرن‌سازی در صنعت نفت، دچار جنگ دوم جهانی شد و صنعت نفت آن نظیر سایر صنایع مضمحل شد ولی طی ۱۰ سال موفق شد با جذب سرمایه‌های خارجی و برقراری ارتباط نزدیک با شرکت‌های برتر نفتی جهان و نیز کشورهای تولیدکننده نفت، بویژه خاورمیانه، صنعت نفت خود را بازسازی کند. در بخش بعدی مقاله تحلیلی بر چگونگی بکارگیری یافته‌های علوم مدیریت در صنعت نفت ژاپن ارائه شده است. مدیریت بحران (هنگام وقوع ۳ بحران جهانی نفت در دهه‌های ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۰)، مدیریت انرژی (مانند بهینه‌سازی مصرف نفت و سایر صنایع انرژی و استفاده از انرژی‌های جایگزین)، مدیریت استراتژیک (از جمله تدوین برنامه استراتژیک تا سال ۲۰۳۰ و شناسایی نقاط قوت، محدودیت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در بخش صنعت نفت)، مدیریت فناوری (مانند ارتقاء فناوری پالایشگاه‌های موجود و افزایش کیفیت فرآورده‌های نفتی)، مقررات‌زدایی و حذف قوانین زائد در صنعت نفت (نظیر لغو قانون محدودیت واردات و صادرات فرآورده‌ها، لغو قانون صنعت نفت مصوب سال ۱۹۶۲ و جایگزینی قوانین مربوط به ذخیره‌سازی استراتژیک نفت)، اصلاح ساختار شرکت‌های نفتی (نظیر خصوصی‌سازی به مفهوم واقعی، تعدیل منابع مازاد انسانی، ادغام شرکت‌های مشابه و کاهش تعداد پالایشگاه‌ها تا حدود ۶۱ درصد)، اعمال یافته‌های مدیریت منابع انسانی (از جمله در جذب و استخدام منابع انسانی، تغییر نظام ارزیابی عملکرد از ارشدیت-محوری به توانایی-محوری، تأکید بر مشارکت و مسئولیت‌پذیری، اجرای نظام انگیزش در کار، بهبود نظام ارتقاء و اعطای ترفیع، تأکید بر فعالیت‌های گروهی بجای کارهای انفرادی، اعمال نظام تصمیم‌گیری به سبک ژاپنی‌ها، بهسازی نظام حقوق و دستمزد و پاداش در شرکت‌های نفتی، نظارت بر کارکرد فیزیکی منابع انسانی و بالاخره بهره‌گیری از اجرای نظام نوین آموزش در بخش صنعت نفت). در همه موارد فوق نگارنده کوشیده است از نزدیک، برخی از شرکت‌های موفق در صنعت نفت ژاپن (نظیر JGC نیپون، کاسمو، صنایع کاتالیست، حمل و نقل و فرآورده‌ها و...) را مورد مطالعه قرار داده و تجربیات ارزشمند آنها را پس از بکارگیری یافته‌های مدیریت، بویژه مدیریت منابع انسانی ارائه نماید. چراکه تعمق در این یافته‌ها در ارتقاء جایگاه صنعت نفت ایران می‌تواند مثمر ثمر باشد. منابع و ماخذ

۱. "Ikawa, Motomich Recent Japanese Economy: Its rebirth lies in the revitalization of private sector", Nihon University, May ۲۰۰۷.۲. "Ministry of Internal Affairs & Communication", Japan, ۲۰۰۶.۳. "EDMC Energy & Economic Statistics, ۲۰۰۶", The Energy Conservation Center, Japan.۴. "Nippon Petroleum Refining Co., General Overview", ۲۶ May ۲۰۰۷, Japan.۵. "Misushima Refinery, Employee Improvement Proposal System", ۲۰۰۷, Japan.۶. "The Uyeno Group of Companies, HRD", ۲۰۰۷-"WWW. Uyeno-group.co. jp".۷. "Catalysts & Chemicals Ind.Co., Ltd., Corporate Overview", May ۲۰۰۷, Japan.۸. "Overview of the Petroleum Industry in Japan", JCCP, May ۲۰۰۷, Tokyo.۹. "Report of Ministry of Health, Labour & Walfar", Japan, ۲۰۰۵.

منبع: فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت موسسه مطالعات بین المللی انرژی؛ شماره ۱ تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.PARSIBLOG.com

عوامل تعیین کننده تشویق و تنبیه

... encouragement&punishment فرآیند نظارت با تأکید بر اقدامات اصلاحی تشویق و تنبیه‌های خالدهی - فوق

لیسانس مدیریت دولتی گرایش تحول

در جوامع مختلف و در سازمانهای مختلف، عوامل خاصی ممکن است در تعیین سیستم تشویق و پاداش نقش داشته باشد. بیشتر سازمانها بر این باورند که سیستم پاداش بر مبنای ارزش خاصی است که این ارزش برای افراد مختلف و سازمانهای مختلف متفاوت است. ولی معمولاً "در اکثر سازمان ها جدای از فعالیت مختلف آنها شاخص های گوناگونی را مشخص کرده اند و بر مبنای آنها به پرداخت پاداش می پردازند. این شاخص ها عبارتند از: ۱- عملکرد: یعنی محاسبه یا سنجش نتیجه ها در نتیجه تطبیق آنها با معیارهای مشخص شده. امروزه مدیران ارشد در شرکت ها و سازمان ها به رابطه بین پاداش و عملکرد، توجه زیادی دارند و بر اساس میزان عملکرد به ارائه پاداش می پردازند. ۲- میزان تلاش: در بعضی از سازمان ها که عملکرد افراد نمی تواند چشمگیر باشد کار یا تلاش به عنوان شاخصی برای پرداخت پاداش می باشد. اگر در سازمانی اعتقاد بر این باشد که کسانی که تلاش کرده اند باید مورد تشویق قرار بگیرند در آن صورت میزان کار یا تلاش، تعیین کننده عملکرد واقعی و در نتیجه دریافت پاداش خواهد بود. ۳- مهارت: یکی دیگر از روش های که سازمان ها بر اساس آن به افراد پاداش می دهند توجه به مهارت کارکنان است. هنگامی که یک فرد به سازمانی می پیوندد. میزان مهارت وی یکی از عوامل تعیین کننده حقوق یا پاداشی است که دریافت خواهد کرد. انواع پاداشون پاداش هایی که سازمان ها و مسئولان مربوطه پرداخت می کنند بسیار پیچیده تر از آن هستند که تصور می شود. بدیهی است حقوق و پاداش های مشخصی وجود دارد که به افراد پرداخت می گردد. ولی در بسیاری از موارد پاداش های غیر مستقیم و غیر مادی به افراد داده می شود. هر یک از این گونه پاداش ها را می توان به صورتهای مختلفی پرداخت کرد. به طور کلی پاداش ها به دو صورت تقسیم می شوند. پاداش های باطنی (درونی)، پاداش های ظاهری: پاداش های باطنی (درونی) شامل: مشارکت در تصمیم گیری، پذیرش مسئولیت بیشتر، یافتن فرصت برای رشد، آزادی عمل بیشتر در کار و داشتن کارهای جالب تر و متنوع تر می باشد. ب: پاداش های ظاهری: این پاداش ها عبارتند از: پاداش های مستقیم مالی مانند افزایش حقوق و مزایا و جوایز ... و پاداش های غیر مستقیم غیر مالی مانند استفاده از امکانات مختلف جامعه و یا سازمان. سیستم تنبیه‌کی از دیگر اقداماتی که در جهت اصلاح افراد و مجموعه ها مورد توجه و استفاده قرار می گیرد تنبیه و مجازات افرادی

است که خطا کارند و از وظایف قانونی و انسانی خود سر باز می زنند. البته تنبیه ممکن است معانی مختلفی داشته باشد، تنبیه در لغت به معنای آگاهی دادن و تذکر دادن است و لی در اصطلاح عبارت است از بکار بردن روشی که از تکرار یک نوع رفتار جلوگیری می نماید. روشهای تنبیه به صورت های مختلفی هستند. گاهی ممکن است یک تذکر یا اخطار یا توضیح باشد و گاهی ممکن است از روشهای فیزیکی و غیر فیزیکی استفاده شود. در هر حال باید تنبیه را وسیله برای جلوگیری از تکرار یک کار غیر معقول و غیر قانونی به کار برد که نتیجتاً "منجر به اصلاح رفتار و امور گردد و بتواند نقش موثر و کارآمدی را ایفا نماید. بنابر این یک مدیر یا یک مسئول زمانی می تواند در اهدافش موفق باشد که هم از سیستم پاداش و هم از سیستم تنبیه و مجازات استفاده نماید. چرا که در هر جامعه ای و یا در هر سازمانی افراد مختلفی با عملکردهای مختلف ممکن است وجود داشته باشند و بدیهی است که نمی توان با دیدی یکسان به عملکرد آنها نگاه کرد. همچنانکه این موضوع در روایات اسلامی هم مورد توجه قرار گرفته است به همین اساس است که حضرت علی (ع) می فرماید: «مبادا نیکو کار و بد کردار در پیش تو مساوی باشند زیرا در این صورت نیکوکاران در کار نیک خود دل سرد می شوند و بدکاران به بدی کردن خود تشویق می گردند پس هر یک از ایشان را به آنچه که شایسته است جزا ده.» مواردی که در تنبیه باید رعایت کرد عبارت از: ۱- تنبیه باید زمانی اجرا گردد که افراد قبلاً به وظایف خود آشنا بوده باشند. ۲- تنبیه باید مبنای نظارت و ارزشیابی داشته باشد. ۳- تنبیه باید اثر بازدارندگی و اصلاح داشته باشد. ۴- در تنبیه باید عدالت را رعایت کرد. ۵- تنبیه باید بلافاصله بعد از رفتار نامناسب صورت پذیرد. ۶- تنبیه باید با جرم تناسب داشته باشد. ۷- تنبیه باید در شرایط زمانی و مکانی خاص خود، صورت بگیرد. ۸- سیستم تنبیه باید همواره و برای همه وجود داشته باشد.

انضباط

... Discipline اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان

اشاره: امیرالمؤمنین (ع) می فرماید: شما را توصیه می کنم به تقوای الهی و نظم در امور. با عنایت به اهمیت نظم و انضباط در امور در این مجال بدین موضوع خواهیم پرداخت. انضباط: اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان تعریف انضباط: گروهی از انضباط را قدرتی دانسته اند که باید در سازمان، وجود داشته باشد تا بتوان به وسیله آن کارکنانی را که قوانین و مقررات اداری را زیر پا می گذارند تنبیه نمود. گروهی نیز انضباط را وجود جو و شرایط خاصی در سازمان تعریف کرده اند که کارکنان را ملزم می کند رفتاری معقول و مقبول و در چهارچوب قوانین و مقررات سازمان در پیش گیرند. در حالی که گروه اول، انضباط را تنبیه کارکنان خاطی و گروه دوم، انضباط را رفتار منظم و مرتب آنان در سازمان می دانند، گروه سومی وجود دارند که معتقدند انضباط ابزاری است که سرپرست از آن برای اصلاح رفتار نامطلوب استفاده می نماید. نکته جالبی که موقع بحث در باره انضباط باید مدنظر داشت این است که کلمه انضباط، ترجمه کلمه Discipline است که از کلمه Disciple به معنی شاگرد و مرید گرفته شده است و اشاره به نقش مهم رئیس (مراد) در شکل گیری رفتار مرنوس (مرید) دارد و نشان می دهد رهبری مؤثر رئیس، عامل اصلی در چگونگی رفتار و کردار فرد است. تغییر رفتار در سالیان اخیر مطالعات بی.اف. اسکینر (B.F. Skinner) استاد روانشناسی دانشگاه هاروارد، مورد توجه متخصصان امور پرسنلی و مدیران در صنایع قرار گرفته است. در ابتدا اسکینر آزمایشهایی برای شرطی نمودن رفتار کبوتر انجام داد و در تحقیقات وسیعی که در پی این آزمایشات اولیه انجام داد، چگونگی شکل گیری رفتار انسان را مورد مطالعه عمیق قرار داد. گذشته ای نه چندان دور از یافته های اسکینر بیشتر در روانپزشکی برای درمان کودکان عقب افتاده استفاده می شد، ولی امروزه در سازمانهای اداری و بازرگانی هم از این یافته ها برای تغییر رفتار کودکان و اثر بخشی بیشتر آن استفاده می شود. اسکینر یکی از برجسته ترین دانشمندان مکتب رفتاری است. در این مکتب به انسان به عنوان موجودی آزاد و با اختیار که رفتارش سنجیده، ارادی و ناشی از تعقل و تفکر است نگریسته نمی شود و رفتار، چیزی جز واکنش در مقابل محرکهای بیرونی دانسته نشده است. پس اسکینر مدعی است که رفتارشناسان باید به جای توجه به دنیای درونی انسان، رابطه میان انسان و محیط را موضوع تحقیقات و تجربیات خود قرار دهند. اسکینر و شاگردانش معتقد بودند که نتایج ناشی از رفتار عاملی است که در پیدایش، شکل گیری، ظهور و تکرار آن، نقش اساسی دارد. بنابر این چنانچه نتیجه عملی خوب و خوشایند باشد به احتمال تکرار آن عمل افزوده خواهد شد. و هر چیزی که احتمال تکرار رفتار بخصوص را افزایش دهد، تقویت کننده نامیده می شود. رفتارگرایان معتقدند که از چهار طریق مختلف می توان موجب تغییر رفتار نامطلوب و پیدایش رفتار مطلوب در افراد گردید: ۱- تقویت مثبت؛ ۲- تقویت منفی؛ ۳- خاموشی (تقویت نکردن رفتار)؛ ۴- تنبیه ۱- تقویت مثبت: تقویت مثبت روشی است که اسکینر تأکید بیشتری بر آن دارد. تقویت مثبت، هر چیزی است که از نظر فرد، نوعی پاداش به شمار آید. به عبارت دیگر، اینکه چه چیزی می تواند پاداش باشد، بستگی به فرد، ویژگیهای شخصیتی و نظام ارزشی وی دارد. ۲- تقویت منفی: منفی در اینجا به معنی حذف یا کاهش معنای تنبیه نیست، به طور کلی، هر چیزی که باعث حذف رفتار نامطلوب شود، تقویت منفی به شمار می آید. ۳- خاموشی: خاموشی واکنش در مقابل فرد روش بسیار مؤثری است که می توان از آن برای تغییر رفتار استفاده نمود. این عمل را اصطلاحاً خاموشی خوانده اند؛ زیرا باعث فروکشی رفتار می شود. ۴- تنبیه: تنبیه به معنی حذف یا کاهش معنای تقویت مثبت است که در واقع به احتمال وقوع و تکرار آن را کاهش دهد. تنبیه می تواند به شکل امتناع از اعطای پاداشی که قبل از ارتکاب خطا در اختیار وی قرار می گرفت نیز باشد. تحقیقات نشان می دهد در حالی که تأثیر پاداش در رفتار، ساده و قابل پیش بینی است، تأثیر تنبیه در رفتار، بسیار پیچیده است و از این رو، همان طور که گفته شد باید با تأمل و دقت بسیاری از آن استفاده شود. علیرغم نظر اسکینر، ایجاد تغییرات رفتاری به وسیله مکانیسمهایی که شرح داده شد، همیشه و در هر شرایطی با موفقیت توأم نیست، چرا که بر خلاف فرض رفتارگرایان، معمولاً انسان، همزمان تحت تأثیر محرکهای متعدد و متنوعی قرار دارد که اغلب در تضاد با یکدیگرند. علاوه بر این مشکلات، نظریات اسکینر به خاطر بی اختیار دانستن انسان و بی اهمیت شمردن انگیزه های درونی به عنوان محرک برای رفتار نیز مورد انتقاد قرار گرفته است. فرآیند انضباط قوانین و مقررات انضباطی باید با توجه به اهداف، سیاست و استراتژیهای سازمان وضع گردند. مقررات انضباطی سپس باید به اطلاع کارکنان سازمان برسد و در صورت لزوم، توضیحات کافی به آنان داده شود، در موقع تعیین و اعمال مجازات هرگز نباید فراموش کرد که هدف، اصلاح رفتاری است که مانع دستیابی به اهداف سازمان یا کندی در وصول به آن گردیده است. انواع تخلفات تخلفات اداری به چهار گروه اصلی یعنی تأخیر و غیبت، رفتار نامعقول کارمند در داخل سازمان، تقلب و نادرستی، و رفتار نامعقول کارمند در خارج از سازمان تقسیم شده است. مهمترین دلایل غیبت کارکنان در سازمان به این شرح است: سازمان نمی تواند اهداف شخصی و انفرادی کارکنان را با اهداف سازمان همسو و هماهنگ نماید.

نظر فرد نسبت به کار و سازمان تغییر می یابد. ترکیب نیروهای ورودی و بازار کار تغییر نموده است. قانون کار در اکثر جوامع طوری نوشته و تنظیم گردیده است که دست کارکنان برای سوء استفاده تا حدودی باز است. اخراج کارکنان بستنی امکانپذیر است. بررسی و ارزیابی تخلفات فهرست زیر از جمله مهمترین شاخصهایی است که معمولاً هنگام رسیدگی به تخلفات مورد توجه قرار می گیرد. اهمیت مشکل: سابقه فرد، ماهیت مشکل، کیفیت کار و سنوات خدمت فرد، شرایط خاص (عوامل کاهنده)، آشنایی فرد با قوانین و مقررات انضباطی، سابقه برخورد با تخلفات مشابه، تأثیر مجازات در سایر افراد، مستند بودن مدارک اعمال مجازات اثر بخشی مجازات- رعایت نکات زیر تا حدودی از آثار سوء مجازات می کاهد. کارمند باید بداند چه رفتاری مطلوب و چه رفتاری نامطلوب به شمار می آید. پس مجازات کارمند برای دست کشیدن از رفتار نامطلوب هنگامی مؤثر است که مدیر، رفتار مطلوب را به او نشان دهد. در غیر این صورت، اندکی پس از تنبیه، رفتار نامطلوب دوباره ظاهر می شود. باید دقت داشت آنچه مدیر تنبیه می پندارد، برای کارمند پاداش نباشد. شمامت و تنبیه کارمندی که داوطلبانه به درخواست همکاریش قدم پیش گذارده و خواسته های آنها را مطرح کرده است، در واقع به رسمیت شناختن و تنبیه موقعیت وی به عنوان نماینده و رهبر کارکنان خواهد بود. تنبیه باید فوری یا با فاصله کمی بعد از ارتکاب تخلف انجام شود. کارمند معمولاً سکوت کارفرما را دلیل رضایت وی از کار و رفتار خود می داند. از این رو نباید خلافهای کارمند را نادیده گرفت و او را به حال خود رها نمود. پس تأخیر در تنبیه جایز نیست، انضباط مثبت (انضباط بی مجازات) بر خلاف روشهای معمول که کنترل رفتار و عملکرد مرنوس با رئیس است، در انضباط مثبت، مسئولیت درستی رفتار و کردار شخصی و شغلی کارمند، به عهده خود او گذارده می شود. رئیس و مرنوس در جوی دوستانه، مسائل را مطرح و با همکاری و همکاری یکدیگر، سعی در یافتن راه حلی برای آنها می نمایند. رئیس هیچ راه حل بخصوصی به مرنوس تحمیل نمی کند، بلکه این دو، با بحث در باره مسأله و حلای آن، به توافق می رسند که بهترین طریقه رفع مشکل چیست. پس در انضباط مثبت، تشویق کارمند به یافتن راهی برای اصلاح رفتارش جانشین تهدید و ارباع می گردد. فرآیند انضباط مثبت معمولاً از سه مرحله تشکیل می شود. مرحله اول- جلسه ای با حضور رئیس و مرنوس تشکیل گردیده، ضمن طرح موضوع، در باره آن بحث می شود. مرنوس قبول می کند که مشکلی در رفتار او وجود دارد و قول می دهد که آن را رفع کند. رئیس از سرزنش مرنوس و تهدید به اقدامات انضباطی شدید خودداری می کند. اگرچه ممکن است رئیس یادداشتی از نتایج مذاکرات بردارد، گزارش کتبی از این جلسه در پرونده کارمند درج نمی گردد. مرحله دوم- چنانچه بعد از جلسه اول، رفتار کارمند همچنان نامطلوب باشد، رئیس نشست دومی با مرنوس خواهد داشت تا معلوم شود چرا راه حلی که هر دوی آنها معتقد بودند گره گشای مسأله خواهد بود، مؤثر واقع نگردیده است. ولی علاوه بر مذاکرات شفاهی، در خاتمه این جلسه، یک یادداشت کتبی نیز تسلیم کارمند می گردد. در این یادداشت نتیجه مذاکرات و راه حل جدیدی که برای رفع مشکل مورد توافق رئیس و مرنوس قرار گرفته است، ذکر می شود و یادآوری می گردد اصلاح رفتار کارمند، شرط ادامه خدمت می در سازمان خواهد بود. مرحله سوم- چنانچه جلسات قبلی بی اثر باشد و تغییری در رفتار نامطلوب کارمند به وجود نیاید، در مرحله سوم، یک یا دو روز مرخصی با حقوق به وی داده می شود تا به آینده خود فکر کند و تصمیم بگیرد که آیا می خواهد با اصلاح رفتار خویش به خدمت خود در سازمان ادامه دهد یا خیر. اگر بعد از تصمیم به ادامه خدمت، رفتار نامطلوب کارمند باز هم ادامه یافت، رئیس با اعتقاد بر اینکه کارمند در قبال سازمان احساس مسئولیت نمیکند، عذر وی را خواهد خواست. انواع اقدامات انضباطی تذکر شفاهی، اخطار کتبی، انفصال موقت (تعلیق)، تنزل مقام (تقلیل گروه)، کسر حقوق و مزایا، و اخراج از جمله اقدامات انضباطی است که در مورد کارکنان متخلف اعمال می گردد. منبع: مدیریت منابع انسانی؛ دکتر اسفندیار سعادت، انتشارات سمت

Staff discipline

The following articles, taken from recent issues of our Optimus newsletters, will prove invaluable for anyone with a professional or personal interest in Staff discipline. To ensure you stay up-to-date with the very latest thinking in this area, please make use of the articles below. If you can't find what you're looking for here, simply click on another category on the left or search the library

مدیریت حقوق و دستمزد

salary and wages management...

مدیریت حقوق و دستمزد منظور از دستمزد، پرداختی است که مبنای محاسبه آن ساعت است و منظور از حقوق پرداختهایی است که ماهانه صورت می پذیرد. دستمزد، متداول ترین شیوه پرداخت به کارگران و حقوق، متداول ترین شیوه پرداخت به کارمندان است. ویژگیهای سیستم حقوق و دستمزد بطور کلی، سیستم حقوق و دستمزد باید به گونه ای طراحی شود که از این ویژگیها برخوردار باشد. برای امرار معاش کافی باشد. ایجاد انگیزه نماید. اقتصادی و مؤثر باشد. سازمان را قادر سازد با سازمانهای دیگر رقابت کند. منطقی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند. منصفانه و عادلانه باشد. طراحی سیستم حقوق و دستمزد به عهده کیست؟ طراحی سیستم حقوق و دستمزد و وضع سیاستهای مربوط به آن معمولاً به وسیله کارشناسان اداره امور کارکنان و با همکاری مدیران اجرایی در سازمان، انجام می گیرد. مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد ارزش نسبی مشاغل مختلف در سازمان، ارزش نسبی کارکنان، سطح حقوق و دستمزدهای رایج در صنعت، نقش اتحادیه ها و سندیکاهای کارگری، و اوضاع اقتصادی کشور از جمله عوامل مهمی هستند که باید در هنگام طراحی سیستم حقوق و دستمزد در نظر گرفته شوند. مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد عبارتند از: ۱- تجزیه و تحلیل شغل، ۲- شرح شغل، ۳- ارزشیابی شغل، ۴- بررسی نرخ حقوق و دستمزدهای متداول در صنعت، ۵- تعیین نرخ پرداخت، ۶- تعدیل و ترمیم سیستم پرداخت- سیستم پرداخت باید انعطاف پذیر بوده، قابلیت تطابق با نوسانات اقتصادی و روندهای اجتماعی را هم داشته باشد. ۷- ارزیابی تفاضلی حقوق و دستمزد- به وسیله ارزیابی عملکرد، گروه و پایه شغلی کارکنان بدرستی معین و متناسب با آن حقوق پرداخت می شود. بدین ترتیب، یک سیستم تفاضلی حقوق و دستمزد در سازمان به وجود می آید که به موجب آن، هر کسی متناسب با تحصیلات، مهارت، تخصص و سایر ویژگیهایش حقوق دریافت می دارد. ۸- بررسی قوانین و مقررات درون سازمانی، ۹- بررسی قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت. روشهای ارزشیابی ارزش نسبی یک شغل، سهمی است که آن شغل در تحقق اهداف سازمان دارد. متغیرهایی که معمولاً برای ارزشیابی شغل انتخاب می شوند، مسئولیت، مهارت، تلاش و شرایط کار هستند. برای ارزشیابی مشاغل چهار روش اصلی

وجود دارد که عبارتند از: روش امتیازی، مقایسه عوامل، طبقه بندی و رتبه بندی الف) روش امتیازبندی عمل در روش امتیازی از این قرار است که نخست، انواع مشاغلی که در سازمان وجود دارند شناسایی می شوند و سپس از هر گروه، یک شغل به عنوان نمونه، انتخاب و ارزشیابی می شود. بعد از انتخاب مشاغل کلیدی، عوامل کلیدی در هر شغل شناسایی می شوند، عوامل کلیدی عواملی هستند که از نظر سازمان چنان اهمیتی دارند که حاضر است بابت آنها پول بپردازد. بنابراین، ارزش نسبی یک شغل را عوامل کلیدی آن تعیین میکنند. بعد از تعیین عوامل کلیدی، زیر مجموعه های هر یک از این عوامل، شناسایی و انتخاب می گردند. هر یک از زیر مجموعه ها نیز به درجات مختلف تقسیم شده اند. درجه اول، معرف بهترین عملکرد و به این معنی است که این مسئولیت به بهترین وجه ادا می گردد. و درجه چهارم، معرف ضعیف ترین عملکرد و به این معنی است که این مسئولیت، درست ادا نمی شود. مرحله بعدی، مرحله ضربگذاری یا امتیازبندی عوامل است. در این مرحله برای هر یک از عوامل کلیدی و زیر مجموعه های آن، امتیازی که معرف ارزش نسبی آن است، تعیین می گردد. در آخرین مرحله، امتیازی که به شغل تعلق می گیرد به طریق زیر محاسبه و تعیین می گردد: با مطالعه شرح شغل، ویژگی وظایف و مسئولیتهای موجود در آن، یک بار دیگر بررسی و مطالعه می شود. شرحی که برای هر یک از درجات چهارگانه نوشته شده است، مطالعه و آن توصیفی که گویاترین شرح برای هر یک از زیر مجموعه ها در عوامل کلیدی باشد، انتخاب می شود. با جمع زدن امتیازات به دست آمده از زیر مجموعه ها، کل امتیازی که به شغل تعلق می گیرد، معلوم می شود. (ب) روش مقایسه عوامل در روش، برخلاف روش امتیازی، عوامل کلیدی به اجزای کوچکتر، یعنی زیر مجموعه ها و درجات مختلف، تقسیم و تفکیک نمی شوند، بلکه مشاغل بر اساس عوامل مختلف، مستقیماً با یکدیگر مقایسه می گردند. روش مقایسه عوامل شامل پنج مرحله است: در مرحله اول، از میان تمام مشاغل موجود در سازمان معمولاً بین پانزده تا بیست شغل به عنوان مشاغل نمونه، انتخاب و سایر مشاغل در سازمان با آنها مقایسه می شوند. در مرحله دوم، عوامل کلیدی، شناسایی می گردند و هر یک از مشاغل نمونه بر اساس هر یک از این عوامل درج‌دولی درجه بندی می شوند. معمولاً تلاش فکری، مهارت، تلاش جسمی، مسئولیت، و محیط و شرایط کار به عنوان عوامل کلیدی انتخاب و درجه بندی می گردند. در مرحله سوم، جدول سهمیه ریالی هر یک از عوامل کلیدی در سیستم جاری پرداخت، معین و درجه بندی می گردد. در مرحله چهارم، دو جدول فوق‌الذکر با یکدیگر مقایسه می شوند. چنانچه این دو نوع درجه بندی با یکدیگر هماهنگ باشند، هم مشاغل نمونه درست انتخاب شده و هم درجه بندی صحیح است. در غیر این صورت، باید درجه بندی یا انتخاب مشاغل تجدید نظر شود. در مرحله پنجم، جدولی برای مقایسه عوامل، طراحی می شود. برای محاسبه نرخ پرداخت سایر مشاغل در سازمان، کافی است جای درست هر یک از عوامل کلیدی در این مشاغل را در جدول پیدا نمود. از جمله مهمترین مزایای روش مقایسه عوامل، انعطاف پذیری آن است، به گونه ای که می توان آن را دقیقاً بنا به نیازهای خاص سازمان طراحی نمود. عیب این روش این است که استفاده از آن عمدتاً محدود با سازمانهای بزرگ می گردد، زیرا لولاً، طراحی این روش ارزشیابی بسیار وقت گیر و پرهزینه است و ثانیاً، باید تعداد مشاغل در سازمان زیاد باشد تا بتوان از میان آنها مشاغلی را به عنوان نمونه برگزید. (ج) روش طبقه بندی مشاغل روشهای مختلفی برای طبقه بندی مشاغل وجود دارد. یک راه این است که برای هر یک از گروههای شغلی در سازمان، شرح گروه نوشته شود و سپس بسته به اینکه مشاغل با چه گروهی، مطابقت بیشتری داشته باشد، در این گروهها جا داده شود. مشاغل را می توان بر حسب تفاوت در وظایف، مسئولیتهای، مهارتها، شرایط کار و سایر عوامل مرتبط با شغل نیز در گروههای خاص طبقه بندی نمود. روش طبقه بندی مشاغل در سازمانهای متوسط (از لحاظ اندازه) بیشترین کارایی را دارد. همچنین در سازمانهایی که مشاغل از ثبات نسبی برخوردارند، استفاده از این روش مناسب است. کم هزینه بودن، سادگی و سهولت استفاده از این روش را می توان از جمله مزایای آن به شمار آورد. عیب بزرگ این روش، کلی بودن آن است. (د) روش رتبه بندی مشاغل در این روش، مشاغل معمولاً بر اساس یک عامل (فاکتور) کلی، نسبت به یکدیگر ارزشیابی و رتبه بندی می شوند. در واقع، رتبه بندی نسبی مشاغل بدین شکل، ساده ترین روش ارزشیابی به شمار می آید. رتبه بندی طی چهار مرحله انجام می گیرد: مرحله اول - گفته شد که بر اثر تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعاتی به دست می آید که بخشی از آن، به صورت شرح شغل در فرمهای خاص منعکس می گردد. این اطلاعات پایه و اساس رتبه بندی مشاغل قرار می گیرد. مرحله دوم - مشاغل برآی مقایسه با یکدیگر انتخاب می شوند. مرحله سوم - معیاری که بر اساس آن مشاغل، مقایسه و رتبه بندی می شوند، انتخاب می گردد. مرحله چهارم - در این مرحله مشاغل رتبه بندی می شوند. ساده ترین راه برای رتبه بندی مشاغل، استفاده از کارتهایی است که روی هر یک از آنها شرح شغل یکی از مشاغل نوشته شده است. ارزیابی کارتها را یا از ساده ترین به مشکل ترین شغل یا بر حسب اهمیت آنها مرتب و رتبه بندی می کند. بدیهی است بعد از رتبه بندی، محل هر شغل جدید دیگری را نیز می توان میان سایر مشاغل مشخص کرد و حقوق مناسب آن را تعیین نمود. روشهای امتیازی و مقایسه عوامل را روشهای کمی می گویند. زیرا در روش اول، نمره یا امتیاز و در روش دوم، مبلغی به هر یک از مشاغل تخصیص داده می شود. روشهای طبقه بندی و رتبه بندی مشاغل که در آنها مشاغل در کل با یکدیگر مقایسه می شوند، روشهای کیفی به شمار می آیند. در مجموع ارزشیابی مشاغل، فرآیندی ارزشی و قضای است. پرداخت به مشاغل مدیریتی حقوقی که به مدیران پرداخت می شود تابع دو عامل اصلی است: ۱) اهمیت و ارزش مشاغل مدیران برای سازمان، ۲) توان و شایستگی آنها در انجام وظایف و مسئولیتهایشان. در این مشاغل، حقوق پایه، مبنای پرداخت به مدیران را تشکیل می دهد زیرا مزایای پرداختهای تشویقی و امتیازهای خاص بر اساس آن اعطا می گردد. پرداختهای تشویقی بر دو نوع است. پرداختهایی که به خاطر موفقیت مدیران در دستیابی به اهداف کوتاه مدت به آنها اعطا می گردد و پرداختهایی که به خاطر موفقیتهای دراز مدت آنان اعطا می گردد. امتیازهای خاص، چنانکه از نام آن پیداست، تنها به معدودی از مدیران اعطا می گردد. پرداخت به مشاغل حرفه ای تعیین حقوق و مزایای متخصصان و کارکنان حرفه ای، کار ساده ای نیست و مسائل و مشکلات خاصی را در بر دارد. عوامل مهم در این مشاغل، کنجکاو، قدرت تشخیص مسائل و حل آنها، نواندیشی و خلاقیت می باشد که قابل اندازه گیری دقیق نیست. در قیمت گذاری مشاغل حرفه ای ذهنیت، قضاوت و ملاکهای ارزشی استخدام کننده در مقایسه با مشاغل غیر حرفه ای، نقش بیشتری دارد. منبع: مدیریت منابع انسانی - دکتر اسفندیار سعادت - انتشارات سمت

تربیت نیروی انسانی خیره در صنعت پالایش

و پخش محمد رضا مهدی زاده - سهراب پورا بر ابراهیم - جواد ارجینی توسعه آبی فناوری و الزامات تربیت نیروی انسانی خیره در صنعت پالایش و پخش: چکیده: انرژی شریان حیات جهان است و در میان انرژی ها، سوخت های فسیلی بیشترین نقش را در گردش چرخ صنعت و اقتصاد جهانی دارد. از این رو حتی در سال های آینده صنعت پالایش و پخش فرآورده های نفتی وزن بالای خود را حفظ

خواهد کرد و تلاش برای توسعه این صنعت و بهبود یا ابداع تکنولوژی های کارآمدتر و سودآورتر در آن رشد خواهد کرد. علاوه بر سابقه یک قرن، رشد مصرف این فرآوردها در کشور ما توسعه این صنعت و پالایشگاه های نفت را در کنار توسعه دانش و تکنولوژی پالایشی ضروری می سازد. اما جدا از تمام عوامل نهادی، محور این توسعه انسان و نیروی انسانی متخصص و خیره کارآمد است. لذا در این تحقیق پس از بررسی وضعیت توسعه تکنولوژی پالایشی و برنامه های طلایه داران این صنعت و برنامه ریزی ها و محورهای مورد نظر آنها، با مطالعه برنامه های طراحی شده جهت این صنعت در کشور شماری از تکنولوژی های جدید که باید مورد توجه و مبنای برنامه ریزی قرار گیرند، مشخص شده است. آنگاه با شاخص فراهم شده، وضعیت موجود نیروهای متخصص و خیره در این صنعت تعیین شده است. در پایان با در نظر گرفتن تکنولوژی های جدیدی که وارد این صنعت خواهند شد و نیز سایر شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، و وضعیت نهادهای تامین و تربیت کننده نیروهای متخصص الزامات تامین و توسعه سرمایه انسانی خیره برای آینده صنعت پالایش و پخش ارائه شده است. مقدمه و سوخت های فسیلی موتور حرکت و توسعه صنعت جهان است. پژوهشهای جدید نشان داده که بین سطح توسعه یک کشور و میزان مصرف انرژی آن رابطه مستقیمی برقرار است. بررسی وضعیت حال و آینده جهان در مصرف انرژی نشان می دهد با وجود کاهش تقاضای جهانی نفت در دراز مدت، رشد میزان تقاضا از سال ۲۰۰۳ تا ۲۰۳۰ همچنان بالا خواهد بود؛ بطوری که در همین مدت مصرف نفت ۴۶ درصد و مصرف گاز ۷۷ درصد رشد خواهد داشت. بطور کلی نفت، گاز و ذغال سنگ حدود ۸۳ درصد از رشد تقاضای انرژی در جهان تا سال ۲۰۳۰ را به خود اختصاص خواهند داد و از سوی دیگر تا سال ۲۰۳۰ سهم انرژی های نو در تولید برق جهان صرفاً به ۱۶ درصد خواهد رسید. همانگونه که از آمار فوق برمی آید صرفاً انرژی های فسیلی هستند که همچنان بخش اعظم انرژی مورد نیاز جهان را تامین خواهند کرد و در این میان سهم نفت و گاز با نرخی بسیار بالاتر از سایر انواع انرژی در حال افزایش است و بیشترین وابستگی انرژی جهان نیز حداقل تا سال ۲۰۳۰ نفت و گاز خواهند بود. [۱] این وضعیت مستلزم توسعه این صنعت و سرمایه گذاری های جدید از یک سو و نیز ابداع و بهره گیری از تکنولوژی های جدید و کارآمدتر برای پاسخ گویی به تقاضای انرژی و وسعت جهان است. این موضوعات در درجه نخست به تامین و تجهیز صنعت به نیروهای متخصص، کارآمد و خیره است تا در نقش های تکنسی، مهندس و سرپرست و مدیر توانایی هدایت و توسعه این صنعت را داشته باشند. در کشور ما نیز با توجه به رشد مصرف انرژی به ویژه بنزین و گازوئیل در آینده، توسعه صنایع پالایش و توزیع مواد نفتی از ضروریات اصلی توسعه صنعت نفت کشور به حساب می آید. در این مقاله نیز ما با دنبال کردن این روند به الزامات و جهت گیری های لازم برای تربیت و تامین نیروی انسانی متخصص و خیره جهت اداره این صنعت در آینده و همراه با توسعه فناوری می پردازیم. کلیات و چارچوب نظری توسعه یک صنعت بزرگ مانند نفت و پالایش یا تکنولوژی وابسته به آن متاثر از فضا، محیط و فرهنگ خاص و دارای زمینه مساعد و ساختارهای تسهیل کننده ای است که تعاملات هم افزایانه آنها موجب ایجاد جهش های علمی، فنی، عملیاتی و نیز اقتصادی به طور کلی می گردد (شکل ۱). این توسعه در وهله نخست به تفکر، اندیشه، مدیریت و به عبارتی خلاقیت و کارآفرینی عوامل منفرد یک جامعه یا محیط و فرهنگ (جامعه ایرانی و فرهنگ و اجتماع صنعت نفت) بستگی دارد. بدون این افراد خلاق و نوآور، نه فرایندی مناسب و نه ساختار کارآمدی برای گسترش و توسعه نوآوری ها پدید نخواهد آمد. این افراد کارآفرین هم می توانند در درون یک سازمان و شرکت دولتی و هم شرکت های خصوصی و با مالکیت شخصی آنها و در نقش های مختلف (از کارشناس و تکنسن تا مدیر و وزیر موفق) به ظهور، ترویج، رشد و شکوفایی یک تکنولوژی منفرد (مثل شیر کنترل، کوره، پمپ و...) تا یک سازمان و شرکت صاحب نظر و متخصص (مانند شرکت های ساختمانی، تعمیراتی، پیمانکاری، مشاوره ای و...) باری رسانند. لذا وجود نیروهای فکور و خیره قلب اصلی توسعه یک صنعت به شمار می رود. به علاوه افراد برساننده سازمان، منابع و فرایندها و سیاستگذاری در چارچوب محیط و تعاملاتشان توسعه تکنولوژی را رقم می زنند که این فرایند در شکل ۱ نشان داده شده است. شکل ۱: چارچوب توسعه تکنولوژی بهمانگونه که شکل فوق نشان می دهد نیروی انسانی عنصر مشترک تمام این حلقه اصلی توسعه است که هم به صورت افراد کارآفرین و خیره، مدیران موثر بنگاهها و سازمان ها، منابع دانشی و سرمایه فکری و نیز سیاستگذاران فکور و هوشمند محیط های مختلف قرار دارند. هر چه این نیروهای انسانی موفق تر باشند حلقه های مذکور نیز قویتر و سرعت و آهنگ توسعه را نیز شتاب خواهند بخشید. به نظر برخی از متفکران عامل اصلی توسعه کشورهای موفق نفت خیزی مانند نروژ این است که سکان داری و رهبری بخش دولتی آنها (که عامل سیاستگذاری و هدایت جامعه است) برعهده خیره ترین و آگاه ترین افرادی است که هم تحصیل کرده و دانش آموخته بهترین دانشگاهها هستند و هم با مزایای مناسب و گذراندن آزمونها و باضوابط لازم و بدون ارتباطات غیر سالم و به صرف شایستگی در مصدر امور مهم قرار گرفته اند [۲]. به یقین قرار گرفتن خیرگان هر رشته در راس امور این رشد و توسعه را در بردارد. در این تحقیق نیز توسعه تکنولوژی در صنعت پالایش کشور با توجه و تمرکز بر روی نیروی انسانی متمایز و ویژه یا عبارتی خیره دنبال می شود. عموماً دانش و مهارت های لازم برای حفظ یک سیستم با خیرویت و دانش لازم برای تغییر و بهبود سازمان و سیستم های آن متناسب است [۳] زیرا سازمان ها برای کسب مزیت رقابتی و انطباق با تغییرات محیطی باید کارکنان متخصص و خیره ای داشته باشند که بالاترین عملکرد را داشته و درصد قابل توجهی از کارکنان را تشکیل دهند. سوانسون این خبرگی را اینگونه تعریف می کند: سطح بهینه ای از عملکرد در یک حوزه خاص از فعالیت انسانی که فردی صاحب آن می شود یا از وی انتظار ابراز آن می رود. [۳] در نظریات مختلف نیز دو دیدگاه به خیره وجود دارد که یکی خبرگی را ناشی از کسب دانش و مهارت در اجتماعات عمل می داند و در نتیجه نیروها و گروههای اجتماعی، یادگیری گروهی و همکاری تیمی را پیش نیاز آن بر می شمرد. این دیدگاه خبرگی را بر ساخته اجتماعی می داند زیرا معتقد است ابزار اندیشه و عمل با پیوند و همکاری و در گروههای اجتماعی ساخته می شوند که فرد را قادر می سازد خبرگی و تخصص خود را به طور مشترک با بقیه تعریف و کسب کند. در نگاه دوم خبرگی پدیده ای فردی و ذاتی تلقی می شود که نتیجه توانش و ظرفیت های فردی افراد برای جذب و کسب دانش در محیط های اجتماعی و فیزیکی است و گذشت زمان و دوره های متعددی کار عملی آنرا پدید می آورد (دوره ای حداقل ۱۰ سال یا ۱۰۰/۱۰ ساعت عمل داوطلبانه). نظریات و تحقیقات مختلف پیرامون خبرگی عموماً این ویژگی را توانایی سازماندهی و پردازش بخش های کوچک اطلاعات به راه حل های خلاق و معنادار برای یک مسئله خاص تعریف می کنند [۴]. به نظر مک کریمن و وگنر [۵] خبرگی با سه ویژگی زیر مشخص می شود: ۱- داشتن حجم گسترده ای از دانش در خصوص یک قلمرو خاص، ۲- کارایی بالا. در به کار بردن این دانش و ۳- توانایی آموختن از تجربه های حاصله در این قلمرو. لذا احصاء و کاربرد اطلاعات مرتبط با شغل یکی از ویژگی های خیره است که او را از سایر شاغلان یک سمت با همان مقدار تجربه متمایز می کند و به علاوه این افراد دارای انگیزه بالاتری نسبت به سایر افراد غیر خیره در حرفه خود هستند و برای تصمیم گیری ها مسئولیت می پذیرند و از

تصمیم اخذ شده حمایت و پشتیبانی می کنند[۶] در مجموع یک کارشناس خبره با یک متخصص از این بعد تفاوت دارد که متخصص توانایی حل یک مسئله را دارد و خبره دانش حل آن را. یک خبره دارای دانش یا توانایی گسترده در یک حوزه مطالعاتی یا فعالیت است و عموماً با ویژگی های دوره های آموزشی طی کرده، سطح تحصیلات، سمت و شغل، مقالات و نوشته ها و تجربه از بقیه متمایز می گردد. این فرد دارای دانش خاصی در یک موضوع است که فراتر از دانش افراد متوسط می باشد و لذا افراد دیگر به طور رسمی (یا قانونی) متکی به نظر وی می باشند چرا که عموماً به دلیل خردمندی یا داوری دقیق خود یک حکم و فیلسوف هم تلقی می شود. هرلینگ [۷] معتقد است بعد از ۳۰ سال تحقق و توسعه درباره این موضوع توافق قوی ای از سوی دو گروه پیرامون اینکه خبرگی در واقع چیست و چگونه باید عملیاتی شود پدید نیامده است و از میان این نظرات مختلف وی سه عامل مشترک را به عنوان عوامل بر سازنده خبرگی تعریف میکند: (۱) خبرگی بیانگر یک وضعیت دینامیک و پویاست (۲) تجربه وابسته به یک حوزه فعلیتی است و (۳) عنصر اساسی آن دانش، تجربه و توانایی حل مسئله است. فصل مشترک تمام مولفه های موجود روی هم حوزه قابلیت کارکنان رامی سازد. خبریوت و تخصص کارکنان به صورت مختلف سطح بندی شده است. به عنوان مثال جاکوبز [۸] کارکنان را بر اساس سطوح مختلف تجربه در ۵ دسته تازه کار تا خبره قرار می دهد. اما تعریف سطح خبره در ادبیات مربوطه بسیار دشوار و شاخص های آن مختلف است و ما از میان دسته بندی های مختلف بر اساس قابلیت های مدنظر برای توسعه تکنولوژی، کارکنان را براساس سه شاخص دانش، تجربه و توانایی حل مساله [۷] در سه دسته تازه کار، متخصص یا کارشناس و در نهایت خبره قرار می دهیم. روش شناسیبا توجه به اینکه موضوع تحقیق بررسی توسعه تکنولوژی صنعت پالایش و الزامات مرتبط با نیروی انسانی خبره نام دارد، جهت انجام کار عمدتاً از روش اسنادی و کتابخانه ای استفاده شده و همراه با آن ضمن مراجعه به واحدهای مختلف که مسئول سیاست گذاری یا ارائه خدمات پرسنلی هستند اطلاعات لازم نیز تهیه شده است. به علاوه به منظور افزایش اطمینان از برخی یافته ها و یا استخراج طرح و برنامه های آتی و نیز چشم انداز تکنولوژیک آینده و صنعت پالایش با چندین تن از مشاوران، مدیران و کارشناسان خبره صنعت پالایش و بخش مصاحبه و گفتگو به عمل آمده است. در این بررسی نخست با مطالعه ادبیات موجود و تحقیقات صورت گرفته در خصوص خبرگی و تعاریف و نظرات مختلف در مورد آن ارائه شده و سپس با در نظر گرفتن شرایط موجود به ویژه داده های نیروی انسانی شرکت ملی پالایش و پخش، شاخص مناسب برای تعیین خبریوت و نیروهای خبره بالقوه این صنعت تدوین شده است. برای عملیاتی کردن تعاریف و تدوین شاخص با توجه به بانک اطلاعاتی کارکنان پالایش و پخش جهت بعد تجربه از ملاک سنوات کاری استفاده شده است و رتبه بندی تا ۴ سال برای تازه کاران، از ۴ تا ۱۰ برای متخصصان و ۱۰ سال به بالا برای خبرگان تعیین شده است. برای سنجش بعد دانش، سطوح تحصیلی کارکنان را ملاک گرفته ایم و با توجه به اینکه توان حل مسئله به سادگی سنجیده نمی شود، شاخص ارزشیابی عالی مستمر حداقل ۲ سال آخر و ۵ سال آخر کار به ترتیب برای متخصص و خبره را برای آن بکار برده ایم. سپس به منظور تعیین الزامات تربیت نیروی خبره، نخست وضعیت جهانی صنعت پالایش و پخش مورد مطالعه قرار گرفته است و آنگاه به وضعیت در نظر گرفته شده برای این صنعت در داخل کشور پرداخته شده است. به این منظور دو کشور آمریکا و چین به عنوان دو کشور پیشرو انتخاب و وضعیت تکنولوژی پالایشی و برنامه هایی که این کشورها برای آینده صنعت خود تدوین کرده یا پیشنهاد کرده اند مطالعه شده است. پس از آگاهی از وضعیت جهانی و روند جهانی این صنعت و تکنولوژی هایی که در آینده ممکن است در آینده توسعه یابند به سراغ منابع موجود برای صنعت پالایش کشور مان رفته ایم تا روند آتی تکنولوژی های جدید در این صنعت به دست آید. آنگاه بر اساس این داده ها الزامات منابع انسانی توسعه این تکنولوژی طرح و در نهایت پیشنهادی برای بهبود ارائه شده است. یافته ها ناگهانی به تکنولوژی های آتی اثر گذار بر صنعت پالایش آمریکا کشور آمریکا دارای بزرگترین صنعت پالایش جهان است و جهت گیری آتی این صنعت در جهان تا حد زیادی به سیاست ها و برنامه های این کشور بستگی دارد. آمریکا در برنامه چشم انداز ۲۰۲۰ تکنولوژی خود [۹] چندین حوزه را برای توسعه تکنولوژی پالایشی انتخاب کرده است و براساس آن مهمترین حوزه پیشرفت های تکنولوژیک در نظر گرفته شده برای صنعت پالایش این کشور افزایش بهره وری در مصرف انرژی و توسعه فرآیندهای پالایشی است که باید با توسعه تکنولوژی در این حوزه حاصل شود: ۱- گوگردزدایی و تصفیه فرآورده ۲- تکنولوژی فرآیندهای نو ۳- عملیات فرآوری پیشرفته ۴- تولید یا ذخیره برق ۵- سیستم های انرژی و مدیریت آنها. [۱۰] با توجه به حوزه های بالا و لزوم توسعه تکنولوژی در سایر بخش های پالایشی می توان انتظار داشت که رشته ها زیر در آینده مورد توجه بیشتر قرار گرفته و توسعه یابند: ۱- علوم زیستی و استفاده از قابلیت های علوم زیستی در پالایش و تکنولوژی های زیست مداخله ای ۲- ترکیبات جانی سمی ناشی از احتراق (با توجه به توسعه قوانین زیست محیطی) ۳- مدل سازی کیفیت هوا ۴- سیستم های جمع آوری اطلاعات، تصمیم گیری و استانداردسازی، ۵- تکنولوژی سنسورها در شناسایی کیفیت نفت خام ۶- دانش خواص مواد و خوردگی ۷- تکنولوژی گوگردزداییاز نفت خام سنگین و گوگردزدایی زیستی ۸- فرایند پالایش هیدروکربن های حاوی مواد سنگین و ته مانده برج ها و ۹- تکنولوژی های افزایش بهره وری و کارایی فرایند پالایش، وضعیت تکنولوژی پالایشی در کشورهای در حال توسعه: چینچین که ظرفیت پالایش آن در حال حاضر ۳۰۴ میلیون تن در سال است بعد از آمریکا رتبه دوم پالایش جهان را به خود اختصاص داده است. از میان ۱۹ تکنولوژی پالایشی، متخصصان این کشور ۹ تکنولوژی برحسته و هدف آینده چین را به این شرح اعلام کرده اند: ۱- کاتالیست های جدید هیدروژناسیون ۲- کاتالیست ها و مواد جدید کاتالیستی برای فرایند FCC- تکنولوژی جدید تولید روغن های با گرید بالا ۴- تکنولوژی جدید آلکیلامیون ۵- تصفیه کاتالیستی فرآوردهای نفتی با هیدروژن ۶- کراکینگ ته مانده های برجها با هیدروژن ۷- موم زدایی از روغن ها با هیدروژن ۸- TSRFCC/Two-stage Riser Fluid Catalytic Cracking- کراکینگ کاتالیسی محصولات تقطیر شده با هیدروژن. [۱۱] به این ترتیب تکنولوژی کراکینگ و کاتالیست ها در سالهای آینده از اهمیت زیادی برخوردار خواهند شد و در نتیجه نیروی انسانی متخصص خود را می طلبد و هم اثرات علمی به کارگیری این تکنولوژی ها مشاغل و متخصصان با دانش و توانایی های منحصر به فردی را ضروری خواهد نمود. تکنولوژی های جدید آتی صنعت پالایش کشور با بررسی گزارشات و برنامه های طراحی شده برای توسعه صنعت پالایش کشور و به ویژه گزارشات مدیریت برنامه ریزی تلفیقی شرکت ملی پالایش و پخش [۱۲] در مورد طرح های تولید و بهبود یا احداث پالایشگاههای جدید تا سال ۱۴۰۴، تکنولوژی های نوظهور و جدیدی که در آینده در صنعت پالایش ایران مستقر خواهند شد استخراج شده است. تا این سال در نظر است تا علاوه بر طرح های بهبود و توسعه پالایشگاهها موجود ۳ پالایشگاه ویژه نفت خام فوق سنگین و ۴ پالایشگاه معیانات گازی ایجاد شود. به این ترتیب عملاً از هم اکنون دو نوع تکنولوژی جدید پالایشی (پالایش نفت خام فوق سنگین) و پالایشگاه معیانات گازی، وارد صنعت پالایش کشور خواهد شد (جدول ۱). در حالیکه پالایشگاه های موجود تاکنون با

یک نوع خوراک (نفت خام تقریباً سبک) اداره می شدند. جدول ۱: تکنولوژی های نوین در صنعت پالایش کشور تکنولوژی های جدید پالایشگاه مربوطه فرصت ها/ چالش های نیروی انسانی عمده پالایش نفت خام فوق سنگین شرکت های جدید هرمز... متخصصان کاتالیست، فرایند پالایش معیانات گازی شرکت های جدید ستاره خلیج فارس و... متخصصان میان رشته ای (مهندسی گاز و پالایش) تکنولوژی ایزومریزاسیون واحدهای تصفیه میان مرحله ای متخصصان میان رشته ای (مهندسی پالایش و پلیمر) تکنولوژی بازیافت پروپیلین شرکت های پالایش نفت خام فوق سنگین و مجهز به واحدهای FCC و RFCC متخصصان میان رشته ای (مهندسی پتروشیمی و پالایش) تکنولوژی کک سازی شرکت های پالایش نفت خام فوق سنگین متخصصان کاتالیست، فرایند و پتروشیمی تکنولوژی کت کراکر واحدهای بنزین سازی متخصصان کاتالیست، فرایند به علاوه به جز ایجاد یک واحد بنزین سازی به شیوه کت کراکر در آبادان به جای واحد قدیمی (نخستین کت کراکر صنعت نفت ایران)، در پالایشگاههای اراک، اصفهان، تبریز و کرمانشاه و نیز در پالایشگاه جدید معیانات گازی شیراز، واحدهای جدید کت کراکر احداث خواهد شد و به این ترتیب در کشور جمعاً ۶ واحد کت کراکر و تکنولوژی جدید بنزین سازی از طریق واحد های کت کراکر وجود خواهد داشت. این موضوع نیز یکی از تغییرات بزرگ تکنولوژیکی در صنعت پالایش و پخش خواهد بود. علاوه بر واحدهای مرسوم موجود در پالایشگاههای کنونی، واحد ایزومریزاسیون (در واحدهای جدید بنزین سازی یا واحدهای تصفیه نفتی سبک) و واحدهای بازیافت پروپیلین (در واحدهای جدید پالایش نفت خام فوق سنگین و نیز دارنده واحد های FCC و RFCC و باخوراک معیانات گازی) و واحد های کک سازی (در پالایشگاه های نفت خام فوق سنگین) ۳ واحد جدید هستند که ایجاد خواهند شد. لذا الزامات توسعه منابع انسانی در راستای دستیابی به فناوری های جدید در جدول زیر نشان داده شده است. اما علاوه بر این تکنولوژی ها شرایط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی نیز می توانند بر آینده این صنعت و تکنولوژی پالایشی کشور اثر بگذارند که در زیر به آنها می پردازیم. نگاهی به شرایط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی اثر گذار بر صنعت پالایشی شرایط اجتماعی، سیاسی و اقتصادی برجسته و اثر گذار بر آینده صنعت پالایش و پخش کشور و تکنولوژی های آن عبارتند از: ۱- جهت گیری شرکت های خارج کشور ۲- چالش کاهش تولید نفت خام کشور ۳- خصوصی سازی ۴- مدیریت توزیع و انتقال ۵- تشدید قوانین زیست محیطی ۶- رشد صنعت GTL- رشد احتمالی صنایع سوخت غیر فسیلی. هر یک از این موضوعات در آینده اثرات زیادی بر صنعت پالایش کشور خواهند گذاشت و ممکن است الزامات نیروی انسانی مختلفی را بر آن اعمال نماید. با راهبرد فعالیت در خارج از کشور صنعت پالایش نفت ایران باید عملیات خود را توسعه داده و وارد سایر کشورها شده و مطابق با شرایط جهانی فعالیت کند که الزاماتی چون لزوم استراتژی رقابتی، فعالیت و عملکرد در چارچوب استانداردهای جهانی و دشواری پالایشی و توجه مداوم به شرکت های رقیب، تکنولوژی های روز، ارائه نظام های کارآمدتر و کاهش هزینه ها و جذب نیروی انسانی متخصص و خبره را دربر خواهد داشت. بخش میانی دستی انتقال و بخش پایین دستی باید با دنیای روز و اقتصاد نوین، جهت مدیریت اقتصادی انبارها و مخازن نفت خام و فرآورده، بازاریابی و خرید بین المللی، منطبق و همراه شود. لذا تربیت نیروهای متخصص در امور بین المللی، حقوقی بین المللی، بازاریابی و اقتصاد بین المللی، مدیریت حمل و نقل دریایی، مدیریت مخازن و فرآورده های نفتی به یکی از اولویت های کشور تبدیل خواهد شد. فرایند خصوصی سازی در کشور نیز از یکسو باعث رقابتی تر، اقتصادی تر و کارآمدتر شدن صنعت پالایش شده در نتیجه شرکت های پالایشی برای نیل به سودآوری و بهره وری بالاتر باید به بهره وری نیروی انسانی متوسل شوند. و از سوی دیگر بخش دولتی پالایش و پخش در حوزه منابع انسانی باید با نگاهی استراتژیک و آینده نگر بتواند نیروی انسانی لازم و کارآمد مسیرهای آموزشی، رشته ها و دانشگاههای لازم را طراحی و پیشنهاد کند و نهادهای مربوطه را برای توسعه زیرساخت ها و پشتیبانی لازم از بخش خصوصی پالایش و پخش هدایت و هماهنگ سازد.... مراکز آموزشی خارج از صنعت این مراکز عموماً ارائه کننده دوره های عمومی و غیر تخصصی از قبیل دوره های آموزشی زبان، کامپیوتر (ICDL و SPSS و سایر نرم افزارهای غیر تخصصی)، دوره های دفتری و اداری و منشی گری هستند و به ندرت خدمات آموزشی در زمینه های تخصصی و فنی وابسته به صنعت و پالایش ارائه می کنند. اخیراً برخی از آنها توانایی ارائه برخی از دوره ها و خدمات آموزشی ایمنی، بهداشت و محیط زیست را بدست آورده اند اما تا رسیدن به تخصص لازم فاصله زیادی دارند. دلیل اصلی اینکه مراکز خارج صنعت و خصوصی نمی توانند دوره های پیشرفته و تخصصی لازم را برای صنعت نفت ارائه کنند آنست که اولاً تهیه امکانات، تجهیزات و وسایل آزمایشی (مانند شبیه ساز، ماکت، فیلم و...) در زمینه این صنعت بسیار گران و پیچیده است که تامین هزینه آن از سوی هر شرکتی مقدور نیست و ثانیاً در صورت تامین مالی امکان بازگشت سرمایه خیلی بالا نیست زیرا بازاریابی در بخش آموزش گاه به سودآوری منتهی نمی شود. نتیجه گیری: ضرورت پر کردن شکاف میان نیازهای آتی و قابلیت های کنونی نیروی انسانی کاهش فاصله میان قابلیت های کنونی و آینده مورد نیاز نیروی انسانی موضوع مورد توجه اکثر کشورها و سازمان ها است و در صنعت پیچیده نفت باید بسیار جدی گرفته شود. بیشتر کشورها نیز بر قابلیت هایی که بتوانند کارایی، بهره وری و نوآوری و آمادگی و مسئولیت پذیری نیروهای انسانی آنها در برابر چالش های آینده بالاتر ببرد تاکید دارد، لذا درصدند شکاف هایی را پر کنند که بر مزیت رقابتی آنها اثر می گذارد. این بررسی نشان می دهد که افزایش کمی و کیفی نیروهای متخصص و خبره صنعت پالایش مستلزم آمادگی، برنامه ریزی برای ایجاد فضای یادگیری سازمانی فراملی؛ توسعه حرفه ای مداوم، طراحی و بازنگری رشته های جدید به ویژه در مدیریت و مهندسی انتقال و توزیع، تاسیس مرکز آموزش و ارزیابی، تاسیس مرکز همکارهای منطقه ای پالایشی، تغییر شیوه آموزش سنتی به اثربخش و اقدام بخش های مرتبط برای جذب و نیز توسعه کارکنان و مهندسی و مدیرانی است که در آینده واجد قابلیت هایی متناسب با نیاز عصر خود باشند که عبارتند از: الف) سرپرستان و مدیران ۱- تجربه جهانی: فشار جهانی شدن به همکاری جهانی بیشتر و طلایه داری و چالش بیشتر مدیران برای تامین تقاضاهای رو به تزاید جهانی می انجامد و در نتیجه مدیریت های منابع انسانی باید به افزایش کارکنانی که متخصص، متبحر باشند و قابلیت جابه جایی در سطح جهانی را داشته و به دانش و مهارتهای مدیریتی و تصمیم گیری های بنگاهی مجهز باشند اهتمام بیشتری کنند. ۲- پیش بینی و مدیریت تغییر: مجهز کردن مدیران برای مواجهه با تغییرات سهمگین و بزرگ جدی است. فرایند تصمیم گیری در این تغییرات اهمیت زیادی دارد و گاه می تواند فاجعه پدید آورد. در نتیجه کیفیت بسیار برجسته می شود و بدیهی است که عامل اصلی کیفیت انسان و خواست کارکنان برای حفظ و ارتقای آن است. بخش های مدیریت منابع انسانی می تواند و با ارائه آموزش به توسعه بخش های خدمات کیفیت و فرآورده باری رساند. ۳- رهبری توانایی اثر گذاری بر افراد و انگیزش بخشی و تحریک آنها برای تحقق اهداف سازمان: یک کسب و کار موفق در گروه رهبری موفق است و رهبران ضعیف باعث از دست رفتن کارکنان، مشتریان تقاضاها و سود سازمان می شوند. مدیریت منابع انسانی می تواند با برنامه های افزایش توان سازمان ها

برای موفقیت در رهبری با کمک به رهبران آنها پیشگام باشد. ۴- قابلیت تسلط بر زبان خارجی برای اثرگذاری بر فرهنگ کسب و کار جهانی و تغییر تعداد افرادی که می‌توانند به زبان انگلیسی از زبان جهانی کسب و کار در آینده تکلم کنند. ۵- دانش کامپیوتر و فناوری اطلاعات: برنامه ریزی منابع انسانی در دنیای کنونی باید هم در سطح استراتژیک و هم سطح عملیاتی و اجرایی فعال و پویا باشد و بتواند در راس سازمان و شریک در طراحی استراتژی سازمان قرار گیرد تا منابع انسانی را با سایر بخش‌ها و به ویژه تکنولوژی یکپارچه کند. تکنولوژی اطلاعات یکی از این بخش‌هاست که باید آن را در کنار منابع انسانی به صورت یکپارچه مد نظر قرار داد. شبکه‌های الکترونیک و خودکار می‌تواند با ایجاد دسترسی مستقیم کارکنان به خدمات و اطلاعات انسانی در خدمت مدیریت منابع انسانی قرار گیرند و با ایجاد فرصت بیشتر جهت مدیران منابع انسانی، زمان بیشتری را برای آنها جهت تمرکز روی امور استراتژیک و دارای ارزش افزوده فراهم کنند تا آنها بتوانند شکاف میان نیازهای آینده و توانایی‌های کنونی را کمتر کنند، لذا دست اندرکاران منابع انسانی باید به توسعه و ارتقای سواد و دانش کامپیوتری سازمان‌های خود توجه بیشتری نمایند. به علاوه اهتمام مدیران در توسعه خود در زمینه‌های فوق توسعه ورشد سایر کارکنان را نیز در این محورها در پی خواهد داشت.

ب) موسسات تحقیقاتی/دانشگاهی/آموزشی ۱. تأسیس و توسعه مراکز، پژوهشکده‌ها و هسته‌های تحقیقات پالایش: با توجه به افزایش ظرفیت پالایشی کشور توان تحقیقاتی کشور نیز باید همپای آن رشد کند. توسعه کمی و کیفی این مراکز با جهت‌گیری کاربردی و تجاری، توسعه تکنولوژی پالایشی کشور را حداقل در منطقه به دنبال خواهد داشت. اما مراکز دانشگاهی باید نیروی انسانی این مراکز و نیز صنعت را با قابلیت‌های جدید و روز آماده کنند. در حالیکه در مقاطع فوق لیسانس هنوز رشته‌های جدید چندان مرتبگی با پالایش وجود ندارد. به علاوه با توجه به دو چالش تکنولوژی GTL و سوخت زیستی هنوز مرکز یا دانشگاه قابل توجهی در مورد این دو محور اقدام برجسته‌ای صورت نداده است. در حالیکه باید به لحاظ دانش و تکنولوژی در آنها آماده شد. ۲. دانشگاه‌ها و مراکز آموزش پالایشی: دیدیم که روند جذب نفرت‌ها برگزیده کنکور سراسری به مهندسی شیمی کم شده که این امر می‌تواند معرف یک تهدید برای آینده این صنعت باشد. این تهدید باید با افزایش مشوق‌ها و انگیزه‌های این رشته در برابر سایر رشته‌ها و به ویژه در صنعت نفت رفع شود. نکته دیگر لزوم بازنگری در رشته‌های مهندسی شیمی و تدوین مجدد آنها با نیازهای آتی است. طراحی رشته‌هایی در زمینه مدیریت مهندسی انتقال، مدیریت مهندسی توزیع، مدیریت مهندسی انرژی، مدیریت مهندسی شبکه‌های انتقال و توزیع، مدیریت مهندسی سرمایه‌داری، پالایشی، بازاریابی و حقوق بین‌المللی پالایشی و... از جمله این سرفصل‌هاست که باید به صورت میان رشته‌ای طراحی شوند. با توجه به ایجاد قطب‌های جدید پالایشی کشور (آبادان و بندرعباس) سیاست‌گذاری آموزشی جدیدی برای تربیت دانشجویان بومی در مقاطع کاردانی و کارشناسی باید صورت گیرد تا در آینده با جذب آنها این قطب‌ها مشکلات کمتری نیز داشته باشند. تغییر شیوه رهبری و استراتژی مراکز آموزشی درون صنعت نفت و پیوند و تعامل آنها با دانشگاه و به روز شدن آنها با بهره‌گیری از مدیریت آموزشی جدید نیز می‌تواند این مراکز را در توسعه کارکنان و به روز کردن آنها یاری رساند. ۱. غلامی، حسین ۲۷ دی ۱۳۸۵ گزارشی از وضع رویکرد به انرژی‌های نو در ایران در

www.roschangari.net/as/ds.cgi?art=۲۰۰۶۰۱۱۷۰۹۴۴۰۵.html۲. Karl, Terry Lynn (۱۹۹۷) The Paradox of Plenty: Oil Booms and Petro-States. Berkeley: University of California Press. ۳. Swanson, R A (۱۹۹۴) Analysis for improving performance: Tools for diagnosing organizations and documenting workplace expertise San Francisco: Berrett-Koehler. ۴. Kuchinke, K. P. (۱۹۹۷). Employee expertise: The status of the theory and the literature. Performance Improvement Quarterly, ۱۰(۴), ۷۲-۸۶. ۵. MacCrimmon, K. R., & Wagner, C. (۲۰۰۲) The Impact of Experts on Information Sharing During Group Discussion, Small Group Research, Vol. ۳۳, No. ۴, ۳۸۳-۴۱۱, SAGE Publications. ۶. Franz, T. M., & Larson, J. R., Jr. (۲۰۰۲). The impact of experts on information sharing during group discussion. Small Group Research, ۳۳, ۳۸۳-۴۱۱. ۷. Herling, R.W. & Provo, J. (Eds.) (۲۰۰۰). Strategic perspectives on knowledge, competence, and expertise. Advances in Developing Human Resources, Monograph of The Academy of Human Resource Development, ۵۸. Jacobs, RL (۱۹۹۷) The taxonomy of employee development: Toward an organizational culture of expertise, AHRD conference proceedings, ۱۹۹۷. ۹. U.S. Department of Energy (۲۰۰۰) Technology Vision ۲۰۲۰: A Technology Vision for the U.S. Petroleum Refining Industry and the Technology Roadmap for the Petroleum Refining Industry, Draft ۲۰۰۰, Industrial Technologies Program, in http://www.eere.energy.gov/industry/petroleum_refining/pdfs/techvision.pdf ۱۰. U.S. Department of Energy (۲۰۰۰) Technology roadmap for the petroleum industry, in www.usms.nist.gov/roadmaps.cfm?ID=۷۲ - ۷۶. ۱۱. Liu, Haiyan & Yu, Jianning & Xu, Jian & Fan, Yu & Bao, Xiaojun (۲۰۰۷) Identification of key oil refining technologies for China National Petroleum company, Elsevier in its journal Energy Policy, Volum: ۳۵, Issue : ۴, ۲۶۳۵-۲۶۴۷.

۱۲. مدیریت برنامه ریزی تلفیقی؛ فرصت‌های کارآفرینی در صنعت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران گزارش داخلی شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران اردیبهشت ۱۳۸۶۱۳. معاونت برنامه‌ریزی وزارت نفت؛ پیش‌نویس چشم‌انداز صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران در افر ۱۴۰۴ ه. ش. ۱۴. سازمان سنجش آموزش کشور دفترچه راهنمای پذیرش دوره‌های کارشناسی دانشگاه‌های سراسری ۱۳۸۶۱۵. سازمان سنجش آموزش کشور دفترچه راهنمای پذیرش دوره‌های کارشناسی ارشد، ۱۳۸۶۱۶. سازمان سنجش آموزش کشور دفترچه راهنمای پذیرش دوره‌های کاردانی دانشگاه جامع علمی کاربردی، ۱۳۸۶. ۱۷. Plessis A. J. du, Beaver, B. and Nel P.S. (۲۰۰۶) closing the gap Between Current Capabilities And Future Requirements In Human Resource Management In New Zealand:

Some Empirical Evidence, Journal of Global Business and Technology, Volume ۲, Number

Spring ۲۰۰۶, ۱. منبع: فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت موسسه مطالعات بین المللی انرژی؛ شماره ۳ تهیه و تنظیم:

پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.PARSIBLOG.com

تجزیه و تحلیل شغل

... Job Analysis تجزیه و تحلیل شغل، شرح خلاصه وظایف و مسئولیتهای شغل، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر، دانش و مهارتهای لازم برای انجام دادن آن، و شرایط کار است.

تجزیه و تحلیل شغل تجزیه و تحلیل شغل، شرح خلاصه وظایف و مسئولیتهای شغل، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر، دانش و مهارتهای لازم برای انجام دادن آن، و شرایط کار است. هنگام تجزیه و تحلیل شغل باید توجه داشت که شغل را آنچنان که انجام می شود گزارش کرد، نه آنچنان که در گذشته انجام می شده یا آنچنان که باید انجام شود، یا آنچنان که در سازمانها و مؤسسات مشابه دیگر انجام می شود. مطالعه و بررسی اینکه شغل چگونه باید انجام گیرد، معمولاً بعد از تجزیه و تحلیل شغل صورت می پذیرد و وظیفه ای است که بر عهده متخصصان روش سنجی یا مهندسان صنایع است. مراحل تجزیه و تحلیل شغل ۱- بررسی کلی سازمان- کل سازمان بررسی می گردد تا معلوم شود مشاغل فعلی با بافت و اهداف کلی آن هماهنگی و مطابقت دارد یا خیر. ۲- تعیین منظور از تجزیه و تحلیل شغل و موارد استفاده آن ۳- انتخاب مشاغل بطور نمونه ۴- جمع آوری اطلاعات در باره هر شغل و خصوصیات آن شاغل آن باید دارا باشد تا بتواند از عهده کارش برآید. ۵- تنظیم شرح شغل ۶- تنظیم شرایط احراز شغل ۷- طراحی شغل- تنظیم وظایف و مسئولیتهای در یک شغل یا گروهی از مشاغل وابسته به یکدیگر به نحوی است که حداکثر بازدهی به دست آید و باعث رضایت، رشد و پیشرفت و در نهایت بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان شود. ۸- ارزیابی و اصلاحات لازم روشهای تجزیه و تحلیل شغل: ۱- مشاهده مستقیم، ۲- مصاحبه، ۳- پرسشنامه، ۴- مصاحبه گروهی، ۵- نشست با متخصصان، ۶- ثبت وقایع، ۷- پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت (PAQ- Post Analysis Questionnaire) مشاهده مستقیم- از یادداشتهای مشاهده مستقیم مواردی از قبیل چه کاری چگونه انجام می گیرد، چه مدت زمانی صرف انجام دادن آن می شود، شرایط محیطی کار چیست و از چه ابزار و آلاتی استفاده می شود. استخراج می گردد. از روش مشاهده بیشتر برای تجزیه و تحلیل مشاغل ساده، یعنی مشاغلی که تکراری و زمان انجامشان کوتاه است، استفاده می شود. روش مشاهده مستقیم برای مشاغلی مانند کار یک محقق، دانشمند، وکیل دادگستری یا ریاضیدان که قسمت زیادی از آن را فعالیت فکری تشکیل می دهد، مناسب نیست. تحلیلگر کار با روش مستقیم باید دقت داشته باشد که حضور او در محیط کار در روال عادی آن تأثیر نگذارد. در غیر این صورت اطلاعات حاصله اعتبار چندانی نخواهد داشت. مصاحبه- مصاحبه به دوصورت آزاد و بسته انجام می شود. در مصاحبه آزاد که حاصل تجربیات هاتورت است. چهر چوب یا محتوای مشخص و از پیش تعیین شده ای ندارد و جو مصاحبه و رابطه ای که میان مصاحبه کننده و مصاحبه شونده به وجود می آید، مسیر و شکل آن را تعیین می کند. در مصاحبه بسته (منظم) چهار چوب مصاحبه کاملاً معلوم است و سئوالات از قبل تعیین شده اند. تهیه فهرستی از سئوالات و رعایت ترتیب منظمی در طرح آنها و نیز قابلیت تطبیق و مقایسه اطلاعات از مزایای محاسبه بسته می باشد. مصاحبه (آزاد یا بسته) به سه صورت انجام می شود. - مصاحبه انفرادی با متصدی شغل - مصاحبه گروهی با کارکنانی که شغلهای یکسان دارند. - مصاحبه با سرپرستان یا کسانی که انتظار می رود آشنایی کامل با شغل داشته باشند. نکات مهم در مصاحبه: - از میان کارکنان باید کسانی را انتخاب کرد که بیشترین دانش و اطلاعات را در باره شغل داشته باشند. - باید رابطه خوب و دوستانه ای با مصاحبه شونده برقرار نمود. - مصاحبه باید تا حد ممکن منظم و سازمان یافته باشد و بدین منظور از فرمهای استاندارد شامل سئوالات از قبل تعیین شده و فضایی برای ثبت پاسخها به وسیله تحلیلگر، استفاده شود. باید دقت نمود که پاسخ دهنده را مقید به پاسخگویی در چهارچوب تعیین شده ای نکرد و به او اجازه داد در صورت تمایل، نظرات خود را ابراز نماید. - در مواردی که وظایف در بعضی از مشاغل روال خاصی ندارد و مرتباً تکرار نمی شود باید از شاغل خواست که فهرستی از وظایف خود را به ترتیب اهمیت و کثرت وقوع تهیه کند و در اختیار تحلیلگر بگذارد. - بعد از خاتمه مصاحبه، اطلاعات به دست آمده باید مرور شود و صحت آن تأیید گردد. این کار معمولاً از طریق ارتباط با سرپرست مستقیم مصاحبه شونده انجام می گیرد. مزایا و معایب مصاحبه مهمترین ویژگی مصاحبه این است که دو طرف رو در رو با یکدیگر صحبت می کنند. در این ارتباط مستقیم مسائلی آشکار می شوند که معمولاً در روشهای دیگر پنهان باقی می ماند. با وجود مزایای روش مصاحبه، به دلیل امکان جمع آوری اطلاعات نادرست، روایی و پایایی این روش پایین است. پرسشنامه- پرسشنامه هایی که برای تجزیه و تحلیل شغل طراحی می شوند بین چهار تا شش صفحه بوده، شامل هر دو نوع سئوالات عینی (سئوالاتی که احتیاج به تحلیل ندارند) و قضائتی (سئوالاتی که باید مورد تحلیل قرار گیرند) هستند. تجزیه و تحلیل مشاغل ممکن است برای مطالعه و شناخت مشاغل فعلی یا شغل یا مشاغلی که در آینده در سازمان به وجود خواهند آمد. به منظور تجزیه و تحلیل مشاغل جدید معمولاً پرسشنامه برای فردی فرستاده می شود که انتظار می رود سرپرستی متصدیان این مشاغل را در سازمان عهده دار گردد. نکات مهم در طراحی پرسشنامه- تعداد سئوالات باید کم باشد- برای پاسخ دهنده ها باید کاملاً روشن باشد که چرا به سئوالات پاسخ می دهند و از جوابها چه استفاده ای خواهد شد. - سئوالات پرسشنامه باید ساده و قابل فهم باشد. - پیش از پخش پرسشنامه باید آن را سنجید. 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 به دست آورد، اما همواره این اشکال وجود دارد که پاسخ دهنده به تمام سئوالات پاسخ ندهد یا پاسخ درست ندهد، یا قبل از برگرداندن پرسشنامه به تحلیلگر، آن را برای مدت زیادی نزد خود نگهدارد. مصاحبه گروهی- مصاحبه گروهی شبیه به مصاحبه انفرادی است با این تفاوت که به جای مصاحبه با یک نفر، با همه کسانی که دارای مشاغل یکسانی در سازمان هستند به طور همزمان مصاحبه می شود. اطلاعاتی که از این طریق به دست می آید، دقیق تر و کاملتر از اطلاعاتی است که از مصاحبه انفرادی به دست می آید. با این حال پویایی و هنجارهای گروه ممکن است سودمندی و اثربخشی این روش را کاهش دهد. نشست متخصصان- در این روش جلساتی تشکیل می شود و از کسانی که دانش و اطلاعات زیادی در باره شغل دارند، دعوت و نظرخواهی می شود. 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 محسوب می شود ولی دشوار و وقت گیر است. پرسشنامه تجزیه و تحلیل شغل- پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت (PAQ) یک روش مقداری برای تجزیه و تحلیل مشاغل می باشد که در اوایل دهه ۱۹۷۰ به وسیله مک کورمیک و همکارانش در دانشگاه پردو ابداع گردید. در این پرسشنامه

فعالیت‌های هر شغل به شش طبقه اصلی تقسیم گردیده است. عناصر مهم در هر یک از این طبقات ششگانه نیز شناسایی شده اند. منظور از ((عنصر))، حرکت یا عملی است که در کنار انجام می‌گیرد و جزئی از آن به شمار می‌آید. در مجموع، ۱۹۴ عنصر که معرف تمام فعالیت‌های ممکن در هر شغل است شناسایی و فهرست گردیده اند. طبقات ششگانه عبارتند از: ۱- منابع اطلاعاتی (۳۵ عنصر)، ۲- فعالیت‌های فکری (۱۴ عنصر)، ۳- فعالیت‌های جسمانی (۴۹ عنصر)، ۴- برقراری ارتباط با دیگران (۳۶ عنصر)، ۵- زمینه شغل (۱۹ عنصر)، ۶- سایر فعالیت‌های شغل (۴۱ عنصر) تحقیقاتی که در بارهٔ انجام گرفته است، و پایایی و روایی آن را تأیید کرده است. این روش کاربرد وسیعی دارد و برای تجزیه و تحلیل انواع مشاغل از آن استفاده می‌شود. معایب این روش طولانی بودن، زبان فنی و سیستم ارزیابی پیچیده و مشکل آن است. تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست می‌آید. به صورت شرح شغل و شرایط احراز شغل، به فرم‌های خاصی منتقل می‌گردند. در شرح شغل، وظایف، مسئولیت‌ها و شرایط کلی کار به طور خلاصه درج می‌شود. شرایط احراز شغل نیز شرح حداقل شرایطی است که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با موفقیت از عهده کار برآید. تنظیم شرح شغل شرح شغل توضیح می‌دهد که متصدی شغل چه وظایفی را چگونه و در چه شرایطی انجام می‌دهد و شامل اطلاعاتی به شرح زیر می‌باشد. الف) شناسنامه شغل (شامل: ۱- عنوان شغل، ۲- کد (شماره پست سازمانی)، ۳- نویسنده شرح شغل، ۴- تاریخ تحریر شرح شغل، ۵- تصویب کننده، ۶- جایگاه شغل در سلسله مراتب سازمانی، ۷- عنوان سرپرست مستقیم شاغل، ۸- پایه و رتبه شغل، ۹- حداقل و حداکثر حقوقی که به شغل تعلق می‌گیرد. ب) خلاصه شغل - بیان کلی وظایف اصلی (شغلی) ارتباطات اداری (داخل و خارج از سازمان) د) شرح وظایف و مسئولیت‌ها (اختیارات (شامل: حدود اختیارات شاغل، محدوده تصمیم‌گیری، تعداد افرادی که به طور مستقیم از او دستور می‌گیرند، سقف بودجه در اختیار شاغل) و معیار عملکرد - منظور از معیار عملکرد، فهرستی از ضوابط و موازینی است که انتظار می‌رود با رعایت آن، متصدی شغل وظایف و مسئولیت‌های اصلی خود را آن طور که در شرح شغل آمده است، بدرستی انجام دهد و به وسیله آن بتوان عملکرد واقعی وی را ارزیابی کرد. ز) محیط و شرایط کار تنظیم شرایط احراز شغل شرح شغل از یک طرف، راهنمایی برای کارمند یابی است و از طرف دیگر از آن در طراحی آزمون‌های انتخابی، یعنی آزمون‌هایی که توانایی‌های متقاضیان شغل را می‌سنجد، استفاده می‌شود. روش‌های تنظیم شرایط احراز شغل ۱- اظهارات صاحب‌نظران (روش قضاوتی): در این روش از کارشناسان، سرپرستان و مدیرانی که با شغل آشنایی دارند سؤال می‌شود کسی که شغل مورد نظر به او واگذار می‌گردد باید دارای چه تحصیلات، تخصص و مهارت‌هایی باشد، چه دوره‌هایی را گذرانده باشد و استعداد، هوش و شعورش در چه حدی باشد تا بتواند با شایستگی عهده دار آن شود. ۲- تجزیه و تحلیل آماری: در این روش که منطقی‌ترین و در عین حال دشوارترین روش است، رابطه میان متغیرهایی از قبیل اندازه قد، قوه بینایی، قدرت جسمانی، ... و توانایی کارمند در انجام دادن وظایف تعیین می‌گردد، و از طریق علمی اثبات می‌شود. کاربرد تجزیه و تحلیل شغل: کاربرد تجزیه و تحلیل شغل عبارتند از: کارمند یابی، انتخاب و انتصاب، آموزش، ایمنی، ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد و طراحی شغل. علاوه بر موارد مذکور، از تجزیه و تحلیل شغل در برنامه ریزی نیروی انسانی، تحقیق و پژوهش و تنظیم قوانین و مقررات استخدامی استفاده می‌شود. مشکلات تجزیه و تحلیل شغل: الف) واکنش کارکنان) کاستی‌های فرآیند تجزیه و تحلیل شغل طراحی شغل برای طراحی شغل معمولاً از چهار روش استفاده می‌شود: ۱) روش مدیریت علمی، ۲) روش انگیزشی، ۳) روش سیستمی، ۴) روش مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی ۱) روش مدیریت علمی (روش‌های حرکت سنجی و زمان سنجی): تقسیم کار، تخصصی کردن شغل و ساده کردن کار، از جمله نکاتی است که تیلور در طراحی مشاغل مورد توجه قرار می‌داد. ۲) روش انگیزشی: بر اساس روش انگیزشی مشاغل باید به گونه‌ای طراحی شود که باعث رضایت کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان گردد. روش انگیزشی بر اساس نظریه‌های زیر پیشنهاد گردیده است: نظریه دو عاملی هرزبرگ - در این نظریه، هرزبرگ از دو عامل بهداشتی و انگیزشی صحبت می‌کند و معتقد است در حالی که فقدان عوامل بهداشتی باعث شکایت و نارضایتی می‌شود، وجود آنها تأثیری در رضایت یا ایجاد انگیزه ندارد. اما وجود عوامل انگیزشی - که به ماهیت کار بر می‌گردد - باعث رضایت شغلی و ایجاد انگیزه می‌گردد. بر اساس این نظریه روش‌هایی برای طراحی شغل، تحت عنوان کلی غنی سازی شغل به اجرا در می‌آید و با تفویض اختیاراتی به کارکنان، وظایفی که معمولاً به عهده سرپرستان است به ایشان واگذار می‌گردد. نظریه فعال سازی - طرفداران این نظریه معتقدند که باید با ایجاد تنوع در کار و کاهش خستگی، کارکنان را فعال کرد. با توجه به این مطلب، تنوع در کار برای کاهش خستگی باید مبنای طراحی مشاغل باشد. گردش شغلی یکی از روش‌هایی است که به این منظور به کار گرفته می‌شود. نظریه ویژگی‌های شغل - این نظریه مانند نظریه هرزبرگ، معتقد است کارکنان هنگامی برای انجام دادن کار انگیزه خواهند داشت که احساس کنند شغلشان با ارزش است و از چگونگی عملکرد خود باز خور می‌گیرند. برخلاف نظریه هرزبرگ که در آن توصیه خاصی برای طراحی شغل ارائه نمی‌شود، در نظریه ویژگی‌های شغل، ابعاد کار به شرح زیر در طراحی شغل مورد توجه قرار می‌گیرد: ۱. انجام کار باید به مجموعه‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌های گوناگون و متنوع نیاز داشته باشد. ۲. هویت کار باید معلوم باشد. یعنی به جای جزئی از کار، کارکنان باید یک کار را به طور کامل انجام دهند. ۳. کار باید مهم به شمار آید. ۴. طراحی شغل باید به گونه‌ای باشد که شاغل آن استقلال و آزادی عمل داشته باشد و بتواند در باره رویه کار، تصمیم‌گیری کند. ۵. طراحی شغل باید به گونه‌ای باشد که شاغل بتواند از عملکرد خود بازخور بگیرد. ۳) روش سیستمی - منظور از روش سیستمی این است که به جای طراحی تک تک مشاغل، سیستم کار به نحوی طراحی شود که ابعاد اجتماعی و فنی کار، مکمل یکدیگر باشند. در روش سیستمی، مانند روش مدیریت علمی، هدف این است که کارآیی عملیات افزایش یابد، ولی بر خلاف روش مدیریت علمی، به جای توجه به افزایش کارآیی در تمام وظایف شغل، به وظایفی توجه می‌شود که نقش مهمی در روال کار دارند. همچنین به کارکنان اجازه داده می‌شود در باره نحوه انجام دادن این وظایف، تصمیم‌گیری کنند، هرگونه اشتباهی را خود در مبداء اصلاح کنند. ۴) روش مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی - طراحی شغل بر این اساس به دو روش مجزا از یکدیگر تقسیم شده است. در روش اول، شغل بر اساس ویژگی‌های زیستی و جسمی انسان طراحی می‌شود. در این روش که ارگونومیست، به معنی سازگاری با وضعیت فیزیکی افراد، خواننده شده است، سعی می‌شود با طراحی صحیح کار از بروز عوارض فیزیولوژیکی منفی که معمولاً در نتیجه انجام غلط کار در کارکنان به وجود می‌آید، جلوگیری گردد. در روش دوم که روش ادراکی - حرکتی خواننده شده است، پیلمدهای روانی تماس انسان با ماشین آلات، ابزار و وسایل و سایر عوامل در محیط کار و چگونگی تأثیرشان بر عملکرد کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد. منبع: مدیریت منابع انسانی - دکتر اسفندیار سعادت - انتشارات سمت

Job Analysis

Job analysis is information about a position to be filled that helps to identify the major job

requirements (MJR) and links them to skills, education, training, etc., needed to successfully perform the functions of that job. The purpose of the job analysis is to identify the experience, education, training, and other qualifying factors, possessed by candidates who have the potential to be the best performers of the job to be filled. It can also be used to identify documents and other elements vital to the candidate evaluation, referral and selection process, such as measurement methods and interview requirements. There are two key elements of a job analysis:

۱. Identification of major job requirements (MJRs) which are the most important duties and responsibilities of the position to be filled. They are the main purpose or primary reasons the position exists. The primary source of MJRs is the most current, official position description.
۲. Identification of knowledge, skills and abilities (KSAs) required to accomplish each MJR and the quality level and amount of the KSAs needed. Most job analyses deal with KSAs that are measurable, that can be documented, and produce meaningful differences between candidates. Typically, possession of KSAs is demonstrated by experience, education, or training. The goal of KSAs is to identify those candidates who are potentially best qualified to perform the position to be filled they are most useful when they provide meaningful distinctions among qualified candidates. Source documents for KSAs may be the position description, Office of Personnel Management qualification standards and job classification standards. Job Analysis

Job analysis is the process whereby jobs are investigated in sufficient detail to enable (a) recruitment of people into them or (b) assessment of the performance of people who are already working in them.

Work-oriented methods
The principle of work-orientation is to understand the job that is done in terms of the outcomes and the activities used to achieve those outcomes. Work-oriented methods can be used both work improvement, job definition and also for recruitment.

- * Structured questionnaire: questionnaires and checklists to organize.
- * Process analysis: Breaking down the activities.
- * Observation: researcher just watches what is done.
- * Self-reports: the incumbent reports what happens using diaries and logs
- * Participation: the researcher does the job

Worker-oriented methods
Worker-oriented methods are focused on the person and their experience and perception.

- * Interview: the incumbent is questioned about the job.
- * Critical Incident Technique: find successful and unsuccessful behaviors in key incidents.
- * Repertory Grid: Finding similarities and differences and hence constructs.

Potential problems
The information you get from job analysis may not be as good as you hoped, firstly in its accuracy and consequently how stable it is over time.

Accuracy
Accuracy of response may be affected by a number of issues, including:

- * The informant may not tell the truth (eg. idealizing, giving what you want, fear of consequences).
- * The organizational context shapes how job is done.
- * Distortions may affect perceptions of job for personal or political reasons.
- * Errors of misunderstanding may occur (cognitive).
 - o Not understanding the job.
 - o Over-emphasis on similarities, missing differences.
 - o Confirmation by assessors of their stereotype of the role.
 - o Availability heuristic, etc.
- * Job not being done properly (behavioral).
- * Personal motivations (affective).

Stability
A number of items may affect the stability of the job detail, including:

- * Seasonality (some jobs change over time)
- * Technology effects, automating and sometimes complexifying.
- * Employee-determined changes, eg. 'improvements'.
- * Environmental factors, such as laws, business climate, etc

استراتژی های کارکردی مدیریت منابع انسانی

حسین صامعی مقدمه: مفهوم مدیریت منابع انسانی، از اواسط دهه هشتاد میلادی معرفی شد و هدف از آن ارایه روش‌هایی برای مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان است. (سعادت، ۱۳۸۶) به منابع انسانی سازمان، دیگر نه به عنوان منبع هزینه بلکه همانند دارایی‌های ارزشمندی برای کسب مزیت رقابتی نگریسته می‌شود. به همین دلیل است که برنامه‌ریزی منابع انسانی از اولویت بالایی در سازمانها برخوردار شده است. مایکل پورتر بر این باور است که مهارتها و انگیزش افراد یک شرکت و چگونگی به کارگیری آنها را می‌توان عامل مهم مزیت رقابتی آن شرکت، به حساب آورد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) به طور کلی، مدیریت منابع انسانی راه شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور رسیدن به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. به بیان دیگر، مدیریت منابع انسانی عبارت است: از: تحلیل نیازهای انسانی سازمان با توجه به شرایط متغیر و انجام اقدامات لازم برای پاسخگویی به این نیازها. مدیریت منابع انسانی را می‌توان نوعی رویکرد مدیریت بر افراد دانست که بر این چهار اصل استوار است: ۱. کارکنان مهم‌ترین دارایی سازمان به حساب می‌آیند و موفقیت سازمان در گرو اعمال مدیریتی اثربخش، بر آنهاست. ۲. اگر سیاست‌های پرسنلی و خط‌مشی‌های سازمان با حصول اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک آن پیوند تنگاتنگی داشته باشند و به رسیدن به آن اهداف کمک کنند، احتمال موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد. ۳. فرهنگ و ارزشهای سازمان، جو سازمانی و رفتار

مدیریتی منبعث از آن فرهنگ در دستیابی برتری سازمان تاثیر عمده‌ای خواهد داشت. بنابراین، فرهنگ سازمان را باید هدایت و اداره کرد. ۴. ترغیب همه اعضای سازمان به همکاری با یکدیگر و رساندن آنان به احساس هدف مشترک، مستلزم تلاش مستمر است؛ به ویژه حفظ تعهد به تحول، نوعی ضرورت به حساب می‌آید. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) بررسی اصول یاد شده، اهمیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی سازمان را نشان می‌دهد. در واقع انجام موفقیت‌آمیز هر کاری در سازمان، اعم از برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل استراتژی‌های کلان سازمان، پیاده‌سازی برنامه‌های تحول، و پیشبرد اهداف سازمانی بدون مدیریت و توجه جدی به منابع انسانی، امکان‌پذیر نخواهد بود. از این رو نگاه استراتژیک به نیروی انسانی در قالب مدیریت استراتژیک منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار شده است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان تاکید می‌کند. شولر (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را چنین توصیف کرده است: «تأمین فعالیتهای موثر بر رفتار افراد در برانگیختن آنها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان». رایت و مک ماهان (۱۹۹۲) نیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگوی تخصیص برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های موردنظر برای کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش می‌دانند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به مسائلی، مانند: اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد کارکنان مربوط می‌شوند. در واقع مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور کلی به روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک سازمان می‌پردازد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) وجه تمایز اصلی میان مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی، از دیدگاه گست (۱۹۸۹) میزان یکپارچگی مدیریت منابع انسانی با فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان به منظور مقابله با تغییرات محیطی است. بیر (۱۹۹۷) بر این باور است که محیط رقابتی، جهانی شدن و تغییرات مداوم بازار و فناوری، دلایل اصلی دگرگونی مفاهیم مدیریت منابع انسانی و تبدیل آن به مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی تنها بر مهارتهای فیزیکی، آموزشهای خاص، تخصص‌های ویژه و کارایی فردی کارکنان تاکید می‌کرد و به جای آنکه به افراد توجه کند، به کارهایی که توسط افراد انجام می‌شد، تمرکز می‌کرد. در حالی که مدیریت استراتژیک منابع انسانی، علاوه بر توجه به موارد یاد شده، به تمام بخشها، اثربخشی کلی و یکپارچگی فعالیت‌های مختلف سازمان، تاکید می‌ورزد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان را فراهم آورد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهره‌مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌شود. (Armstrong, 2006) هدف آن، ایجاد حس هدفمندی و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم امروزی است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از راه طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تامین شود. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) دایر و هولدر (۱۹۹۸) بر این باورند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید چارچوبی واحد، گسترده، اقتضایی، و یکپارچه ایجاد کند. (Armstrong, 2006) فضای شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی در این بخش، با بررسی رویکردهای مختلف، فضای شکل‌گیری استراتژی منابع انسانی را تبیین خواهیم کرد. به طور کلی استراتژی منابع انسانی، در فضایی تعاملی شکل می‌گیرد. تعامل میان رویکردهای بالا به پائین، و پائین به بالا در تدوین استراتژی از یک سو و تعامل میان رویکردهای مبتنی بر توانمندی‌ها، و مبتنی بر بهره‌مندی از فرصتهای محیطی از سوی دیگر، فضای کلی شکل‌گیری استراتژی منابع انسانی را تشکیل می‌دهد. تعامل میان رویکردهای بالا به پائین و پائین به بالا، ناظر به این موضوع است که لازمه شکل‌گیری استراتژی‌های اثربخش منابع انسانی، مشارکت مدیران منابع انسانی در کنار مدیران ارشد سازمان در تنظیم و تدوین استراتژی‌های منابع انسانی است. چنین فضای همکاری، سبب آگاهی همه سطوح از الزامات مربوط به جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان و ویژگی‌ها و اقتضانات منابع انسانی سازمان شده، در نتیجه تبیین اثربخش‌تر استراتژی‌های منابع انسانی را امکان‌پذیر می‌سازد. رویکرد بالا به پائین بدین موضوع اشاره می‌کند که استراتژی منابع انسانی سازمان باید از استراتژی سازمان نشئت گرفته، انطباق عمودی بین آنها مشاهده شود. به بیان دیگر، استراتژی منابع انسانی باید جزئی از استراتژی سازمان باشد، به گونه‌ای که از اجرای آن حمایت کند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) از سوی دیگر مقتضیات و ویژگی‌های منابع انسانی خود موجب شکل‌گیری استراتژی‌هایی تدریجی می‌شوند. بدین ترتیب که شرایط حاکم بر منابع انسانی سازمان، در گذر زمان استراتژی‌هایی نوظهور و بدون پیشینه را پدید می‌آوردند که نشئت گرفته از اقتضانات است. ایجاد مناسب فضای ترسیم شده فوق، باعث تلفیق و همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان و در نتیجه بهره‌برداری اثربخش از منابع انسانی سازمان می‌شود. کارکرد دیگر این تلفیق استراتژیک، ایجاد ارتباط و هماهنگی میان سیاست‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان است. در واقع وجود این ارتباط و هماهنگی از یک سو موجب تطبیق منابع انسانی با تحولات سازمانی شده، از سوی دیگر اجرای استراتژی‌های سازمان را امکان‌پذیر ساخته، اقدامات لازم برای تامین نیازمندی‌های اجرایی آن را در همه سطوح سازمان فراهم می‌سازد. (Kane & Palmer, 1995) از سوی دیگر، فضای تعاملی دیگری بین دو رویکرد مبتنی بر منابع و توانمندی‌ها و رویکرد بهره‌مندی از فرصتها وجود دارد. هدف اصلی از رویکرد مبتنی بر منابع بنا، به گفته بارنی (۱۹۹۱)، توسعه قابلیت‌های استراتژیک است. این کار به واسطه ایجاد تناسب میان منابع و فرصتها و خلق ارزش افزوده از طریق تخصیص اثربخش منابع صورت می‌پذیرد. همل و پاراهالاد (۱۹۸۹) بر این باورند که مزیت رقابتی در صورتی حاصل می‌گردد که سازمان بتواند منابع انسانی مناسبی را جذب کرده، یا توسعه دهد؛ به گونه‌ای که امکان تسریع در یادگیری و به کارگیری آموخته‌ها را نسبت به رقیب، برای سازمان پدید آورند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) در طرف مقابل، رویکرد مبتنی بر محیط قرار دارد که به استفاده از فرصتهای محیطی و تناسب میان استراتژی‌های منابع انسانی با شرایط محیطی اشاره می‌کند. در این رویکرد سازمان با تمرکز بر عوامل محیطی حاکم، اعم از وضعیت نیروی کار (از نظر تخصص، حقوق و دستمزد و غیره) الزامات قانونی، شرایط اتحادیه‌ها و اصناف، و مواردی از این قبیل، استراتژی‌های منابع انسانی سازمان را تدوین می‌کند. استراتژی حوزه‌های مختلف منابع انسانی از بررسی فضای شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی سازمان، در این بخش به منظور بررسی استراتژی‌های حوزه‌های کارکردی منابع انسانی، الگوی پایه‌ای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی که روش سنتی برنامه‌ریزی بوده، رویکردی بالا به پائین دارد را مبنا قرار داده، آن را مورد مطالعه دقیق‌تر قرار می‌دهیم. این الگو که در (شکل ۱) نشان داده شده است، چگونگی تبدیل استراتژی‌های سازمان را به استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های حوزه‌های مختلف آن، بیان می‌کند. همان‌گونه که در شکل ملاحظه می‌شود، در این الگو پس از مشخص شدن استراتژی‌های

سازمان که با توجه به چشم‌انداز، مأموریت، ارزشهای سازمان و با بررسی محیط داخلی و خارجی آن به دست می‌آید، استراتژی‌های کلان منابع انسانی تدوین می‌شوند. تدوین این استراتژی‌ها نیز مستلزم بررسی عوامل محیطی، با تمرکز بر عوامل مرتبط با نیروی انسانی سازمان است. (Kane & Palmer, ۱۹۹۵) هر یک از عوامل داخلی و خارجی، نقشی کلیدی در تعیین استراتژی‌های منابع انسانی سازمان ایفا می‌کنند. تغییر در هر یک از این عوامل می‌تواند باعث ایجاد دگرگونی‌هایی اساسی در جهت‌گیری‌های منابع انسانی سازمان شود. بنابراین بررسی مستمر این عوامل به منظور اتخاذ استراتژی‌ها و سیاستهای درست منابع انسانی سازمان، کاملاً ضروری است. پس از تدوین استراتژی‌های کلان منابع انسانی، استراتژی‌های حوزه‌های عمومی منابع انسانی، یعنی: مدیریت تأمین منابع انسانی، مدیریت توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد، مدیریت پاداش و مدیریت روابط کارکنان تعیین می‌شوند. هدف از انجام این کار، تبدیل استراتژی‌های کلان منابع انسانی به استراتژی‌های حوزه‌های مختلف کاری منابع انسانی است. بدیهی است در تدوین استراتژی‌های حوزه‌های منابع انسانی نیز باید ضمن توجه به استراتژی‌های کلان، به بررسی عوامل محیطی مؤثر بر آن حوزه خاص پرداخته شود. (Kane & Palmer, ۱۹۹۵) همان گونه که در (شکل ۱) نشان داده شده است، به منظور بررسی چگونگی شکل‌گیری استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها را در قالب این پنج حوزه عمومی، مورد مطالعه قرار می‌دهیم. الف) تأمین منابع انسانی: تأمین منابع انسانی، متضمن وجود کارمندان مورد نیاز، برای انجام فعالیتهای سازمان است. کیپ (۱۹۸۹) هدف از طراحی و اجرای استراتژی‌های جذب مدیریت منابع انسانی را چنین عنوان کرده است: «هدف، به دست آوردن و جذب کارکنان مناسبی است که از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش‌های آتی برخوردار باشند. روشهای انتخاب و جذب کارکنانی که به بهترین شکل می‌توانند این دسته از نیازهای سازمان را تأمین کنند، باید به عنوان فعالیت اساسی سازمان قلمداد شوند و اکثر سیاستهای منابع انسانی که در جهت پرورش و انگیزش کارکنان طراحی می‌شوند باید بر پایه این فعالیت‌ها بنا نهاده شوند». (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) به بیان دیگر برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایند بازنگری نظام‌مند نیازمندی‌های سازمان، به نیروی انسانی است؛ برای تضمین اینکه نیروی انسانی مورد نیاز سازمان با مهارت‌های مورد نظر در زمان لازم در اختیار قرار دارند. (Dessler, ۲۰۰۵) برنامه‌ریزی منابع انسانی را از دو جنبه می‌توان مورد بررسی قرار داد: برنامه‌ریزی سخت منابع انسانی - برنامه‌ریزی نرم منابع انسانی: برنامه‌ریزی سخت منابع انسانی مبتنی بر تجزیه و تحلیل کمی است و تضمین می‌کند که تعداد مناسبی از کارکنان کارآمد به هنگام نیاز، موجود است. اما جنبه نرم برنامه‌ریزی منابع انسانی پیرامون ایجاد فرهنگ سازمانی است، که میان اهداف سازمان و ارزشها، باورها و رفتارهای کارکنان هماهنگی و انسجام برقرار کند. پس از مشخص شدن این نکته که سازمان به چه تعداد نیروی کار، در چه زمانی و با چه مهارت‌ها و شایستگی‌هایی نیاز دارد و نیز با مطالعه وضعیت عرضه نیروی کار در محیط پیرامون سازمان، و برآورد نیازهای آتی سازمان، مدیران منابع انسانی از راه جذب و حفظ نیرو و یا ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان، نیروی انسانی مورد نیاز را تأمین می‌کنند. جذب نیرو: جذب نیروهای کارآمد از خارج سازمان به منظور مرتفع ساختن نیازهای منابع انسانی، مستلزم انجام این فعالیتها است: ۱. تعریف نیازهای مهارتی و شایستگی‌های رفتاری؛ ۲. تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری پویاستن به سازمان، مانند: حقوق و مزایا، فرصت‌های ارتقای شغلی، فرصت بهره‌گیری از مهارتهای موجود یا کسب مهارتهای جدید، رضی‌کننده بودن شغل (میزان وظایف، اختیارات و استقلال در انجام کار)، شهرت سازمان، امکان مشارکت افراد در سازمان، محیط کار جذاب، ۳. تجزیه و تحلیل فعالیتهای رقیبان: بررسی این موضوع که رقیبان سازمان در زمینه عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری افراد چه اقداماتی انجام می‌دهند. ۴. تدوین ابزار و فونونی به منظور جذب بهترین کارکنان به سازمان. مانند مصاحبه‌های ساختاریافته و آزمون‌های روان‌سنجی. (Business Fundamentals, ۲۰۰۲) حفظ نیرو: با توجه به چالش‌های فراوان جذب نیروی انسانی که از کمبود نیروی کار متخصص، رقابت شدید برای جذب نیروهای ماهر و قوانین و مقررات استخدامی نشئت می‌گیرد، مسئله حفظ منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار است. مطالعات انجام شده در زمینه علل ترک شغل افراد در سازمانها نشان می‌دهند که عواملی چون آینده ضعیف شغلی، عدم علاقه به کار، احساس کم ارزش تلقی شده توسط سازمان، کافی نبودن وظایف کاری، عدم دریافت پاداش مناسب، عدم برخورداری از موقعیت اجتماعی مناسب، محیط کاری خسته‌کننده، احساس تبعیض، فقدان انسجام گروهی و پرداخت غیرمنصفانه و غیر رقابتی دلایل اصلی ترک شغل را تشکیل می‌دهند. بنابراین موارد زیر را می‌توان به عنوان استراتژی‌های حفظ منابع انسانی برشمرد: طراحی مناسب مشاغل (از نظر تنوع، استقلال، امکان رشد و فضای کاری)، جبران مناسب و عادلانه خدمات و ارائه پاداشهای مناسب به افراد، ایجاد نظام مدیریت عملکرد قوی، آموزش، توسعه مهارت‌ها و شناخت توانمندی‌های بالقوه افراد، ایجاد مسیرهای شغلی مشخص و آینده کاری روشن، ایجاد تعهد در کارکنان، تشکیل گروه‌های کاری. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) انعطاف‌پذیری: بنا به گفته اتکینسون (۱۹۸۴)، هدف از استراتژی انعطاف‌پذیری باید ایجاد یک شرکت منعطف از راه فراهم آوردن انعطاف‌پذیری بیشتر عملیاتی و نقشی باشد. تخصیص بهینه فعالیتها به کارکنان، استفاده حداکثر از زمان، برونسپاری برخی از فعالیتها و توسعه مهارتهای کارکنان، به گونه‌ای که قابلیت انجام مشاغل مختلف را داشته باشند، از مسابلی است که باید مورد نظر قرار گیرد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) این امر بسیاری از دغدغه‌های مدیران سازمان را در ارتباط با جذب و حفظ نیروی انسانی، به ویژه در شرکت‌های پروژه محور مرتفع می‌سازد. ب) توسعه منابع انسانی: توسعه منابع انسانی، دانش و فناوری‌های نوین، تحولات صنعتی و همچنین جهت‌گیری‌ها و استراتژی‌های جدید سازمانها، آنها را ناگزیر می‌سازد برای بقا در عرصه رقابت، به سوی آموزش و توسعه مداوم منابع انسانی خود گام بردارند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) والتون (۱۹۹۹) توسعه استراتژیک منابع انسانی را چنین توصیف می‌کند: «توسعه استراتژیک منابع انسانی شامل این موارد است: ایجاد، حذف، اصلاح و تعدیل مسئولیت‌ها و فرایندها و راهنمایی و هدایت افراد به شیوه‌ای که همه افراد و گروه‌ها به مهارت دانش و شایستگی‌هایی که برای قبول و انجام وظایف فعلی و آتی سازمان لازم است، مجهز شوند». (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) هدف از توسعه استراتژیک منابع انسانی، ایجاد چارچوبی فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان است. بخش اعظم فرایندهای توسعه منابع انسانی متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط، کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت‌های خود ترغیب شد. ممکن است فعالیتهای مرتبط با توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌های سنتی آموزشی نیز باشند، اما تأکید این فعالیتها بر توسعه سرمایه معنوی سازمان و ترویج و ارتقای پویایی سازمانی، گروهی و فردی است. افزایش شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان سازمان باید به عنوان یکی از سیاستهای اصلی توسعه منابع انسانی مورد توجه جدی قرار گیرد. ج) مدیریت عملکرد: مدیریت عملکرد، حوزه‌ای از منابع انسانی است که می‌تواند بیشترین سهم را در بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. هدف از استراتژی‌های مدیریت عملکرد، افزایش اثربخشی سازمان، افزایش بهره‌وری کارکنان و گروه‌ها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی و افزایش تعهد و انگیزه در

کارکنان است. استراتژی‌های مدیریت عملکرد به مسائلی همچون چگونگی مدیریت سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده، می‌پردازد. مدیریت عملکرد را می‌توان به عنوان روشی استراتژیک و یکپارچه برای فراهم آوردن موفقیتی پایدار برای سازمانها از راه بهبود عملکرد کارکنان تعریف کرد. مدیریت عملکرد از این جهت استراتژیک است که به مسائل گسترده فرآوری سازمان می‌پردازد؛ اینکه آیا در محیط خود به گونه‌ای اثربخش فعالیت می‌کند و اینکه جهت کلی حرکت سازمان به سمت دستیابی به اهداف سازمانی است یا خیر؟ استراتژی‌های مدیریت عملکرد اهداف عمده زیر را دنبال می‌کند: کمک به نیروی انسانی در جهت بهبود عملکرد؛ توسعه و پرورش کارکنان در جهت طی مسیر شغلی؛ استفاده از نظرات کارکنان برای بهبود سازمان؛ مشارکت و تشویق کارکنان؛ گردآوری اطلاعات لازم برای جبران خدمت کارکنان؛ کشف نقاط قابل بهبود و برنامه‌ریزی برای بهبود آنها (Dessler, 2005). سیستم مدیریت عملکرد را می‌توان متشکل از سه جزء: عوامل مورد ارزیابی، ورودی‌ها و خروجی‌های سیستم دانست. عوامل اصلی مورد ارزیابی سیستم مدیریت عملکرد عبارتند از: میزان دستیابی به اهداف، رعایت ارزشهای اصلی سازمان و ویژگیهای افراد، مانند: انگیزه، مهارت‌های فردی و اخلاقی. توان بالقوه افراد و ورودی‌های سیستم را می‌توان با این عنوان‌ها زیر بیان کرد: محدوده‌های مورد ارزیابی، عوامل کلیدی موفقیت و شاخص‌های عملکرد. قابلیت‌های مورد نیاز سطوح مختلف سلسله مراتب شغلی، اهداف یا الزامات مشخص مشاغل گوناگون. و در نهایت خروجی‌های سیستم موارد را در برمی‌گیرند: ارزیابی و درجه‌بندی عملکرد، برنامه‌های بهبود عملکرد مانند آموزش، برنامه بهبود شغلی، ارزیابی از پائین به بالا، شرط مهم و اساسی در پیاده‌سازی استراتژی، های مدیریت عملکرد، برخورداری از حمایت کامل مدیریت ارشد و مشارکت کامل مدیران صف است. نقش کارکنان در فرایند مدیریت عملکرد نیز باید بسیار دقیق و روشن باشد، زیرا آنان باید این فرایند را از خود بدانند و با مشارکت خود زمینه بهبود عملکرد سازمان را فراهم آورند. سازمانهایی در بهبود عملکرد خود با توفیق همراه خواهند بود که به این هدف بنیادین توجه کنند: «ایجاد فرهنگی که در آن افراد و گروه‌ها مسئولیت بهبود مستمر فرایند کسب و کار و مهارت‌ها و میزان مشارکت خود را به عهده می‌گیرند.» (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) استراتژی‌های پاداش استراتژی‌های پاداش بر چگونگی تهیه و طراحی برنامه‌ها توسط سازمان، به منظور اطمینان از اینکه رفتارها و عملکرد مؤثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان مورد تقدیر قرار می‌گیرند، تمرکز می‌کنند. همان گونه که گوتمز - مجیا و بالکین (۱۹۹۲) معتقدند، استراتژی پاداش عبارت است از «به کارگیری مطلوب سیستم پاداش به‌عنوان یک ساز و کار یکپارچه ساز کلیدی که از راه آن تلاشهای واحدهای فرعی مختلف و کارکنان آنها به سمت تحقق اهداف استراتژیک یک سازمان جهت داده می‌شود.» استراتژی پاداش باید بر پایه این اصل مهم بنا نهاده شود که منبع نهایی ایجاد ارزش کارکنان سازمان هستند. این امر به معنای آن است که فرایندهای پاداش باید به گونه‌ای خلاق به نیازهای کارکنان و نیازهای سازمان پاسخ دهد. مبنای این استراتژی باید الزامات سازمان به بهبود عملکرد در کوتاه مدت و بلندمدت باشد. استراتژی پاداش می‌تواند از تغییر حمایت کند، فعالیت سازمان را تقویت کرده و رسمیت ببخشد. استراتژی پاداش باید موجب انسجام و یکپارچگی فرایندها و سیاستهای پاداش با استراتژی رشد و بهبود عملکرد شود. همچنین این استراتژی باید باعث تقویت ارزشهای سازمان، به ویژه ارزشهایی مانند: خلاقیت، کار گروهی، انعطاف‌پذیری، کیفیت و ارائه خدمات به مشتری شده، نیز موجب بهبود فرهنگ سازمانی و گسترش رفتارهای مطلوب در بخش‌های مختلف سازمان شود. در این صورت استراتژی پاداش می‌تواند نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان ایفا کند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) استراتژی پاداش می‌تواند جهت‌گیری‌های گوناگونی داشته باشد: جذب و حفظ نیروی انسانی؛ ایجاد انگیزه در افراد برای بهبود عملکرد؛ ایجاد انگیزه در افراد برای مشارکت بیشتر در برنامه‌های سازمان. (Business Fundamentals, 2005) هدف، ایجاد استراتژی پاداشی است که تناسب و توازن فرایندها و سیاست‌های پاداش با اهداف کسب و کار و منابع انسانی سازمان و عملی بودن آنها را تضمین کند. عواملی که در تدوین استراتژی پاداش تأثیرگذار هستند را می‌توان بدین گونه بیان کرد: قوانین و مقررات؛ الزامات قانونی دولت درباره پرداخت‌ها و عقد قرارداد، سیاست‌های سازمان؛ سیاست‌های مدیران ارشد در ارتباط با استراتژی‌ها و وضعیت مالی سازمان، سیاست‌های اتحادیه‌ها و اصناف، وضعیت بازار؛ میزان پرداخت‌های موجود در بازار کار. یکی از نکات قابل توجه در پاداش کارکنان، ایجاد تناسب میان نیازهای افراد و پاداش‌های تخصیص داده شده به آنان است. با توجه به اینکه افراد مختلف دغدغه‌ها و نیازهای متفاوتی دارند، پاداش‌های در نظر گرفته شده برای آنان باید متناسب با نیازهایشان باشد. این امر موجب اثربخشی بیشتر استراتژی پاداش و ترغیب افراد برای تلاش بیشتر در جهت تحقق اهداف سازمانی می‌شود. (Dessler, 2005) مدیریت روابط کارکنان اساس الگوی مدیریت منابع انسانی در زمینه روابط کارکنان را می‌توان بدین گونه بیان کرد که مدیریت روابط کارکنان، عاملی برای ایجاد و توسعه تعهد در کارکنان، تأکید بر منافع متقابل، تغییر رویه از چانه‌زنی گروهی به سوی قراردادهای فردی، بهره‌گیری از تکنیک‌های افزایش مشارکت کارکنان مانند حلقه‌های کیفیت یا گروه‌های بهبود، تأکید پیوسته بر کیفیت، افزایش انعطاف‌پذیری در توافقنامه‌های کاری، تأکید بر کار گروهی و هماهنگ ساختن شرایط برای همه کارکنان است. استراتژی روابط کارکنان با توجه به شرایطی که پیش‌روی سازمانهاست، طراحی می‌شود. عواملی چون استراتژی سازمان، چارچوبهای قانونی، مسائل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، و سیاست‌های کلان کشوری و بین‌المللی موضوعاتی هستند که بر استراتژی روابط کارکنان تأثیر فراوانی دارند. ایجاد روابط مناسب با اتحادیه‌ها و کارکنان یکی از استراتژی‌های بنیادی هر سازمانی است. این امر باعث ایجاد اعتماد و احترام متقابل، بینشی مشترک در مورد برنامه‌های آتی، مبادله مستمر اطلاعات، اهداف و فرهنگ مشترک و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری می‌شود. (جدول شماره ۱)، تحول در روابط صنعتی سنتی و مدیریت منابع انسانی را که توسط گست (۱۹۹۵) ارائه شده است، نمایش می‌دهد. نتیجه‌گیر لزوم نگاه استراتژیک به منابع انسانی، موضوعی است انکارناپذیری که با گذر زمان و ایجاد تحولات روزافزون محیطی بر اهمیت آن افزوده می‌شود. در عین حال، فضای شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی و ایجاد یکپارچگی میان این استراتژی‌ها و استراتژی‌های سازمان، از جمله چالشهای اساسی مدیران است. آنچه در این نوشتار ارائه شد مروری بر رویکردهای مختلف شکل‌گیری استراتژی‌های کلان منابع انسانی و نیز بررسی استراتژی‌های حوزه‌های کارکردی منابع انسانی سازمان است. به علاوه تبیین عوامل مؤثر بر استراتژی‌های کارکردی از دیگر موضوعاتی است که در این نوشتار مورد مطالعه قرار گرفته است. مطالب بیان شده می‌تواند به عنوان مبنایی برای تحلیل استراتژیک منابع انسانی در سازمانها به کار گرفته شود. منابع: ۱. سعادت، اسفندیار: مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، ۱۳۸۶. ۲. آرمسترانگ، مایکل: جمعی از مشاوران ارشد شرکت کوپرز اند لیبراند، راهبردهای منابع انسانی، ترجمه خدایار ایلی و حسن موقفی، انتشارات فرا، ۱۳۸۰۳. آرمسترانگ، مایکل: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۴.

Armstrong, Michael, A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, ۲۰۰۶

۵. واکر، جیمز: برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، تألیف خدابخش داشگرزاده، انتشارات ۱۳۷۵

۶. Waya, S. A, Johnson, D. E, "Theorizing about the impact of strategic human resource management", Human Resource Management Review, Vol.۱۵, ۲۰۰۵. Kane, Bob, Palmer, Ian, "Strategic HRM or managing the employment relationship?", International Journal of Manpower, Vol.۱۶, ۵/۶, ۱۹۹۵. Dessler, Gary, Human Resource Management, Prentice Hall, ۲۰۰۵. Business Fundamentals, Managing Human Resources, Harvard Business School, ۲۰۰۲. منبع: ماهنامه تدبیر-سال بیستم-شماره ۲۰۴

تحلیل سه عاملی در استخدام و نگهداشت

ساسان مؤمنی-لی لی مولوی

چکیده: مدیران منابع انسانی در همه جای جهان با دو چالش در استخدام و نگهداشت نیروی انسانی روبه‌رو هستند: کمبود افراد مناسب، به‌ویژه در موقعیت‌های مدیریتی، و میزان بالای جابه‌جایی نیروی انسانی. این مشکلات ناشی از عدم وجود فرایند مناسب در تعریف شغل و افراد مناسب برای آن هستند (بهینه‌کاوی شغلی). همچنین عدم آگاهی از مشوقهای مناسب برای کارمندان در سازمان می‌تواند منجر به بروز این مشکلات شود. پژوهش‌ها نشان می‌دهند، اگر الگوی رفتاری اشخاص، ارزشها و ضریب وظیفه (Task Quotient=TQ) آنها همخوانی بیشتری با شغلشان داشته باشند، آن‌ها بهترین افراد برای استخدام طولانی مدت در شغل‌های مورد نظر خواهند بود. این مقاله به توصیف فرایند بهینه‌کاوی شغلی (Job Benchmarking) و ارزیابی هماهنگی شغلی / استعدادی به منظور استخدام و نگهداشت نیروی کار می‌پردازد. این فرایندها و ارزیابی‌ها در گوشه و کنار جهان مورد پژوهش واقع شده و به اثبات رسیده‌اند و بر سه عامل مهم استوارند: الگوهای رفتاری، ارزشها و ضریب وظیفه. مقدمه‌استخدام و نگهداشت بر اساس مهارت‌ها و دانش افراد، به عنوان رایج‌ترین روش مدیریت استعدادها در ایران، مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ اگر چه، این روش دیگر عوامل مهم مورد نیاز برای موفقیت پایدار شغل را، نادیده می‌گیرد. جذب افراد مناسب و نگهداشت آنها ممکن است در نگاه اول امری ساده در مدیریت منابع انسانی به نظر برسد ولی هر دو فرایند نیازمند در نظر گرفتن عواملی مهم‌اند که در دراز مدت منجر به موفقیت یا شکست کسب و کار می‌شوند. مبانی علم‌فرایند و ارزیابی بهینه‌کاوی، متکی بر سه مورد مهم در استخدام و نگهداشت است: الگوی رفتاری، ارزشها و ضریب وظیفه. زمانی که این سه عامل مهم با استفاده از ابزارهای سنجش، ارزیابی شوند، فرایند استخدام و نگهداشت کاملتر می‌شود. این روش، هم به کارفرما برای سرمایه‌گذاری بر روی بهترین داوطلبان کمک می‌کند، هم به افراد برای یافتن بیشترین موفقیت در نشان دادن بالاترین کارایی، یاری می‌رساند. فهم جنبه رفتاری افراد و نیازمندیهای رفتاری شغل، کمک شایانی به استخدام و نگهداشت افراد با کارایی بالا در بلندمدت می‌کند. کارل یونگ، روان‌شناس معروف آلمانی، مدل «روان‌شناختی» خود را در سال ۱۹۲۱ معرفی کرد. او چهار الگو را بر اساس ویژگیهای روان‌شناختی معرفی کرد: متفکر، احساساتی، حساس، شهودی. الگوی رفتاری چهارعاملی در سال ۱۹۲۰ توسط ویلیام مولتن مارستون ارائه شد. بر اساس تئوری او، رفتارهای قابل مشاهده به خود - مفهومی کمک می‌کند و ابزاری است برای پیش‌بینی رفتار انسانی. دکتر بیل بانستر مؤسس شرکت TTI ابزارهای سنجش و ارزیابی (Style Insight) آنلاین را بر اساس فعالیتهای دکتر مارستون به وجود آورد. این ابزارها با سنجش کلامی ترجیحات افراد، آنها را در چهار شاخه رفتاری طبقه‌بندی می‌کند: چیره و غالب: مربوط به کنترل، قدرت و جرأت - اثر بخشی: مرتبط با موقعیتهای اجتماعی و ارتباطات - ثبات (سلطه‌پذیری به تعبیر مارستون) - مرتبط با صبر، مقاومت و تفکر - وجدان (احتیاط، تطابق به تعبیر مارستون) - مرتبط با ساختار و سازمان. بنابراین، تقسیم‌بندی الگوهای رفتاری، زیربنایی برای توسعه بهینه‌کاوی شغلی به وجود می‌آورد. این روش رفتارهای مورد نیاز برای هر شغل را معین کرده، در مدت مصاحبه رفتارهای داوطلبان را سنجیده، با آن مقایسه می‌کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند، اگر که الگوی رفتاری فرد با رفتارهای مورد نیاز شغل مطابقت داشته باشد، آنگاه فرد کارکرد بهتری در زمان خدمت از خود نشان داده، از رضایت شغلی بیشتر همراه با فشار کمتر در محیط کار برخوردار خواهد شد. این امر منجر به کاهش جابه‌جایی نیروی انسانی می‌شود (Bonnstetter, ۲۰۰۷). آیا چگونگی شناخت ارزشها و نگرشها به بهبود فرایند استخدام و نگهداشت منجر می‌شود؟ ادوارد اسپرانگر، روان‌شناس آلمانی، با توصیف ارزشها و نگرشها در تئوری شخصیتی به این گونه، مشارکت کرده است: نگرش نظری با علاقه به کشف حقایق ناشناخته - نگرش سودگرایانه با علاقه به کارآمدی - نگرش زیبایی‌شناختی با علاقه به نظم و هماهنگی - نگرش اجتماعی با علاقه و عشق به مردم - نگرش سیاسی با علاقه به قدرت - نگرش مذهبی با گرایش به یگانگی و سازگاری (Spranger, ۱۹۲۸). هر روزه ما با موقعیت‌هایی روبه‌رو می‌شویم که نیازمند تفکر، تصمیم‌گیری و عمل هستند. عمدی یا سهوی، هر تصمیم، واکنش یا عمل؛ توسط عقاید، ارزشها، نگرشها و تجربه‌های پیشین، برانگیخته می‌شوند. عقاید و ارزشها با یکدیگر آمیخته‌اند. سیستم ارزش‌گذاری در مدت زمان بر این اساس به وجود می‌آید و نگرشهای ما را تشکیل می‌دهد. فعالیتهای اسپرانگر به پیدایی پایه و اساسی برای سنجش نگرشهای انسان و پی بردن به چرایی اعمال دیگران و ارزشهایشان منجر شد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که شناخت ارزشهای افراد، تیم‌ها و سازمانها موجب کاهش تناقضها، افزایش حفظ استعدادها، بهبود کارایی و بهره‌وری و انرژی بخشیدن به گروههایی که برای هدفی مشترک گرد هم آمده‌اند، می‌شود. از جمله این مزایا می‌توان به کاهش جابه‌جایی نیروی انسانی، کاهش شدید هزینه‌ها و افزایش رضایت ذی‌نفعان اشاره کرد (TTI, ۲۰۰۷). در نتیجه، هر چه ارزشهای شخص به مشوقهای یک شغل نزدیک‌تر باشند، فرد از تمایل بیشتری برای انجام آنها برخوردار می‌شود. در زمینه نگهداشت، مدیران منابع انسانی با ارزیابی ارزشهای فردی و شغلی و مقایسه آنها، قادر به هدایت افراد در راستای کارایی بهتر شده، می‌توانند آنان را تشویق کنند. آخرین عامل در فرایند بهینه‌کاوی شغلی و ارزیابی برای انجام بهترین استخدام و نگهداشت، ضریب وظیفه است. پژوهشهای انجام گرفته توسط دکتر گازارا نشان داده‌اند که رابطه‌ای عمیق میان انواع وظیفه یا ضریب وظیفه (TQ)، کارایی و رضایت شغلی وجود دارد. همچنین این پژوهشها مبین این حقیقت هستند که هر چه ضریب وظیفه افراد به ترجیحات فردی آنها نزدیکتر باشد، رضایت شغلی آنان افزایش می‌یابد (Gazzara, ۲۰۰۳). اساس این نظریه، استفاده از ضریب وظیفه در فرایند بهینه‌کاوی شغلی است. ایجاد هماهنگی بین شغل و افراد، چه برای استخدام افراد جدید، و چه برای افزایش رضایت شغلی

کارمندان فعلی، گامی مهم در تخصیص بهترین شغل است. به عنوان نمونه، اگر ترجیحات فردی برای انجام وظایف عادی و دائمی، رفع عیب و پروژه ای معین و ترکیب آنها با ضریب وظیفه شغل مقایسه شود، آن گاه می توان بهترین نامزد برای استخدام را در این زمینه مشخص کرد و میزان رضایت شغلی را بالا برد. بنابراین، درک ضریب وظایف شغلی (عادی و دائمی (تکراری -) رفع عیب (حل مشکل -) فعالیت های پروژه ای (برنامه ریزی)) و هماهنگی آنها با ترجیحات فردی، متضمن نرخ بالای موفقیت در استخدام و نگهداشت است. پی بردن به ضرایب وظیفه افراد، به ایجاد انگیزش درونی کمک می کند. بنا به گفته کوزس و پوسنز: ما بر این باوریم که اگر افراد باید بهترین کارایی را از خود نشان دهند، وجود انگیزش درونی الزامی است. تجربه نشان می دهد که کارمندان به طور عمومی ضریب وظیفه خود را می دانند، اما دانش کمی در چگونگی ترکیب فعالیت های کاری برای دستیابی به انگیزش دارند. فعالیت های دکتر گازارا منجر به پیدایی فرمولی برای فهم و ایجاد ضرایب وظیفه مشخص شد، به گونه ای که افراد قادر به حفظ بالاترین میزان انگیزش درونی و رضایت شغلی در محیط کار می شوند. بنا بر گفته دکو و رایان: انگیزش درونی، یا انجام کار به دلیل لذت بخشی آن، یکی از مهمترین انواع انگیزشها است. انسانها را می توان هم درونی و هم بیرونی تشویق کرد ولی انگیزش درونی، اثری عمیق تر و پایدارتر بر انسان ها دارد (Gazzara, 2004). فرایندهای ارائه شده این مقاله با بومی سازی فرایند بهینه کاوی شغلی، شرکت TTI با توجه به بازار داخلی ایران فرایندی مطابق (شکل ۱) را پیشنهاد می کند. مراحل بهینه کاوی شغلی در این پژوهش نیازمند بهای شغل برای انتخاب و نگهداشت داوطلبان مورد نظر کارفرما، امری ضروری است. در مقایسه با دیگر فرایندهای تعریف شغلی، فرایندهای استفاده شده برای بهینه کاوی شغلی، بر اساس شناخت مسئولیت های مهم اند. بدین ترتیب که موقعیت شغلی بر اساس رفتار، ارزشها و نوع فعالیت های خواسته شده در راستای نگهداشت و بالاترین کارایی، مورد بهینه کاوی واقع می شود. مشاوران با انجام جلسه های طوفان فکری به بررسی موقعیت شغلی می پردازند. شرکت کنندگان این جلسه ها از سوی کارفرما، افرادی آگاه و مرتبط با آن موقعیت شغلی هستند. به عبارت دیگر، آنها متخصصان امراند. روند کار به این صورت است که در یک جلسه هدایت شده، مشاوران موضوع بحث را در جهت یافتن مسئولیت های اساسی شغل هدایت کرده، سپس با تکمیل پرسشنامه، به گزارش تحلیل سه عاملی شغل دست می یابند. پرسشنامه ها می توانند به صورت جمعی مورد بحث واقع شده، یا به صورت فردی و آنلاین پرسش شوند. در مورد نخست، متخصصان امر جلسه ای هدایت شده با مشاوران خواهند داشت که در آن به بحث درباره نیازمندی های شغل پرداخته، گزارش شغل حاصل می شود. در مورد دوم، مشاوران با دریافت و ترکیب گزارشهای شغلی از هر یک از متخصصان امر، گزارشی تلفیقی به وجود می آورند. سپس این گزارش توسط متخصصان مورد بحث واقع می شود تا پیش فرضها معین شوند. این گزارش در بردارنده مشخصات شغلی مورد نیاز برای داشتن بالاترین کارایی بر اساس رفتار، ارزشها و نوع فعالیتهاست. همچنین مطالب نهایی که باید از داوطلبان پرسیده شود، در این گزارش گنجانده شده است. (شکل ۲) نکته مهم این است که پس از استفاده از فرایند بهینه کاوی در تعریف یک شغل در سازمان، می توان از این فرایند در ارزیابی داوطلب استفاده شده برای نگهداشت، سود برد. مرحله مصاحبه در این مرحله، مشاوران فهرستی کوتاه از داوطلبان را که پرسشنامه آنلاین ابزار سنجش تحلیل سه عاملی داوطلب را پر کرده اند در اختیار دارند. مشاوران با انجام مصاحبه با داوطلبان پرسشهای تعریف شده در «گزارش تحلیل سه عاملی شغل را از آنها می پرسند. مصاحبه می تواند توسط کارفرما یا مشاوران انجام شود. پس از تحلیل پاسخها، مشاوران گزارش مقایسه ای شغل / استعداد را بر اساس نتایج آزمون داوطلبان و گزارش تحلیل سه عاملی شغل ارائه می کنند. همچنین ارزیابی تحلیل سه عاملی داوطلب بر اساس سه عامل مهم در موقعیت شغلی تدوین می شود. این عوامل عبارتند از: رفتار، ارزش و نوع فعالیت کاری. این ارزیابی میزان ترجیح شخص را در رابطه با موقعیت بهینه کاوی شده برآورد می کند. این امر سازمان را در شناخت بهتر داوطلب، انجام مقایسه مناسب با شغل و تشخیص چگونگی تناسب داوطلب و شغل، یاری می رساند. به علاوه، مدیران منابع انسانی سازمان به کمک این ابزار می توانند برنامه ای برای نگهداشت افراد پس از استخدام تدوین کنند. مرحله تصمیم گیرنده در این مرحله، گزارشهای شغل و استعداد ترکیب شده و گزارش مقایسه ای تلفیقی که پایه و اساس تصمیم گیری را تشکیل می دهد ایجاد می شود. این مرحله تضمین کننده بهترین استخدام است که منجر به نگهداشت مناسب می شود. مشاوران در این مرحله جلسه ای نهایی با کارفرما برای بحث درباره شایستگی داوطلبان پیشنهاد شده برگزار می کنند که این بحث، بر اساس نتایج ارزیابی های به عمل آمده، مصاحبه ها و گزارشهای مقایسه ای شغلی / استعداد هستند. این فرایند به سازمان کارفرما کمک می کند که در مرحله انتخاب، زمان و هزینه را با استفاده از فرایند بهینه کاوی شغلی و ارزیابی استعداد، کاهش دهد. سنجش هاهمان گونه که اشاره شد، در این روش، سه عامل الگوی رفتاری، ارزشها و ضریب وظیفه، مورد بررسی قرار می گیرند. در زمینه الگوی رفتاری، عوامل زیر مورد ارزیابی قرار گرفته، از صفر تا ده نمره دهی می شوند: ۱. رقابت پذیری؛ ۲. تعیین ضرورت؛ ۳. تغییر مداوم؛ ۴. محل کار سازمان یافته؛ ۵. تجزیه و تحلیل اطلاعات؛ ۶. تطبیق پذیری؛ ۷. مشتری مداری؛ ۸. تعامل پیوسته با دیگران. سپس سه ویژگی اصلی رفتاری، برای شغل مورد نظر اولویت بندی می شود. در مورد ارزشها به بررسی موارد زیر پرداخته خواهد شد: ۱. نگرش نظری و علمی؛ ۲. نگرش سودمندی عملی؛ ۳. نگرش هنری همراه با حس زیبایی شناسی؛ ۴. نگرشهای اجتماعی؛ ۵. نگرش فرد گرایانه؛ ۶. نگرشهای سنتی. در این بخش نیز موارد یادشده از صفر تا ده نمره دهی شده، اولویت بندی می شوند. نکته دارای اهمیت اینکه وقتی در مورد ضریب وظیفه صحبت می شود، منظور بررسی این سه مورد است: ۱. وظایف روزمره؛ وظایفی هستند که کاملاً قابل پیش بینی هستند و می بایست به سرعت انجام شوند. ۲. وظایف مربوط به رفع عیب؛ وظایفی که غیر قابل پیش بینی هستند و می بایست به سرعت انجام شوند. ۳. وظایف پروژه ای؛ وظایفی که قابل پیش بینی هستند ولی الزاماً نباید به سرعت انجام شوند. روش ارزش دهی این بخش، به این صورت است که جمع سه مورد بالا از ۱۰۰ درصد محاسبه شده، برای هر مورد درصدی تعیین و اولویت بندی می شوند. نتیجه گیریمزایای فرایند بهینه کاوی شغلی و ارزیابی هماهنگی شغلی / استعدادی، با استفاده از تحلیل سه عاملی، عبارتند از: * فرایند بهینه کاوی شغلی مؤید این است که شرکت به طور کافی نیازمندی های شغلی را شناخته است. حتی با وجود شایستگی های تعریف شده، این فرایند مسئولیت های اصلی و حقیقی را تأیید می کند و رفتار، ارزشها و نوع فعالیت های مورد نیاز شغل را تعریف کرده، تا افراد بر مبنای آنها انتخاب شده، بالاترین کارایی را نشان دهند. * در فرایند پاداش دهی مشوقها و ارزشهای درونی داوطلبان شناسایی شده و مبنای کار قرار می گیرند. این امر باعث نگهداشت طولانی مدت فرد در موقعیت مطلوب می شود. * فرایند بهینه کاوی شغلی، پرسشهای مناسب برای مصاحبه را ایجاد می کند که گامی است در انتخاب درست افراد. * فرایند بهینه کاوی شغلی در موقعیت مدیریتی، دوباره می تواند در فرایند ارزیابی کارایی مدیران آن منصب و حتی کارشناسان مربوطه نیز مورد استفاده واقع شود. به طور خلاصه، ارزیابی و بهینه کاوی با استفاده از روش تحلیل سه عاملی که بر مبنای الگوی رفتاری، ارزش / نگرش و ضرایب وظیفه افراد هستند، فرایند انتخاب و نگهداشت نیروی

انسانی را به شکل قابل ملاحظه ای بهبود می بخشد. اولاً، این فرایند جابه‌جایی نیرو را کاهش می دهد. ثانیاً، در انتخاب استعدادها مناسب برای هر شغل به مسئولان کمک می کند تا مانع صرف هزینه های سنگین استخدام شوند که بیش از سه برابر حقوق سالیانه است. این هزینه می تواند تا ۱۴ برابر حقوق سالیانه به ویژه در سطوح اجرایی، باشد (Cheryl, ۲۰۰۶). در پایان، این فرایند تضمین کننده نگاهداشت بلند مدت استعدادها مناسب، در شغل مطلوب است. ارزیابی دوباره کارمندان بر اساس بهینه کاری شغلی به منظور هدایت مجدد یا کارایی مجدد به منظور رسیدن به حداکثر کارایی و رضایت شغلی که منجر به نگاهداشت طولانی می شود. در مقایسه با سایر فرایندهای استخدام که به طور عمده بر مبنای مهارتها و دانش فنی، تحصیلات و تجربه‌های افراد هستند، فرایند بهینه کاری شغلی ضمن در نظر گرفتن این معیارها، رفتار، ارزشها و ضرایب، وظیفه مشاغل و افراد را نیز مورد نظر قرار می دهد. این روش نه تنها بهترین داوطلب را انتخاب می کند، بلکه تضمین کننده رضایت و عملکرد بالای آنها برای نگاهداشت بلند مدت، نیز خواهد شد.

منبع: ماهنامه تدبیر منابع

Bonnstetter, Bill J., The Universal Language DISC: A Reference Manual, 4th edition, Eleventh Printing, ۲۰۰۷. Eduard Spranger, Types of Men (Lebensformen Halle (Saale): Niemeyer, ۱۹۱۴ translation by P.J.W. Pegors: New York: G. E. Stechert Company, ۱۹۲۸). TTI Success Insights Personal Interests, Attitudes and Values, Target Training International Success Insights Flyer, ۲۰۰۷, p۱. Kevin D. Gazzara, THE RELATIONSHIPS AMONG THE MIXTURE OF TASK TYPES, PERFORMANCE, SATISFACTION, AND THE IMPLICATIONS FOR FLOW, Pro Quest Information and Learning Company, UMI Microform ۳۰۸۲۰۰۲, ۲۰۰۳, pr. Dr. Kevin D. Gazzara, Using Task – Quotient @ (TQ) to maximize individual motivation & Job satisfaction, Intel Corporation, ۲۰۰۴, p۱. Cheryl Thomas, Hire Right the First Time, The Business Corridor, July ۲۳ ۲۰۰۶, p۲۷

ارزیابی عملکرد انسانی

Evaluation of human performance

ارزیابی عملکرد انسانی در رابطه با نحوه ی انجام کار مشخص در یک دوره ی زمانی معین، در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین استعداد و ظرفیتها بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی در جهت به فعلیت در آوردن آنها. مرا حل ارزیابی عملکرد کارکنان: ۱- در مرحله ی اول باید هدف و منظور از ارزیابی عملکرد کارکنان معین شود. برای مثال، در سازمانی هدف اولیه از ارزیابی عملکرد تعیین نیازهای آموزشی کارکنان باشد و در سازمانی دیگر سنجش شایستگی افراد برای اتخاذ تصمیماتی درباره ی افزایش پرداختها یا ترفیع مقام. ۲- در مرحله ی دوم، باید برای کارکنان کاملاً روشن نمود که در واگذاری کارها و وظایف چه انتظاری از آنها می رود. در این مرحله شاخصه ها و استاندارد های ارزیابی عملکرد به اطلاع افراد رسانده می شود. ۳- در مرحله ی سوم عملکرد واقعی فرد در شغل اندازه گیری می شود. ۴- این عملکرد (آنچه انجام گرفته) با استانداردهای عملکرد (آنچه باید انجام گرفت) مقایسه می گردد. ۵- نتایج حاصل از این مقایسه را با فرد در میان گذاشته و تصمیمات مقتضی اتخاذ می گردد. هدفهای ارزیابی عملکرد کارکنان: ۱- اندازه گیری عملکرد ۲- بهسازی عملکرد ۳- جبران خدمت: کمتر میکند تا میزان پرداختها متناسب با عملکرد باشد. ۴- شناسایی نیروهای با لقه: کسانی که میتوانند نامزد ترفیعات بلند باشند، می شناساند. ۵- برنامه ریزی نیروی انسانی ۶- بهبود ارتباطات ۷- تعیین مسیر شغلی فرد ۸- برنامه ریزی های انضباطی ۹- ایجاد انگیزه فرآیند طراحی نظام ارزیابی در فرآیند طراحی نظام ارزیابی باید مدیران و کارمندان و متخصصین امور کارکنان در تصمیم گیری هر یک از موارد زیر همکاری کنند: ۱- محتوای سنجش ۲- فرآیند سنجش ۳- تعیین ارزیاب ۴- تعیین معیار ارزیابی ۵- ویژگیهای اداری ۱- محتوای سنجش: الف- کانون ارزیابی- نوع معیار- شاخص های عملکرد الف- کانون ارزیابی * کانون ارزیابی: ارزیابی میتواند انسان مدار یا کار مدار باشد ب- نوع معیار * نوع معیار: که میتواند شامل کیفیت کار (در رابطه با اهداف -) کمیت کار (کارهای انجام شده -) مناسب و به موقع بودن - اثر بخشی هزینه ای (صرفه جویی -) نیاز به سر پرستی (کارمند تا چه میزان وظایف خود را بدون مداخله ی سرپرست انجام می دهند. ج- شاخص های عملکرد * شاخصه های سطح عملکرد - صفات یا عبارتهای توصیفی - مقایسه های رفتاری - محصول یا بازده به دست آمده معیارهای ارزیابی: ۱- معیارهای کاری: شرایطی که برای انجام کار موفقیت آمیز لازم است. ۲- معیارهای اخلاقی: صفات خصلت انسانی ۳- معیارهای ارزشی: ریشه در ایدئولوژی انسان دارد. ۲- فرآیند سنجش: منظور نوع ابزارهای ارزیابی، کنترل خطاهای ارزیابی و نوع مقیاس سنجش. ۳- تعیین ارزیاب: چه کسی باید ارزیاب باشد. ۴- تعیین معیار ارزیابی: چه چیزی باید ارزیابی شود؟ عملکرد یا خصوصیات شخصی فرد؟ ۵- ویژگیهای اداری: * تعداد و زمان ارزیابی: معمولاً ارزیابی یک یا دو بار در سال و با فاصله ی زمانی برابر انجام میگردد. مثلاً هر ۱۲ ماه یا ۶ ماه * وسیله ی جمع آوری داده های ارزیابی: مثلاً استفاده از رایانه که هزینه های پرسنل و کارکنان دفتری و نیز کاغذ بازی را کاهش داده .

تواناسازی کارکنان

Personnel Empowering ... توانمند سازی سازمان در گرو توانمند سازی کارکنان گرفته از سمینار علمی - آموزشی استاد

دکتر سکاکیگردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی

سمینار علمی - آموزشی توانا سازی کارکنان و توانمند سازی سازمان با هدف آشنایی شرکت کنندگان با فرایند توانا سازی کارکنان و توانمند سازی سازمان در مشهد مقدس برگزار شد. در این سمینار سخنران جلسه دکتر سکاکی ابتدا به تشریح ارتباط بین مدیریت استراتژیک با برنامه ریزی بلند مدت پرداخت. زیر سیستم های یک سیستم جامع را بر شمرده. در ادامه منابع انسانی را عامل استراتژیک در سازمان ها دانست و گفت: منابع انسانی سرمایه های بنیادی سازمان ها و منشاء هر گونه تحول و نوآوری و پایداری در مقابل تحولات محیطی یا ضعف، شکست، مرگ و حیات سازمان ها هستند. شعاع اثر این منبع بسیار گسترده است و به عنوان زیر سیستم کلیدی هر سیستمی شناخته می شود. دکتر سکاکی شتاب تغییرات فن آوری را فراینده دانست و تصریح کرد پیش بینی های اولیه نشان می دهد که فن آوری های آینده در مدت زمان هایی به مراتب کمتر از گذشته در بین جوامع رواج پیدا

می‌کند و این نشان دهنده شتاب تغییرات فن آوری است و در آینده تقاضای بازار، شیوه زندگی، عادات اجتماعی و ... از ابعاد مختلف با شتاب بیشتری تغییر خواهد کرد. در ادامه ایشان به تشریح مفهوم توانا سازی کارکنان پرداخت و گفت: آموزش رسمی، آموزش غیر رسمی، انتقال تجربیات شغلی، تنظیم روابط و ارزیابی‌های شخصیت و توانایی‌هایی که کارکنان را جهت آماده شدن برای آینده کمک می‌کند، توانا سازی کارکنان نامیده می‌شود. توانا سازی موجب آماده شدن کارکنان برای رویارویی با تغییرات احتمالی در شغل فعلی می‌شود. تغییراتی که ممکن است در اثر تغییر فن آوری، طراحی‌های کار، مشتریان یا بازار محصولات وجود آیند. دکتر سکاکی مفهوم و ماهیت توانمند سازی سازمانی را نوعی تجدید نظر اصول در پرورش مدیران و آموزش کارکنان، تجدید نظر در نظام‌های ارزشی، اعتقادات و طرز تفکر موجود در داخل سازمان دانست و گفت: توانمند سازی ماهیتاً از جنس تغییر و تحول است. وی توانمند سازی سازمان را در گرو توانمند سازی کارکنان دانست و گفت: وصول به اهداف توانمند سازی سازمانی، تحقق مفهوم و ماهیت توانمند سازی سازمانی و به دست آوردن و ایجاد ویژگی‌های سازمان توانا از طریق توانا کردن کارکنان حاصل می‌شود. در ادامه به بیان مهارت‌های ضروری برای منابع انسانی پرداخت و مهارت‌های مدیریت زمان، مهارت‌های فکری و تصمیم‌گیری، مهارت‌های کلامی و بیان مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های کار گروهی، مهارت‌های مطالعه و تحقیق، مهارت‌های گزارش‌نویسی و ... را جزء مهارت‌های ضروری برای منابع انسانی عنوان کرد. در پایان دکتر سکاکی به بیان اهمیت هوش هیجانی پرداخت و گفت: با تمام تأکیدی که در سازمان‌ها بر هوش عقلی می‌شود اما در تعیین سهم عوامل مربوط به موفقیت‌های تحصیلی و شغلی دانشمندان سهم I. Q. تنها ۲۰ درصد و سهم E. Q. ۸۰ درصد می‌داند. هوش عاطفی یا هیجانی توانایی‌های یک شخص در مواجهه با چالش‌های محیطی است و موفقیت‌های فرد را در زندگی پیش بینی می‌کند. دانشمندان بسیاری معتقدند که از طریق هوش عقلی می‌توان به استخدام یک سازمان درآمد، اما تنها از طریق هوش هیجانی است که می‌توان در شرکت یا مؤسسه دوام آورد، رشد کرد و به مقام‌های بالا رسید. در پایان شرکت کنندگان در جلسه، سؤالی را در موضوع بحث عنوان کردند که از سوی دکتر سکاکی پاسخ داده شد.

ماهیت مدیریت منابع انسانی

... nature of the HRM گردآوری: مهدی یاراحمدی خراسانی

مقدمه: امروزه مدیریت منابع انسانی یکی از دانش‌های ضروری برای هدایت کارکنان سازمان است که شاید مهمترین مهارت برای تمام مدیران در سازمانها و تلاشهای گروهی به شمار آید. تعریف مدیریت: مدیریت فرآیند طراحی و حفظ محیط و شرایطی است که در آن افراد گروهها برای دستیابی به اهداف منتخب گروهی بطور موثر و با انگیزه فعالیت نمایند. وظایف مدیریت: ۱. برنامه ریزی: شامل اهداف سازمانی، تدوین و تنظیم یک استراتژی کلی، شامل شناسایی و گروه بندی فعالیتها و وظایف، تعیین اختیار و مسئولیت برای مدیران و ایجاد هماهنگی بین وظایف و فعالیتها. ۲. رهبری و نظارت: برای اطمینان از اینکه کار بطور مطلوب و بر طبق برنامه انجام می‌شود، مدیریت باید از نحوه عملکرد سازمان کسب اطلاعات کند عملکرد واقعی را با اهداف تنظیم شده مقایسه نماید. فرآیند کسب آگاهی از عملکرد واقعی نظارت نامیده می‌شود. مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده اند. منظور از منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول بکارند. منظور از سازمان تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای نیل به اهدافی مشخص بوجود آمده باشد. سازمان ممکن است شرکت صنعتی و تولیدی، شرکت تجاری خصوصی، وزارتخانه دولتی، باشگاه ورزشی و تفریحی، موسسات غیر انتفاعی، دانشگاه یا واحدی از ارتش باشد. در تقسیم بندی سازمان، مدیریت منابع انسانی در ردیف مدیریت تولید، مدیریت مالی و ... قرار گرفته و انجام امور مربوط به آن به عهده حوزه ای معین واگذار گردیده است. این حوزه ممکن است مستقیماً تحت ریاست سازمان باشد و دارای وظایف کاملاً تخصصی است که نقش مهمی در موفقیت نهایی سازمان دارد. از آنجا که سازمان به دست انسان طراحی و اداره می‌شود و انسانهای شاغل در کل سازمان موضوع اصلی مدیریت منابع انسانی هستند، مسائل نیروی انسانی نمی‌تواند فقط به یک حوزه تخصصی محدود شود. در نتیجه تصمیمات و عملکرد مسئولان امور پرسنلی در کلیه سطوح سازمانی و به تبع آن در عملکرد کلی سازمان تاثیر می‌گذارد. عوامل مهم در گسترش نقش مدیریت منابع انسانی نقش مدیریت منابع انسانی نخست، تشخیص استعدادها بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفائی آنهاست. امروزه شاهدیم که مدیریت منابع انسانی در طرح ریزی برنامه های مهم و استراتژیک مشارکت فعالی دارد مشکلات اقتصادی و در نتیجه، عدم تکافوی درآمد مردان باعث شده است تا هر روز تعداد بیشتری از زنان به عنوان نان آور دوم، داوطلب استخدام در سازمانها شوند. استخدام و اشتغال زنان توأم با مسائل خاصی چون بارداری، زایمان، الزام به مراقبت از کودکان و اجبار به خانه داری در حین اشتغال است. همچنین مسائل ناشی از پیری یا جوانی نیروی کار از جمله مشکلاتی است که سازمان بطور اعم و مدیریت منابع انسانی بطور اخص با آن مواجه است. وظایف مدیریت منابع سازمانی فهرست زیر از جمله مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان است. ۱. نظارت بر استخدام در سازمان: این امر در چهار چوب قانون و مطابق با مقررات انجام گیرد و حق و حقوق قانونی متقاضیان مشاغل پایمال نگردد. ۲. تجزیه و تحلیل مشاغل: بطوری که ویژگیهای هر یک مشخص و معین گردد. ۳. برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان. ۴. کارمند یابی: شناسایی کسانی که شرایط کافی را برای استخدام در سازمان دارا هستند. ۵. انتخاب و استخدام بهترین و شایسته ترین نیروهای ممکن برای تصدی مشاغل در سازمان. ۶. آموزش کارکنان و تربیت مدیران: شناخت توان و استعدادها کارکنان و تربیت و پرورش آنها بطوریکه بتوانند به شایستگی از عهده وظایف فعلی و مسئولیتهای آتی برآید. ۷. روابط کارگری: ایجاد روابط حسنه و سازنده با اتحادیه های کارگری. ۸. طراحی سیستم حقوق و دستمزد: پرداخت حقوق و مزایای مناسب و عادلانه برای جبران زحمات کارکنان. ۹. طراحی سیستمی برای رسیدگی به خواسته و شکایات کارکنان. ۱۰. طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار: ایجاد محیطی سالم و بی خطر برای کار و فعالیت. ۱۱. طراحی سیستم انضباط. ۱۲. برنامه ریزی نیروی انسانی: برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان. اگر سازمان را ((کار یا فعالیت هماهنگ و تشریک مساعی منظم گروهی از انسانها برای نیل به اهدافی معین و از پیش تعیین شده)) تعریف کنیم با بگوئیم که مساله جذب و به کارگیری صحیح نیروهای متخصص و کاردان برای نیل به آن اهداف نیز همیشه وجود داشته است. رفتار خشک و خشن و اغلب بیرحمانه با کارکنان که در گذشته ای نه چندان دور، عادی یا حتی ضروری تلقی می‌شد، با اصول امروزی مدیریت منابع انسانی، سازگاری ندارد.

صبر و حوصله به جای خشونت، تفاهم به جای امر و نهی، تشویق و ترغیب به جای تنبیه، ایجاد انگیزه به جای اجبار و بطور کلی فراهم آوردن جوی مناسب برای پربارتر کردن زندگی خصوصی و اداری کارکنان از جمله اصولی است که امروزه کار در سازمان و فعالیتهای اجتماعی در چهارچوب آن انجام می شود. راههای اثر بخشی بیشتر مدیریت منابع انسانی اینک مدیریت منابع انسانی در آینده بتواند از عهده مسائلی به مراتب پیچیده تر از مسائل امروزی برآید، باید به آن اهمیت بیشتری داد و جایگاهی والاتر از آنچه بطور سنتی داشته است، برای آن در نظر گرفت. بدلیل تغییر در فلسفه وجودی مدیریت منابع انسانی و گسترش وظایف آن و همچنین جدا ناپذیری مسائل سازمان و مدیریت از مسائل پرسنلی، حال بیش از هر زمان دیگری لازم است که معاون نیروی انسانی، بعنوان عضوی رسمی و دائمی در برنامه ریزیهای مهم و سیاستگذارهای استراتژیک سازمان دخالت داده شود. تحقیق نیز نشان می دهد که در سالیان اخیر، معاونت نیروی انسانی در ردیف معاونت مالی، معاونت تولید و سایر معاونتها قرار گرفته، مسئول آن در جلسات هیات مدیره حضور دارد و اغلب به عنوان یکی از اعضاء هیات امناء نیز انتخاب می گردد. نقش مدیریت منابع انسانی در سود بخشی سازمان وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی رسیدگی به امور مربوط به کارکنان است و مسئولان امور پرسنلی وقت و نیروی زیادی صرف آن می کنند اما پرداختن به این امور تنها وظیفه مدیریت منابع انسانی نیست و تصمیم گیریها و عملکرد مسئولان امور پرسنلی اغلب بطور مستقیم در سود بخشی سازمان تاثیر می گذارد. نمونه هایی از اقدامات مسئولان امور پرسنلی که می تواند با کاهش هزینه ها یا افزایش تولید و کارایی، به سود بخشی بیشتر سازمان کمک کند به این شرح است: ۱. کاهش اضافه کاریهای غیر ضروری با افزایش راندمان کار در ساعات عادی. ۲. اتخاذ تدابیری برای کاهش غیبت و مرخصیهای به ظاهر موجه و کنترل آنها. ۳. طراحی صحیح مشاغل برای جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان. ۴. آموزش مهارتهای لازم به منظور تربیت کارکنانی که حداکثر بازدهی را داشته باشند. ۵. یافتن و استخدام شایسته ترین فرد ممکن برای هر شغلی و در هر سطحی. ۶. طراحی سیستمی برای پرداخت حقوق و مزایا که بتواند در جذب و نگهداری نیروهای کارا با سایر سازمانها رقابت نماید. ۷. تشویق متصدیان مشاغل، به گونه ای که زمینه مساعدی برای ابراز نظر هایشان درباره کاهش هزینه ها فراهم آید. نتیجه اینکه، هدفی 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. 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 ۱۷۶۰) آغاز شده است و تا به امروز ادامه دارد. البته پیدایش و رشد تدریجی مدیریت منابع انسانی به بیشتر 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. تحقیقات نشان می دهد که پیشه وران و صنعتگران رومی در قرن هفتم قبل از میلاد اتحادیه هایی بوجود آورده بودند که اعضای آنها اصناف مختلفی مانند صنف مطرب، طلا کار، مسگر، سفالگر و تشکیل می دادند. همچنین تحقیق دیگری نشان می دهد در ۱۱۰۰ سال قبل از میلاد، بردگانی که در یکی از معابد مصر به کار واداشته شده بودند دست به اعتصاب زدند. مقصود در اینجا یک مرور تاریخی نیست، بلکه شرح وقایع مهمی است که در پیدایش اداره امور کارکنان بعنوان وادی مستقل و دارای وظایفی کاملاً تخصصی تاثیر بسزایی گذاشته اند. انقلاب صنعتی انقلاب صنعتی تقریباً همزمان با سایر تحولات عظیم علمی، فلسفی و سیاسی قرون هفدهم و هجدهم در اروپا بوقوع پیوست. منظور از انقلاب صنعتی، جانشین کردن ماشین بجای انسان در صنعت است. یکی از نتایج مستقیم انقلاب صنعتی، پیدایش کارخانه های بزرگ در جوامع صنعتی بود که برای اولین بار، استخدام و تمرکز عده کثیری کارگر را در یک مکان و زیر یک مکان و زیر یک سقف ایجاد نمود. با ورود ماشین به صحنه، امکان تقسیم کار به اجزای کوچکتر فراهم شد و هر کس موظف به انجام دادن بخش کوچکی از کل کار در کارخانه یا سیستم تولیدی گردید. ادم اسمیت اقتصاد دان معروف اسکاتلندی (۱۷۲۳ - ۱۷۹۰) در سال ۱۷۷۶ کتابی منتشر کرد و مفهوم تقسیم کار در یک فرایند تولیدی را با شرح چگونگی ساختن یک سنجاق ساده بیان نمود: یک نفر میله گداخته را از کوره بیرون می کشد، نفر دوم آنرا می کوبد و صاف می کند، نفر سوم آنرا به اندازه می برد، نفر چهارم یک انتهای میله را تیز می کند و نفر پنجم انتهای دیگر میله را برای اتصال سر سوزن، سنگ می زند و آماده می سازد. برای ساختن سر سوزن، دو یا سه حرکت مجزای دیگر لازم است. نصب سوزن به روی میله، کاری ویژه و کاملاً تخصصی است، همین طور، سفید گری و روکشی آن و بالاخره بسته بندی سوزن که خود به تنهایی حرفه ای جداگانه بشمار می آید. بدین طریق ساختن یک سنجاق ساده به هجده مرحله تخصصی تقسیم می شود و وظیفه هر یک از افراد در هر مرحله، انجام همان یک کار تخصصی است. با تقسیم کار به مراحل مختلف در نظام تولید کارخانه ای، کارگر دیگر مجبور نبود مانند گذشته که در کارگاههای سنتی کوچک کار می کرد، مجموعه ای از کارهای متفرقه و پراکنده را انجام دهد. اکنون، هر کارگر مسئول کار با ماشین یا دستگاه خاصی بود. بدلیل تقسیم کار از یک سو و پیوستگی مراحل مختلف کار با یکدیگر از سوی دیگر، کارگران می بایست همه با هم در ساعتی معین با سوت کارخانه، کار را آغاز می کردند و همه با هم در ساعتی معین و باسوت کارخانه به آن خاتمه می دادند. این نظام منجر به پیدایش سلسله مراتبی جدید، متشکل از مالکان کارخانه، مدیران، سرکارگران گردید. در واقع انقلاب صنعتی با تشدید اختلاف در طبقات اجتماعی، نظام اجتماعی جدیدی را پایه گذاری کرد. از ویژگیهای دیگر نظام صنعتی جدید، بی اعتنائی به جنبه های عاطفی و عدم رعایت اصول انسانی در کارخانه ها بود. بیشتر کارگران ساعتهای طولانی به ازای دستمزد ناچیزی در وضعیت بسیار طاقت فرسا و غیر انسانی در سرما و گرمای شدید، محیطی آلوده، پر سر و صدا و غبار آلود کار می کردند. بعنوان یک نتیجه گیری کلی باید گفت که انقلاب صنعتی، آثار اقتصادی مثبت و آثار اجتماعی منفی بسیاری بدنبال داشت. نهضت کارگری با اجحاف و ستمی که در حق کارگران می شد، طبیعی بود که آنها دیر یا زود از خود به تشکیل صنف و اتحادیه پرداخته، بعنوان یک نیروی منسجم و متحد با صاحبان صنایع روبرو شوند و به وضع آشننگی زندگی خود سرو سامان دهند. به دنبال آن کارگران چاپخانه ها برای اولین بار در فیладельقیای آمریکا در سال ۱۷۸۶ اعلام اعتصاب کردند. در سال ۱۷۹۹ در محل مذکور، صنف کفاش برای افزایش نرخ دستمزد، با کارفرمایان وارد مذاکره شد اما کارفرمایان پیشنهادهای کارگران را نپذیرفتند و برای تنبیه آنان در کارخانه ها را به رویشان بستند. این کار به نتیجه ای نرسید و به همین دلیل نمایندگان صنف کفاش و کارفرمایان بار دیگر به مذاکره نشستند و این بار به توافق رسیدند. در سال ۱۸۰۶ نیز دادگاهی در فیладельقیای صنف کفاش برای افزایش دستمزد را توطئه خواند و آن را محکوم کرد. با این حال مبارزه کارگران همچنان ادامه یافت تا جایی که در سال ۱۸۴۲ دادگاه عالی ایالت ماساچوست در پایان رسیدگی به شکایت یک کارگر رای داد که فعالیتهای کارگری توطئه نیست، زیرا

سازمانهای کارگری، همچون هر سازمان دیگری، برای نیل به اهداف خاصی بوجود می‌آیند و تا زمانی که فعالیت‌های آنان برای نیل به این اهداف، خلاف قانون نباشد نباید از تشکیل آنها جلوگیری کرد. بنابراین برای اولین بار در آمریکا، تشکیل اتحادیه و مذاکره نمایندگان اتحادیه به خاطر حفظ منافع اعضا با نمایندگان مدیریت و مالکان کارخانه ((که اصطلاحاً قرارداد جمعی خوانده می‌شود)) خلاف قانون محسوب نمی‌شد. بطور کلی تشکیل اتحادیه‌های کارگری موجب توازن قدرت میان کارگر و کارفرما شد و این ((دموکراسی صنعتی)) تحولات اجتماعی عمیقی در جوامع صنعتی بوجود آورد. نهضت مدیریت علمی یکی دیگر از تحولاتی که از نظر صنعتی، اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی تأثیرات زیادی به جای گذارد، نهضت مدیریت علمی بود. شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی به عنوان یک وظیفه حرفه‌ای - تخصصی عمدتاً ناشی از اصول و مفاهیمی است که برای اولین بار با وجود آمدن این نهضت مطرح گردید. اگرچه از تیلور و گیلبرت به عنوان پیشگامان نهضت مدیریت علمی نام برده می‌شود، ولی بسیاری از اصولی که تیلور در این زمینه پیشنهاد کرد، عملاً یک قرن پیش از آن، در کارخانه‌ای واقع در برمنینگهام انگلیس که جیمزوات و میتوبولتون آن را اداره می‌کردند اجراء می‌گردید. تیلور مطالعات خود را در سال ۱۸۸۵ در صنعت فولاد و در کارخانه‌های میدویل و بتلهم آغاز کرد و در حدود سال ۱۸۷۸ چهار اصل اساسی و مهم مدیریت علمی را ارائه نمود. 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. با بیان اصل اول، تیلور می‌خواست روش مدیریت علمی را جانشین روش تجربه و خطا که پیش از این قرن‌ها در صنعت متداول بود نماید. بعبارت دیگر، تیلور معتقد بود هر چند که انجام هر کاری معمولاً روشهای متعددی دارد، فقط یک روش بهترین روش انجام دادن آن کار است و باید کوشید با مطالعه علمی کار آن را پیدا نمود و بصورت دستورالعمل به کارکنان ابلاغ کرد. مطالعه علمی کار، شامل حرکت سنجی و زمان سنجی و تعیین استانداردهای تولید و کارکرد بر اساس آنست. یعنی با تجزیه و تحلیل علمی کار، معین می‌شود که بازده متوسط یک فرد عادی در یک روز کاری عادی چقدر است و برلی این کارکرد با استاندارد، چه دستمزدی باید پرداخت شود. طبق اصل دوم، افرادی باید برای کار انتخاب شوند که مهارت و تواناییهای لازم برای انجام موثر و موفقیت آمیز آن کار را داشته باشند. تیلور معتقد است از میان کسانی که قادر به انجام کار هستند، فردی وجود دارد که از هر کس دیگری برای انجام آن کار، شایستگی بیشتری دارد و باید با استفاده از روشها و فنون علمی، آن فرد را پیدا و استخدام کرد. پس در اصل اول تیلور شناسایی علمی ماهیت کار و در اصل دوم شناسایی و انتخاب بهترین فرد را برای انجام دادن آن کار توصیه می‌کند. اصل سوم تیلور مطرح می‌کند، به جای اینکه کارگر طبقه انجام دادن کار را از روی تجربه فرا بگیرد باید برنامه آموزشی صحیح و منظمی برای آموزش کار به او در سازمان وجود داشته باشد. تیلور توصیه می‌کند که برنامه‌های آموزشی هر کاری دقیقاً با توجه به نیازهای آن کار، طراحی و تعلیم داده شود. بعبارت دیگر اگر کار به کاردان سپرده شود و بطور صحیح انجام گیرد، سازمان قادر خواهد بود محصولات بیشتری با هزینه کمتر و کیفیت بهتر تولید کند و کارگر نیز درآمد بیشتری خواهد داشت. منظور تیلور از اصل چهارم این است که کار و مسئولیت باید به طور مساوی میان مدیران و کارکنان تقسیم شود، اما توصیه می‌کند که برنامه ریزی و کارهای فکری را مدیران و کارهای جسمی را کارکنان انجام دهند. با اعمال این چهار اصل در کارخانه فولاد بتلهم، تیلور توانست با همان وسایل و تجهیزات قبلی، کارآیی را در بخش کوره‌های ذوب آهن به مقدار بسیار زیادی بالا ببرد، بطوری که بازده کار یک کارگر از ذوب ۵/۱۲ تن آهن در روز به ۵/۴۷ تن افزایش یافت. اعمال این اصول در بخشهای دیگر کارخانه بتلهم نیز به کاهش زیاد هزینه‌ها و افزایش چشمگیر تولید و کارآیی منجر گردید. در مجموع می‌توان نتیجه رفت که مدیریت علمی با تأکید 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 کارآیی در کارخانه‌ها و سازمانها بردارد. روانشناسی صنعتیه دلیل بکارگیری اصول و نظریه‌های روانشناسی در صنعت، بتدریج رشته جدیدی به نام روانشناسی صنعتی در دهه ۱۸۹۰ و اوایل دهه ۱۹۰۰ به علوم اضافه شد در ابتداء توجه روانشناسی صنعتی بیشتر، معطوف به یافتن فوونی برای افزایش فروش بود، اما بتدریج گروهی از محققان این رشته به یافتن فنون موثرتری برای گزینش افراد علاقمند شدند. در کتاب مشهوری که مانستربرگ در سال ۱۹۱۳ منتشر کرد مطرح نمود که بعضی از کارکنان برای بعضی از کارها، مناسبتر از دیگران هستند یعنی علاقه و استعداد همه کارکنان برای انجام دادن هر کاری به یک میزان نیست و از این نظر، میان آنها تفاوت‌هایی وجود دارد. اگرچه این مطلب تاگی نداشت و افلاطون دو هزار و پانصد سال پیش در کتاب جمهوریت آنرا مطرح کرده بود. مانستربرگ در تجربیات خود بدنبال این بود که ((چگونه می‌توان بهترین فرد را برای کار پیدا کرد، بهترین عملکرد را داشت و بهترین نتیجه را بدست آورد)) وی مانند تیلور خواهان علمی کردن مدیریت بود با این تفاوت که تیلور تحصیلات مهندسی داشت ولی مانستربرگ روانشناس برجسته‌ای بود که اصرار داشت در صنعت از روشهای مورد استفاده در روانشناسی برای شناخت و اندازه‌گیری تفاوت‌های فردی استفاده شود. چگونگی مطالعه و تجزیه و تحلیل یک کار به منظور تعیین شرایط جسمی، همچنین طراحی ازموتهایی که بوسیله آن مسئولان سازمان بتوانند مناسبترین افراد را شناسایی و انتخاب کنند، از جمله مهمترین کارهای مانستربرگ بشمار می‌آیند. متخصصان امور نیروی انسانی اثر تحولات ناشی از انقلاب صنعتی، نهضت کارگری و نهضت مدیریت علمی و در اثر نفوذ و گسترش نظریه‌های روانشناسی صنعتی بتدریج پذیرفته شد که مدیریت منابع انسانی نیز مانند تولید و فروش، وظیفه‌ای تخصصی است که باید بر عهده متخصصان و کارشناسان گذاشته شود. فعالیت این متخصصان در طول سالهای ۱۸۸۰ تا ۱۹۲۰ در سازمانها و شرکتهای مختلف بشرح زیر بود: ۱. انتخاب و استخدام: برای اولین بار این وظیفه بصورت متمرکز در سازمان بر عهده کارشناسان سازمان گذاشته شد تا شایسته‌ترین افراد را برای تصدی مشاغل استخدام کنند. ۲. مسائل رفاهی کارکنان: رسیدگی به مسائل عمومی کارکنان، از قبیل وام، مسکن، مدرسه برای فرزندان آنان و دارو و درمان در دستور کار متخصصان مسائل رفاهی قرار گرفت. ۳. قیمت گذاری کار: مطالعه علمی کار بمنظور تعیین نرخ مناسبی برای پرداخت دستمزد بر عهده کارشناسان قیمت گذاری کار گذاشته شد. ۴. ایمنی کار: بعد از اینکه دیوان عالی آمریکا در سال ۱۹۱۱ کارفرما را موظف به جبران خسارت ناشی از کار کرد، ایمنی محیط کار، مساله پر اهمیتی شد. بعلاوه قانون، کارفرما را مکلف به پرداخت هزینه‌های مداوای کارگر و پرداخت دستمزد و مزایا تا زمان بهبود و بازگشت او بکار می‌نمود. در واقع، وظیفه تأمین ایمنی در سازمان را باید از اولین وظایف تخصصی اداره امور کارکنان دانست. ۵. مسائل آموزشی و بهداشتی: کارشناسان آموزشی وظیفه داشتند با آموزش روش صحیح انجام کار و آگاه ساختن کارگران از مخاطرات موجود در آن، دقت آنها را بالا ببرند. کارشناسان جذب، انتخاب و استخدام نیروی انسانی وظیفه داشتند با انتصاب افراد به مشاغلی که بیشترین توانایی و آمادگی

را برای احراز آن داشتند، حوادث و سوانح را به حداقل برسانند. پزشکان وظیفه داشتند با توجه به وضعیت جسمی افراد تعیین کنند برای انجام دادن چه کاری مناسب هستند. تجزیه و تحلیل شغلسازمان در تعریف، سیستمی عقلانی است که در آن گروهی از افراد برای رسیدن به اهداف مشترک و از پیش تعیین شده آگاهانه و بطور منظم با یکدیگر مشارکت می کنند. سازمان زمانی ایجاد می گردد که رسیدن به هدف، از عهده یک فرد بتهنایی خارج باشد. بنابراین تجزیه و تحلیل و شناخت مشاغل در سازمان، بخش مهمی از وظایف مدیریت منابع انسانی محسوب می شود. بنا به تعریفی، تجزیه و تحلیل شغل فرایندی 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 وظیفه ای را شامل می شود و برای احراز و انجام شایسته آن چه مهارتها، دانشها و توانائیهایی لازم است. مراحل تجزیه و تحلیل شغل مرحله اول: بررسی کلی سازمان به منظور تعیین مطابقت مشاغل با بافت و اهداف آن. مرحله دوم: تعیین اینکه از اطلاعات بدست آمده از تجزیه و تحلیل چگونه استفاده خواهد شد. مرحله سوم: انتخاب نمونه هایی از مشاغل برای مطالعه و تجزیه و تحلیل. مرحله چهارم: بدست آوردن اطلاعات لازم با استفاده از روشهای مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل. مرحله پنجم: تنظیم شرح شغل. مرحله ششم: تنظیم شرایط احراز شغل. مرحله هفتم: طراحی شغل با استفاده از اطلاعاتی که در مراحل ششگانه قبل بدست آمده است. مرحله هشتم: ارزیابی طراحی شغل و انجام دادن اصلاحات لازم در صورت نیاز. روشهای تجزیه و تحلیل معمولاً برای جمع آوری اطلاعات درباره شغل از این روشها استفاده می شود. ۱. مشاهده مستقیم: مشاهده مستقیم کار روشی است که می توان برای مطالعه و تجزیه و تحلیل مشاغل نسبتاً ساده از آن استفاده کرد. در این روش تحلیلگر، اجرای کار به وسیله شاغل یا شاغلان کار تحت نظر می گیرد و با یادداشتنهای که بر می دارد طریقه انجام دادن آنرا شرح می دهد. از این روش برای تجزیه و تحلیل مشاغل ساده یعنی مشاغلی که تکراری و زمان انجامشان کوتاه است استفاده می شود. ۲. 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 نماید. مصاحبه به دو صورت بسته یا آزاد برگزار می شود. مصاحبه آزاد، چهار چوب یا محتوای مشخص و از پیش تعیین شده ای ندارد و جو مصاحبه و رابطه ای که میان مصاحبه کننده و مصاحبه شونده بوجود می آید، مسیر و شکل آن را تعیین می کند. این روش که محققان امروزه به عنوان ابزار مفیدی از آن استفاده می کنند، حاصل تجربیات هاتورن است. برخلاف مصاحبه آزاد، چهار چوب مصاحبه بسته یا به قولی مصاحبه منظم، کاملاً معلوم است و سوالات از قبل تعیین شده اند. تهیه فهرستی از سوالات و رعایت ترتیب منظمی در طرح آنها یکی از مهمترین مزایای مصاحبه بسته به شمار می آید. مصاحبه به سه صورت انجام می گیرد: الف: مصاحبه انفرادی با متصدی شغل. ب: مصاحبه گروهی با کارکنان که شغلها یکی دارند. ج: مصاحبه با سرپرستان یا کسانی که انتظار می رود آشنائی کامل با شغل داشته باشند. ۳. پرسشنامه: پرسشنامه هایی که برای تجزیه و تحلیل شغل طراحی می شوند بین چهار تا شش صفحه بوده، شامل هر دو نوع سوالات عینی (سوالاتی که احتیاج به تحلیل ندارند) و قضاوتی (سوالاتی که باید مورد تحلیل قرار گیرند) هستند. نکات مهم در طراحی پرسشنامه: الف: تعداد سوالات باید کم باشد. ب: برای کسانی که به پرسشنامه پاسخ می دهند باید کاملاً روشن باشد که چرا به سوالات پاسخ می دهند. ج: سوالات پرسشنامه باید ساده و قابل فهم باشد. د: پیش از پخش پرسشنامه باید آن را سنجید. ۴. مصاحبه گروهی: مصاحبه گروهی شبيه به مصاحبه انفرادی است با این تفاوت که به جای مصاحبه با یک نفر، با همه کسانی که دارای مشاغل یکسانی در سازمان هستند بطور همزمان مصاحبه می شود. اطلاعاتی که از این طریق بدست می آید دقیقتر و کاملتر از اطلاعاتی است که از مصاحبه انفرادی بدست می آید. ۵. 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 تحلیلگران تشریح می کنند. ۶. 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. ۷. پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت: پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت (PAQ) یکی از روشهایست که در اوایل دهه ۱۹۷۰ بوسیله مک کورمیک و همکارانش در دانشگاه پردو ابداع گردید. تجزیه و تحلیل شغل به روش PAQ بدین صورت است که با مطالعه پرسشنامه، تحلیلگر معین می کند که اولاً شغل از چه عناصری تشکیل شده است و ثانیاً هر یک از این عناصر چه سهمی در شغل دارند. این روش کاربرد وسیعی دارد و برای تجزیه و تحلیل انواع مشاغل از آن استفاده می شود. معایب این روش: الف: طولانی بودن. ب: زبان فنی. ج: سیستم ارزیابی پیچیده و مشکل آن است

Human Resource Management Module leader: Dr Steve Fleetwood Duration and timing: ۳۰

hours, Spring Term

Aims In order to act we need to think. Just as we need tools like screwdrivers and hammers to do jobs around the house, we need tools with which to think. Acting and thinking about HRM is no different. Whilst acting and thinking are both necessary, universities clearly emphasise thinking – which is, of course, why many students choose university, as opposed to vocational, programmes. The Lancaster MBA module on HRM aims to select appropriate intellectual resources to create an 'intellectual tool kit'. This 'toolkit' will enable you to think deeply, carefully, critically, and reflectively about the nature of the human resource, the workplace, and the possibilities, limitations, aims, and role of human resource management. Brief overview of the module Both as a set of practices, and as a subject to be studied, HRM is contested and disagreement is rife. This module does not shy away from this, but tackles it head on. Because of this we will not stick to the range of topics found in most textbooks. Rather, we will engage with topics that most textbooks ignore, treat superficially, or treat uncritically. This makes the module intellectually challenging as we have to think deeply, carefully, critically and reflectively, and in many cases, we have to formulate the questions before we can even begin consider the answers. This also, however, makes the module interesting. Part I

opens the module by considering important, although usually neglected issues, such as: Why do we need this 'intellectual toolkit'? Why a university course is not a vocational course? What is the relationship between academy and the practice of HRM? This shifts on to a discussion of the nature of HRM. Part II is perhaps the most intellectually challenging part of the module as it raises not only difficult issues, but issues that most of you have never considered before. Yet in some senses, these issues are crucial to any form of inquiry into any kind of action – including HRM. Before we act we must think. Before we think, it is useful to think about thinking. We start, then, by reflecting upon the tools (general concepts and ideas) by which we think, that is, to metaphysics. We will consider the way we think the world is (ontology) the way we think knowledge of this world is possible (epistemology) and the notion of competencies, dispositions, capacities or powers. From metaphysics we then move to metatheory (theory of theories). We have all come across this or that theory, but how often have we stopped and asked: What is a theory? What is the goal of theory? Can we differentiate between good and bad theories? How can we evaluate the various studies and research into aspects of HRM and decide whether the claims and conclusions drawn are sound? We will also re-visit the notion of powers, this time in relation to the powers humans appear to have to be creative, imaginative, ingenious and self motivated/directed beings. If humans (in the workplace) do not have these powers, then HRM is probably a waste of time. At the start of part III we turn our attention to the nature of work and employment, the workplace, and the people who are managed therein. Here we come face to face with the contested nature of HRM both as a set of practices, and as a subject we study. In session five we unpack the notion of work and explode some myths about the nature of work and why we do it. This paves the way for dealing with the uncomfortable (to many) fact that almost all workplaces, in all countries, seem to be characterised by conflict, so much so that a good deal of time and resources has to be devoted to managing this conflict. Session six introduces us to six perspectives on the nature of the employment relation. Flexibility, flexible working practices and flexible labour markets have become a central concern of companies and government policy. Session seven delves into the various forms of flexible working practices and considers the causes and, most importantly, consequences, because it may be the case that certain kinds of flexibility do more harm than good for employers and workers. Flexibility is pursued in a different guise in session eight when we look closer at the way work is organised within the firm, giving consideration to employee involvement in the form of JIT, TQM, kaizen, teamwork, and functional flexibility (ie multi-skilling/tasking). Recent years has seen a concern with linking rewards closer to performance via schemes like performance and profit related pay – yet another form of flexibility. There are, however, some serious problems related to these payment systems and in part nine we uncover the root causes of the problems in order to evaluate their effectiveness. In the UK in particular, but increasingly in various other countries, we are witnessing a resurgence of trade union militancy. The final part of the module considers the management of trade unions and the future of the HRM-union relationship.

حسابداری منابع انسانی

HR accountancy ...

چکیده مقاله: حسابداری در صدد گزارش وضعیت مالی و عملکرد اقتصادی اشخاص اعم از حقیقی و حقوقی است، زمانی که پارامتر انسان در گزارش وضعیت مالی و نتیجه عملیات مد نظر قرار نگیرد، ارزش‌های انسانی نیز جایی در حسابداری ندارد. به نظر می‌رسد به منظور حصول اهداف ذیل باید حسابداری منابع انسانی جنبه‌های کمی و عملی پیدا کند: ۱- ثبت ارزش اقتصادی انسان در گزارش‌های مالی ۲- احتساب سرمایه‌گذاری یک سازمان در منابع انسانی خود ۳- افزایش کارایی مدیریت منابع انسانی و ایجاد امکاناتی برای ارزش‌یابی خط‌مشی‌های پرسنلی نظیر برنامه‌های آموزشی و توجیهی ۴- ارزیابی منابع انسانی یک سازمان از نظر حفظ شدن، تحلیل رفتن و یا توسعه یافتن ۵- شناسایی سود غیر عملیاتی و بهره‌وری ایجاد شده ناشی از سرمایه‌گذاری در منابع انسانی ۶- محاسبه میزان ارزشی که منابع انسانی در سایر منابع مالی و فیزیکی یک سازمان ایجاد می‌کند. با توجه به نیاز مدیریت به اطلاعات برای تصمیم‌گیری، حسابداری منابع انسانی (HUMAN RESOURCE ACCOUNTING) اطلاعاتی فراهم می‌آورد که مدیران هر چه بهتر و مفیدتر بتوانند از منابع انسانی تحت اختیارشان استفاده کنند. یکی از هدف‌های عمده حسابداری منابع انسانی، گسترش کاربرد روش‌های معتبر و درخور اطمینان برای اندازه‌گیری ارزش منابع انسانی (کارکنان) در سازمان است. برای تعمیم روش‌های اندازه‌گیری ارزش منابع انسانی باید ارزش خدمات کارکنان و عواملی را که روی این ارزش اثر می‌گذارد، مشخص کنیم. ارزش در علم اقتصاد دارای دو معنی متفاوت به شرح زیر است: الف) قابل استفاده بودن یک منبع (قدرت خرید آن منبع) ب) نظریه‌های ارزش در اقتصاد مبتنی بر این فرضیه است که منبع بتواند در آینده مطلوب باشد و خدمات ایجاد کند. لادویک

وان اقتصاددان معروف در این مورد گفته است «کسی که می‌خواهد یک نظریه مقدماتی ارزش و قیمت را بنا کند باید در درجه اول به مطلوب بودن آن فکر کند.» به‌طور مشابه ایروینگ فیشر چنین می‌گوید: «ثروت فعلی، ارزش تنزیل شده‌ی ارزش سرمایه‌ای درآمدهای آینده است، اگر چیزی در آینده بازدهی مورد انتظار را نداشته باشد، ارزشی نخواهد داشت.» بنابراین ارزش یک دارایی، ارزش بازدهی مورد انتظار آن در آینده است. تاریخچه حسابداری منابع انسانی: حسابداری منابع انسانی مولود نیازهای عصر خود، رشد و گسترش دانش بشری و نیز نیازهای اطلاعاتی استفاده‌کنندگان اطلاعات حسابداری است. تحقیقات در این زمینه از سال ۱۹۶۰ آغاز شده و همگام با مکتب «مدیریت انسانی» گسترش یافته است، این مکتب انسان را به عنوان یکی از منابع با ارزش هر سازمان مورد توجه خاص قرار می‌دهد و معتقد به رفتاری شایسته و در خور این ارزش‌هاست. تعیین نقطه شروع حسابداری منابع انسانی به عنوان یک موضوع تحقیقی یا مطالعاتی مشکل است. در سال ۱۹۷۶ مجله حسابداری، فهرست سازمان‌ها و جوامع مربوط به این مبحث را که یازده مورد از آنها مربوط به پایان نامه‌های منتشر نشده دوره دکتری بود و نیز اولین مرجع را که اساس کار دابلیو [۱] و لانتکا [۲] در سال ۱۹۳۰ بود، منتشر کرد. سال‌های ۱۹۷۱ تا ۱۹۷۶ را می‌توان دوره‌ی توجه هر چه بیشتر به حسابداری منابع انسانی دانست. اما از ۱۹۷۶ تا ۱۹۸۰ توجه به حسابداری منابع انسانی از طرف محافل علمی و تجاری کاهش یافت. در سال ۱۹۷۰ بسیاری از نویسندگان علاقه‌مند بودند تا به عنوان پیش‌کسوتان حسابداری منابع انسانی و ارایه‌کنندگان اندیشه‌های جدید مطرح شوند. این اندیشه‌ها به طور متداول به حسابداری دارایی‌های انسانی اشاره می‌کرد اما بیانیه‌های کوتاه آن درباره‌ی کارکنان در بلندمدت موجب تعمیم اهمیت منابع انسانی شد. واژه‌ی حسابداری دارایی‌های انسانی را می‌توان در ادبیات دهه‌ی ۱۹۶۰ تحت عنوان مدیریت کارکنان در پوشش جدید خود یا مدیریت منابع انسانی بازیافت که برای تحکیم ادعای اهمیت محوری در مدیریت کوشش می‌کند. شاید یک علاقه‌مندی واقعی در برخی از مدیران اجرایی برای سنجش ارزش منابع انسانی برحسب واحد پول، موجب پدیداری دوباره‌ی حسابداری منابع انسانی در عصر حاضر شده باشد، تا مدیران ارشد را آماده نمایند که کارکنان را به عنوان ارزش‌مندترین دارایی‌ها، مورد توجه قرار دهند. فلم هولتر [۳] پنج مرحله را در توسعه‌ی حسابداری منابع انسانی ذکر می‌کند: مرحله اول سال‌های ۱۹۶۶-۱۹۶۰: در این دوره مفهوم حسابداری منابع انسانی استنتاجی از نظریه‌ی اقتصادی «سرمایه انسانی» و متأثر از مکتب «منابع انسانی نوین» و روان‌شناسی سازمان‌های متمرکز و تاثیر نقش رهبری در سازمان بود. مرحله‌ی دوم سال‌های ۱۹۷۱-۱۹۶۶: تحقیقات فنی و عملی در این دوره به الگوهایی برای اندازه‌گیری دقیق و تعیین هویت استفاده‌کنندگان بالقوه این روش و استفاده تجربی حسابداری منابع انسانی در سازمانهای واقعی معطوف گشت. مرحله‌ی سوم سال‌های ۱۹۷۶-۱۹۷۱: این دوره را می‌توان دوره‌ی توجه پژوهش‌گران و سازمان‌ها به حسابداری منابع انسانی دانست. سازمان‌های کوچک تلاش بیشتری برای به کار بردن حسابداری منابع انسانی داشتند. برآوردها و نتیجه‌گیری‌های به عمل آمده بر اساس تاثیرات بالقوه اطلاعات حسابداری منابع انسانی بر مدیریت اجرایی و تصمیمات سرمایه‌گذاران بود. مرحله چهارم سال‌های ۱۹۸۰-۱۹۷۶: این دوره، دوره‌ی توجه نکردن محققان حسابداری و موسسه‌های بازرگانی به حسابداری منابع انسانی بوده است. مرحله پنجم از سال ۱۹۸۰ تا کنون: که دوره توجه دوباره به حسابداری منابع انسانی است. این مساله به کمک مطالعات جدید، به صورت کوشش بعضی از سازمان‌های بزرگ برای استفاده از حسابداری منابع انسانی نشان داده شده است. در سال ۱۹۸۰ تفکر نوینی در زمینه منابع انسانی در علم مدیریت بوجود آمد و پس از شناور شدن نرخ ارز و از میان رفتن ارتباط سنتی طلا و دلار، موضوع نیروی انسانی به عنوان پشتوانه تولید و پول کشورها مانند یک اصل بدیهی مطرح شد. در مباحث جدید مدیریتی در موضوع منابع انسانی و راهکارهای ارزیابی این منابع در دهه اخیر جایگاه و اهمیت ویژه‌ای یافته است که از یک طرف جزو منابع نامحدود تلقی می‌شوند و از طرف دیگر کم توجهی به آن کلیه منابع دیگر را تحت تاثیر قرار خواهد داد و در حسابداری نوین نیز مباحث خاصی را مطرح کرده است، امروز تردیدی نیست که منابع نیروی انسانی نیز باید قیمت گذاری و به‌عنوان بخشی از دارایی‌های شرکت‌ها در ترازنامه منعکس شوند و استهلاک این منابع نیز به شیوه‌ی خاص محاسبه و منظور شود. همچنان که در بسیاری از کشورها استهلاک منابع انسانی نیز در مجموعه هزینه‌های قابل قبول مالیاتی قرار داده می‌شود که این موضوع به نوبه‌ی خود سود را افزایش می‌دهد. حسابداری منابع انسانی چیست؟ حسابداری منابع انسانی عبارت است از معیارها و استانداردهای اندازه‌گیری نیروی انسانی در یک سازمان صنعتی، بازرگانی یا خدماتی با توجه به تجزیه و تحلیل کمی و کیفی این گونه سرمایه‌گذاری‌ها. به عبارت ساده‌تر یک موسسه صنعتی یا بازرگانی باید از ارزش سرمایه‌گذاری در نیروی خود آگاه باشد. همچنین بتواند نرخ بازگشت این سرمایه را نیز محاسبه کند و بداند که آیا بازده سرمایه‌گذاری رضایت بخش است یا خیر؟ حسابداری منابع انسانی در واقع کاربرد مفاهیم و روش‌های حسابداری در محدوده‌ی مدیریت نیروی انسانی است. این حسابداری معیارسنجی و گزینش هزینه و ارزش‌گذاری نیروی انسانی به عنوان منابع اصلی هر موسسه است، این هزینه‌ها، نظیر سایر هزینه‌ها، از بخش‌های جاری و سرمایه‌ای _ با به تعبیر دیگر هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم_ تشکیل می‌شود. هزینه‌های منسابع انسانی از دو بخش هزینه‌ی اولیه و هزینه‌ی جای‌گزینی تشکیل می‌شود: (۱) هزینه‌های اولیه: هزینه‌های اولیه منابع انسانی کلیه وجوهی هستند که برای تامین و پرورش نیروی انسانی مصرف می‌شود و شامل هزینه‌های گزینش نیرو، استخدام، استقرار، جهت‌دهی و آموزش حین خدمت، بازآموزی و آموزش‌های کاربردی و تخصصی برای کسب مهارت‌های لازم می‌شود. این تعریف در مورد سایر منابع نیز کاربرد مشابهی دارد، چرا که هزینه‌های اولیه کارخانجات و تجهیزات همان مبالغی هستند که برای تحصیل این منافع صرف می‌شود. (۲) هزینه‌های جای‌گزینی: هزینه‌هایی هستند که باید برای جای‌گزینی کارکنانی که در حال حاضر در موسسه یا واحد مشغول به کار هستند، متحمل شد. این هزینه‌ها به دو بخش تقسیم می‌شود: الف - هزینه‌های جای‌گزینی پستی یا شغلیب - هزینه‌های پرسنلیالف - هزینه‌های جای‌گزینی پستی: هزینه‌هایی هستند که باید برای جای‌گزین کردن فردی در یک پست سازمانی با شخصی که بتواند خدمات مشابهی را در این پست سازمانی ارایه دهد، پرداخت شود و این گونه هزینه‌ها خود از سه بخش (تامین، پرورشی یا آموزشی و کناره‌گیری) تشکیل می‌شوند. هزینه‌های کناره‌گیری: مبالغی هستند که برای کناره‌گیری هر یک یا تعدادی از شاغلان پست‌های سازمانی صرف می‌شوند. این هزینه‌ها عبارت‌اند از هزینه‌ی پاداش یا اجرت کناره‌گیری، هزینه‌ی مابه‌التفاوت پیش از کناره‌گیری، هزینه‌ی خالی ماندن پست سازمانی. نباید فراموش کرد که هزینه پاداش یا اجرت کناره‌گیری در واقع همان هزینه‌ی بازخرید سنوات خدمت (مزایای پایان خدمت) است و هزینه‌های مابه‌التفاوت پیش از کناره‌گیری ناشی از کاهش بهره‌وری فرد قبل از کناره‌گیری است. هزینه‌های خالی ماندن پست سازمانی، هزینه‌ای است غیر مستقیم که از کاهش کارآیی پست‌هایی که از خالی ماندن پست مورد نظر تاثیر می‌پذیرند. ارزش اقتصادی منابع انسانی: ارزش اقتصادی منابع انسانی مانند ارزش اقتصادی همه منابع به ظرفیت کارفرما برای استفاده از توان نهفته‌ی این نیروها بستگی دارد. به طور مشخص ارزش اقتصادی نیروی انسانی همان ارزش فعلی خدماتی است که در آینده از

آنها انتظار می رود. اندازه‌گیری‌های غیر پولی منابع انسانی: برخی از صاحب‌نظران حسابداری منابع انسانی به اهمیت بالقوه معیارهای غیرپولی در امر تصمیم‌گیری تأکید داشتند. یکی از این معیارها می‌تواند تهیه لیستی از افراد مهم سازمان و مهارت‌های آنها به عنوان دارایی باشد. میزان دانش، مهارت، سلامت، قابلیت بهره‌برداری از آنها و عمل‌کرد شغلی کارکنان می‌تواند به عنوان سایر دارایی‌های انسانی تلقی شوند. مهم‌ترین گروه معیارهای رفتاری غیر پولی توسط زیسنی لیکرت به وجود آمده است. مدل او شامل: ۱- متغیرهای سببی (متغیرهای مستقلی که توسط مدیریت قابل تغییر است) ۲- متغیرهای واسطه‌ای (دارای بازتاب بر سلامت داخل سازمان مانند وفاداری، رفتار، حرکات، عمل‌کرد و هدف‌ها و درک اعضای سازمان است) ۳- متغیرهای نهایی (مانند قدرت تولید، هزینه‌ها، رشد، سهم بازار و درآمد) برخی روش‌های اندازه‌گیری ارزش منابع انسانی به شرح زیر است که تعدادی از آنها را بررسی می‌کنیم: ۱- ارزش اقتصادی (فعلی) ۲- ارزش جای‌گزینی ۳- ضریب ارزشی ۴- الگو ارزش‌گذاری پاداش‌های تصادفی ۵- الگوهای کل سازمان ۶- نظریه مزایده ۷- بهای تمام شده تاریخی نظریه ارزش اقتصادی (ارزش فعلی) (۴)؛ این نظریه مبتنی بر تیوری ارزش سرمایه است طبق نظر ایروینگ فیشر «سرمایه به مفهوم ارزش سرمایه‌ای، ارزش تزییل شده درآمدهای آینده است». برخی از محققان بر اساس این نظریه معتقدند که قیمت‌های بازار دارایی‌ها عبارت است از ارزش تزییل شده منافع که در آینده از این دارایی‌ها حاصل می‌شود، اما باید توجه داشت که تحلیل‌های مسایل اقتصاد کلان به طور کامل در سطح اقتصاد خرد تعمیم نمی‌یابد. قیمت بازار دارایی‌ها، قیمت پرداختی برای تمام منافع و خدمات بالقوه این دارایی‌هاست. این مساله در مورد حقوق و دستمزد کارکنان مصداق ندارد. زیرا حقوق و دست‌مزد پرداختی بهای استفاده از خدمات کارکنان برای یک زمان مشخص و یا برای مقدار کارمعی است. بنابراین قیمت بازار کار به مفهوم دقیق قابل مقایسه با قیمت دارایی‌ها نیست. به علاوه، می‌توان استدلال کرد که بازار کار به شدت تحت تأثیر قانون کار، مقررات منفی و قراردادهای دسته‌جمعی کار است. در نتیجه مقایسه بازار کار با سایر بازارها چندان عملی نیست. به هر حال بر اساس این نظریه، برخی معتقدند که درآمدهای آینده حاصل از خدمات منابع انسانی را می‌توان تزییل کرد و به عین‌سوان ارزش منابع انسانی به حساب آورد. نارسایی‌های روش ارزش اقتصادی: (۱) در این مدل احتمال ترک خدمت فرد از سازمان به دلایل غیر باننشستگی یا فوت در نظر گرفته نشده است. (۲) احتمال تغییر موقعیت و پست فرد در زمانی که در سازمانی مشغول خدمت است نیز در این مدل در نظر گرفته نشده است. (۳) برآورد درآمد کارکنان مشکل است. (۴) به کارگیری این روش در حسابداری منابع انسانی با اصول پذیرفته شده حسابداری سازگاری ندارد. نظریه ارزش جای‌گزینی (۵)؛ ارزش جای‌گزینی منابع انسانی، همان مخارج جای‌گزین کردن منابع انسانی موجود در یک سازمان است. ارزش جای‌گزینی در این روش شامل اقلامی به شرح زیر است: الف - هزینه‌های استخدام افراد جدید برای مشاغل موجود ب - هزینه‌های آموزش افراد جدید ج - هزینه‌های انتقال یا اخراج فرد شاغل الف - هزینه‌های استخدام: این هزینه شامل هزینه مستقیم و غیر مستقیم است. هزینه مستقیم شامل: ۱ - هزینه کارمند بایی، شامل هزینه جست و جوی اولیه برای منابع انسانی مورد نیاز در داخل و خارج سازمان. ۲ - هزینه انتخاب، شامل هزینه‌های انتخاب کارکنان از بین افراد واجد شرایط. ۳ - هزینه استخدام، شامل هزینه ورود افراد جدید به داخل سازمان و قرار گرفتن در شغل مناسب. هزینه‌های غیر مستقیم شامل هزینه ارتقای خود و قرار گرفتن در مشاغل جدید در داخل سازمان است. ب - هزینه‌های آموزشی: این هزینه شامل دو بخش مستقیم و غیر مستقیم است. هزینه‌های مستقیم عبارت‌اند از: (۱) آموزش حین خدمت: شامل هزینه‌های آموزشی کارکنان در حین خدمت. (۲) آموزش رسمی: شامل هزینه‌های برنامه‌های آموزشی و آشنایی فرد با سازمان. هزینه‌های غیر مستقیم عبارت‌اند از: (۱) زمان آموزش دهنده، شامل هزینه‌های سرپرستان در طول دوره آموزش. (۲) از دست رفتن بهره‌وری در هنگام آموزش، شامل هزینه‌های ساعتی که کارکنان (به جز کارآموزان) در طول دوره آموزشی، مشغول انجام خدمات محول شده نیستند. ج - هزینه‌های انتقال یا اخراج: شامل هزینه‌های تحمیل شده به سازمان هنگام ترک خدمت فرد از سازمان. این هزینه شامل دو بخش مستقیم و غیر مستقیم است. هزینه‌های مستقیم آن شامل هزینه‌های اخراج یا ترک خدمت فرد از سازمان است و هزینه‌های غیر مستقیم آن شامل کاهش کارآیی فرد قبل از انتقال یا اخراج و هزینه‌های ناشی از خالی بودن شغل مورد بحث تا زمان استخدام کارمند جدید است. نظریه‌ی ارزش جای‌گزینی نه فقط موقعیت فرد را در داخل سازمان، بلکه هزینه‌های انتقال یا اخراج فرد و همچنین هزینه‌های کاهش کارآیی را نیز در نظر دارد. نارسایی‌های روش ارزش جای‌گزینی: (۱) منافع آینده‌ی دارایی‌های انسانی در نظر گرفته نمی‌شود. (۲) روش ارزش جای‌گزینی، یک روش ذهنی است. (۳) تعیین ارزش منابع انسانی بر اساس ارزش جای‌گزینی دشوار است. نظریه‌ی ضریب ارزش: بر اساس نظریه ضریب ارزش، ارزش منابع انسانی برابر است با تفاضل ارزش کل شرکت و ارزش ثبت شده در دفاتر شرکت. در این محاسبه، دارایی‌های نامشهود همچون سرفهلی، حق امتیاز، میزان وابستگی مشتریان و ارزش قراردادهای بلندمدت تعدیل می‌شوند. در این روش، ضرایب ارزش که اساس محاسبه هستند، با توجه به هر یک از عوامل زیر تعیین می‌شود: - تحصیلات و تجارب فنی - تجربه‌ی مورد نیاز برای شغل مورد نظر - خصوصیات فردی - قابلیت ترفیع - عرضه و تقاضا - میزان وابستگی افراد به شرکت و انتظار بهره‌وری شرکت از خدمات آنان. در این روش یک ضریب اختیاری از صفر تا ۵/۲ تعیین شده است، به علاوه کارکنان به چهار طبقه‌ی عمده‌ی مدیریت سطح عالی، مدیریت، سرپرستان و کارمندان تقسیم می‌شوند. با توجه به تقسیم بالا، بهای تمام شده‌ی تاریخی سالانه کارکنان بین چهار طبقه تقسیم می‌شود و سهم هر یک در ضرایب تعیین شده ضرب می‌شود. بدین ترتیب، ارزش کل تقریبی منابع انسانی به دست می‌آید، در صورتی که ارزش منابع انسانی بیش از دارایی‌های نامشهود باشد (تفاوت ارزش بازار شرکت و خالص ارزش دفتری) ضرایب به گونه‌ای تعدیل می‌شود تا این تفاضل معادل اقلام دارایی‌های نامشهود شود. هزینه‌ی ایجاد شده برای کارکنان به منظور استخدام، آموزش و پرورش منابع انسانی در یک دوره در ضرایب محسوب می‌شوند و نتیجه‌ی تغییرات ایجاد شده در ارزش منابع انسانی در طول دوره نشان داده می‌شود. بدین طریق، می‌توان صورت سود و زیان و ترازنامه منابع انسانی را تهیه و ارائه کرد. نارسایی‌های نظریه‌ی ضریب ارزشی: (۱) ارزش منابع انسانی به‌طور مستقیم اندازه‌گیری نمی‌شود بلکه از طریق مقایسه با عوامل دیگر به دست می‌آید. با توجه به آن که دارایی‌های نامشهود به طور معمول بر حسب حدس و گمان ارزش‌یابی می‌شوند، در نتیجه رقم به دست آمده از دقت کافی برخوردار نیست. (۲) نحوه‌ی تعیین ضرایب پایه‌ی علمی ندارد. (۳) تعیین خالص ارزش‌های جاری شرکت به طور دقیق میسر نیست. نظریه‌ی مزایده (۶)؛ بر اساس این نظریه شرکت به مراکز سرمایه‌گذاری تقسیم می‌شود و خدمات نیروی انسانی متخصص، بر اساس اشتغال در این مراکز سرمایه‌گذاری به مزایده گذارده می‌شود. بدین ترتیب مدیری که بالاترین قیمت را برای خدمات نیروی انسانی مورد مزایده پیش‌نهاد کند، نیروی انسانی را در اختیار خواهد گرفت. قیمت توافق شده به عنوان سرمایه‌ی مرکز سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود. از نظر مفهومی این روش بر ارزیابی عملکرد مدیران بخش‌های مختلف واحد اقتصادی مبتنی است که مراکز سرمایه‌گذاری مذکور را در برمی‌گیرد. هر یک از این الگوها نه تنها یک

نگرش متفاوت ارایه می‌کند بلکه، مکانیزم متفاوتی را نیز برای محاسبه ارزش کارکنان در سازمان ایجاد می‌کند و هر یک از الگوهای گوناگون با توجه به نظام‌ها و زمینه‌های مختلف و همچنین ساختارهای متفاوت نظری توسط محققان پیش نهاد می‌شود. الگوی مزایده تفاوت‌تر از سایر الگوهاست. بر اساس این الگو، ارزش‌گذاری کارکنان توسط مدیران سازمان برای رقابت در مورد منابع انسانی محدود که در سازمان موجود هستند، صورت می‌گیرد. مدیران برای دستیابی به منابع انسانی کم‌باز با بالاترین قیمت در مزایده در برابر یکدیگر شرکت می‌کنند. نارسایی‌های نظریه‌ی مزایده: ۱) نرخ بازده سرمایه نسبت قابل پذیرشی برای ارزیابی عملکرد مدیران نیست. ۲) برای تعیین کم‌بایی یا فراوانی افراد متخصص ضابطه‌ای تعیین نشده است. ۳) کاربرد نظریه‌ی مزایده در سازمان‌های غیرانتفاعی و تولید مرحله‌ای که قابل تقسیم به مراکز سرمایه‌گذاری نیستند با اشکال روبروست. ۴) این نظریه ممکن است بر روحیه‌ی کارکنانی که خدمات آنها به بهای ناچیز محک زده شده است و یا مطلقاً در مزایده شرکت نداشته‌اند، تاثیر منفی داشته باشد. نظریه‌ی بهای تمام شده‌ی تاریخی [۱] [۲]: این نظریه مبتنی بر اصول متداول حسابداری است، طبق این نظریه، هزینه‌های صرف شده برای کارکنان، به طور مستقیم موجب افزایش ارزش خدمات آنها می‌شود. لذا موجب افزایش ارزش منابع انسانی از طریق محاسبه‌ی بهای تمام شده‌ی تاریخی آن شده و محاسبه می‌شود. بهای تمام شده‌ی منابع انسانی شامل هزینه‌های استخدام و آموزش کارکنان است. که در یک فرد شامل دو بخش مستقیم و غیر مستقیم است. مزایای این نظریه: ۱- این روش با نحوه‌ی عمل جاری حسابداری مبتنی بر اصول پذیرفته شده به عنوان مقیاس اندازه‌گیری دارایی‌ها هماهنگی دارد. ۲- روش بهای تمام شده‌ی تاریخی، یک روش عینی است. ۳- این روش به دلیل مستند بودن، احتمالاً بیشتر از سایر روش‌ها از سوی ادارای مالیات‌ها پذیرفته می‌شود. نارسایی‌های این نظریه: ۱- تعیین وجه تمایز بین اقلام منابع انسانی و سایر منابع و همچنین تفکیک هزینه‌های منابع انسانی به هزینه‌های جاری و سرمایه‌ای بسیار دشوار است. ۲- منابع حاصل از روش بهای تمام شده‌ی تاریخی نمی‌تواند جواب‌گوی تمامی نیازهای مدیریت برای تصمیم‌گیری اقتصادی باشد، زیرا آنچه از نظر مدیریت در تصمیم‌گیری‌های اقتصادی یک سازمان اهمیت دارد، نتایج آینده‌ی تصمیمات است به آنچه در گذشته اتفاق افتاده است. ۳- تعیین ارتباط بین بازده منابع انسانی و هزینه‌های انجام شده برای این منابع بر اساس نرخ‌های استهلاک از پیش تعیین شده، ناممکن است. پاداش‌ها: پاداش‌ها نمایان‌گر خدمات ارایه شده به سازمان، در نتیجه‌ی ایفای نقش‌های سازمانی از جانب افراد مختلف است. بنابراین سنجش ارزش هر فرد برای هر سازمان شامل مراحل از جمله: ۱- تعریف یک دسته از حالت‌های به طور کامل انحصاری که هر فرد در هر سازمان اشغال می‌کند. ۲- تعیین ارزش هر حالت خدمتی برای سازمان. ۳- برآورد دوره‌ی خدمت هر فرد در سازمان. ۴- تعیین احتمال آنکه شخص در زمان مشخص در آینده هر حالت خدمتی ممکن را اشغال می‌کند. سه دلیل اساسی برای ارزیابی دارایی‌های منابع انسانی و گزارش‌گری سرمایه‌گذاری در دارایی‌های انسانی وجود دارد: ۱- تهیه‌ی اطلاعات مربوط به وضعیت مالی شامل صورت‌های مالی به منظور آگاهی سرمایه‌گذاران، کارکنان و وام‌دهندگان. ۲- تعیین مشارکت سرمایه و کار در عملکرد کلی سازمان. ۳- ارایه‌ی مبنایی بر اساس انگیزه‌های اقتصادی بیشتر برای ادارای سازمان و تهیه‌ی اطلاعات گسترده برای انجام وظایف کارمندی. طرفداران حسابداری منابع انسانی عقیده دارند که کارآیی مدیریت منابع انسانی با تسهیل برآورد خط‌مشی‌های اداری از قبیل مراحل استنتاجی برنامه‌های آموزشی و غیره، روندی رو به رشد دارد. نارسایی در ارایه‌ی اطلاعات کافی و به موقع به مدیران، منجر به گرفتن تصمیمات نامناسب می‌شود و در نتیجه هزینه‌های مربوط به کار و برنامه‌ریزی مورد نیاز منابع انسانی مورد توجه قرار نمی‌گیرد. تحلیل‌گران اقتصادی عقیده دارند سرمایه‌گذاری در منابع انسانی منجر به کارآیی می‌شود بنابراین در اختیار داشتن اطلاعات مربوط به سرمایه‌گذاری در دارایی‌های انسانی در راستای حفظ کارآیی از نظر سرمایه‌گذاران ضروری تلقی می‌شود. این امر از راه‌های مختلف می‌تواند برای سرمایه‌گذاران مفید واقع شود. سرمایه‌گذاران می‌توانند تعیین کنند که آیا از منابع انسانی به نحوه‌ی مطلوب محافظت می‌شود و یا این که آیا منابع در حال توسعه و یا کاهش هستند؟ کاهش سرمایه‌گذاری در منابع انسانی ممکن است باعث افزایش سود کوتاه مدت شود، اما تهدیدی برای سودآوری سازمان در بلند مدت است. حداقل مزیت استفاده از حسابداری منابع انسانی در دسترس قرار دادن چنین اطلاعاتی برای سرمایه‌گذاران است. در آمریکا برخی معتقدند که حسابداری منابع انسانی می‌تواند در مورد چگونگی وضع و پرداخت مالیات آثار با اهمیتی داشته باشد. این گروه عقیده دارند که افزایش حرکت تدریجی اقتصاد غرب از بخش صنعتی (تولیدی) به سوی صنایع خدماتی، موجب افزایش سرمایه‌گذاری در زمینه دانش، مهارت‌ها و تجربه‌های کارکنان در این نوع سازمان‌ها می‌شود. گسترش نیاز به کارکنان واجد شرایط در این صنایع و نیاز به توسعه‌ی منابع انسانی موجب کاهش در پرداخت‌های مالیاتی می‌شود و میزان آن بیش از حد نصاب متداولی است که به وسیله قوانین مالیاتی مجاز شده است. به همین ترتیب تشخیص مخارج منابع انسانی در موسسه‌هایی مانند موسسه‌های حسابداری و خدمات مدیریت برخوردار از مزایای مالیاتی، از طریق استهلاک قابل قبول مخارج منابع انسانی مربوط در این زمینه را سبب می‌شود. روش‌های گزارش‌گری: چهار روش برای انعکاس سرمایه‌گذاری‌ها در منابع انسانی در گزارش‌های مالی سالانه شرکت‌ها وجود دارد، اطلاعات مربوط به سرمایه‌گذاری‌ها در منابع انسانی را می‌توان در گزارش هیأت مدیره به مجمع عمومی صاحبان سهام، گزارش دارایی‌های نامشهود، صورت‌های مالی حساب‌رسی نشده، یا به شکل پیوست صورت‌های مالی اساسی ارایه کرد. گزارش هیأت مدیره به مجمع عمومی صاحبان سهام اغلب شامل اطلاعاتی درباره مخارج مربوط به منابع انسانی است که ممکن است چشم‌گیر یا حتی به نسبت مهم‌تر از مخارجی باشد که برای دارایی‌های عینی (مشهود) انجام شده است. به عنوان یک اقدام اولیه در مورد نحوه‌ی عمل حسابداری دارایی‌های انسانی، گزارش هیأت مدیره ممکن است مخارجی را به عنوان سرمایه‌گذاری در دارایی‌های انسانی گزارش دهد. برای نمونه یک شرکت ممکن است مخارج انجام شده برای آموزش کارکنان خود را جداگانه گزارش دهد. این گونه اطلاعات به سرمایه‌گذاران و تحلیل‌گران مالی کمک می‌کند تا میزان توجه مدیریت به توسعه‌ی منابع انسانی را به عنوان عامل حیاتی برای تضمین سوددهی شرکت در بلند مدت ارزیابی کنند. به علاوه گزارش هیأت مدیره باید شامل اطلاعاتی در مورد ترک خدمت کارکنان از لحاظ روند و هزینه‌ی آن نیز باشد. شرکت باید در مورد ترک خدمت مدیران کلیدی و متخصصان فنی خود نیز که ممکن است به رقبای تجاری شرکت ملحق شوند یا رقیب جدیدی را به وجود آورند، گزارش دهد. این موضوع در صنایعی که با تکنولوژی پیش می‌روند و تحقیق و توسعه‌ی دانش فنی در آنها نقش بسیار مهمی دارد، غیر عادی نیست. دومین روش آن است که اطلاعات در مورد سرمایه‌گذاری‌ها در دارایی‌های انسانی در گزارش دارایی‌های نامشهود ارایه شود. این روش توسط موسسه حسابداری آرتور اندرسن پیش‌نهاد شده است. این موسسه پیش‌نهاد می‌کند که مبالغ عمده‌ای که صرف دارایی‌های نامشهود از جمله منابع انسانی، می‌شود در صورت‌های مالی به طور جداگانه گزارش شود. به علاوه شرکت‌هایی که مخارج هنگفتی را در رابطه با دارایی‌های نامشهود متحمل می‌شوند، به ویژه شرکت‌هایی با وابستگی شدید

به تکنولوژی، شرکت‌های خدماتی که برای کارکنان خود سرمایه‌گذاری‌های کلان می‌کنند و همچنین شرکت‌هایی که از طریق ادغام و خرید سهام و پرداخت مبلغ هنگفت برای سرفصلی فعالیت‌های تجاری موجود، رشد می‌کنند، باید صورتی از دارایی‌های نامشهود خود را ارائه کنند. این گزارش باید بیان‌گر مخارج انجام شده برای انواع دارایی‌های نامشهود در دوره جاری و همچنین در دوره‌های گذشته باشد. یادداشت‌های لازم به منظور افشای اطلاعاتی در مورد ماهیت مخارج انجام شده و سایر اطلاعات مربوط باید پیوست گزارش دارایی‌های نامشهود ارائه شود. محدودیت مهم این روش آن است که ترازنامه گمراه‌کننده است. زیرا ارزش دارایی‌های شرکت، کمتر از واقعیت ارائه می‌شوند. اندازه‌گیری سود یا زیان نیز تعریف شده است، زیرا کلیه مخارج مربوط به دارایی‌های انسانی در دوره‌ای که واقع شده‌اند، هزینه‌ی جاری تلقی می‌شوند به همین ترتیب اندازه‌گیری بازده سرمایه‌گذاری نیز تعریف شده خواهد بود. سومین روش ارایه‌ی اطلاعات در مورد سرمایه‌گذاری‌ها در منابع انسانی، انعکاس آنها در صورت‌های مالی حساب‌رسی نشده است و شرکت‌ها می‌توانند مجموعه‌ای از صورت‌های مالی را که در برگیرنده سرمایه‌گذاری‌ها در دارایی‌های انسانی طبق روش‌های پیش‌نهادی حسابداری منابع انسانی است، به عنوان اطلاعات تکمیل به همراه صورت‌های مالی سالانه ارائه کنند. در گزارش‌ها تصریح خواهد شد که صورت‌های مالی مزبور باید جدا از صورت‌های مالی اساسی که طبق اصول پذیرفته شده‌ی حسابداری تهیه و ارائه شده‌اند مورد بررسی قرار گیرند. آخرین روش گزارش سرمایه‌گذاری‌ها در دارایی‌های انسانی، منظور کردن آن در صورت‌های مالی اساسی است، در این روش سرمایه‌گذاری در دارایی‌های انسانی به عنوان دارایی بلند مدت مطرح و در زمان عمر مفید مورد انتظار آن مستهلک می‌شود. اگر چه این نحوه‌ی عمل در مورد سرمایه‌گذاری‌ها در منابع انسانی معمول و متداول نیست اما برخی شرکت‌ها از آن پیروی کرده‌اند. برخی از موسسه‌ها و شرکت‌ها نظیر خطوط هوایی، صنایع الکترونیک و باشگاه‌های ورزشی حرفه‌ای که بخش عمده سرمایه آنها را نیروی انسانی تشکیل می‌دهد این روش را اعمال می‌کنند. نحوه‌ی گزارش دارایی‌های انسانی: چنانچه تصمیم گرفته شود دارایی‌های انسانی در صورت‌های مالی گزارش شود، به چند پرسش اساسی باید پاسخ داده شود. ۱- چه مخارجی باید مخارج سرمایه‌ای تلقی شود؟ ۲- این مخارج چگونه باید مستهلک شوند؟ ۳- این دارایی‌ها تحت چه شرایطی باید از حساب‌ها حذف شوند؟ ۴- سرمایه‌گذاری در منابع انسانی چگونه باید در صورت‌های مالی گزارش شوند؟ پرسش نخست، اساسی‌ترین پرسش از این موضوع است. این موضوع در واقع طبقه‌بندی کردن مخارج منابع انسانی به عنوان هزینه‌های جاری و مخارج سرمایه‌ای است. ضابطه‌ی اصلی برای تعیین آن که چه مخارجی باید جاری به حساب آید یا دارایی، که به امکان بالقوه خدمات آینده‌ی آن مخارج مربوط می‌شود. برای مثال مخارج آموزشی کارکنان مشخص. اگر چه دارایی‌های نامشهود، عمر مفید نامحدود دارند، اما از لحاظ حسابداری باید طی عمر مفید برآوردی مستهلک شوند. دارایی‌های انسانی نیز به عنوان هزینه‌ی اختصاصی می‌بایند که استهلاک نامیده می‌شوند. هدف اصلی از استهلاک دارایی‌های انسانی تطابق استفاده از دارایی با منافع حاصل از آن است. به طور معمول این امر در حسابداری تطابق هزینه‌ها با درآمدها نامیده می‌شود. عمر سرویس‌دهی (خدمت) برخی از دارایی‌های انسانی ممکن است معادل دوره‌ی انتقال مورد انتظار فرد در سازمان باشد، عمر سرویس‌دهی برخی دیگر ممکن است معادل دوره‌ی تلقی شود که انتظار می‌رود فرد پست معینی را در یک سازمان اشغال کند. عمر سرویس‌دهی برخی دیگر ممکن است تابعی از وضعیت مورد انتظار تکنولوژی باشد. برای مثال مخارج جذب و استخدام افراد در سازمان به تناسب دوره‌ای که انتظار می‌رود فرد در استخدام سازمان باشد، ممکن است برای سازمان به صرفه باشد. اگر چه استهلاک روش اصلی برای تخصیص تدریجی دارایی انسانی به هزینه‌هاست، در برخی شرایط و وضعیت‌ها لازم است که حساب دارایی‌های انسانی تعدیل شوند، برای مثال دارایی انسانی ممکن است به دلیل ترک خدمت کارکنان یا تغییر در برآوردهای دوره‌های خدمت، تعدیل و یا از حساب‌ها حذف شود. مانده‌ی مستهلک نشده‌ی حساب دارایی انسانی باید به عنوان زیان دوره‌ای تلقی شود که تغییر رخ داده است. یک جنبه دارایی‌های انسانی که مشکلات گزارش‌گری خارجی را به وجود می‌آورد احتمال ترک خدمت کارکنان است. برخی از سازمان‌ها با کارکنان خود قراردادهای استخدامی دارند که جا به جایی آنها را محدود می‌کند اما بدیهی است که انسان‌ها در مالکیت سازمان‌ها قرار ندارند. پرسش اصلی حسابداری این است که چگونه می‌توان این مساله را در نظر گرفتن ذخیره‌ای برای هزینه‌های مورد انتظار ترک خدمت حل کرد. مشکلات و انتظارات: انتظارات و مشکلات در مورد حسابداری منابع انسانی بر سه محور اساسی متمرکز است. اولین موضوع رفتارهای مدیریت سازمان است. تغییرهای نظریه‌پردازانه و اهمیت دادن بیش از حد به فعالیت‌های اجرایی، مدیران را محتاط و مجبور به مقاومت در مقابل حسابداری منابع انسانی می‌کند. دومین موضوع، پیچیدگی الگوهای اندازه‌گیری است، انتظار مدیران، واقعی بودن، ممکن بودن و مؤثر بودن هزینه‌هاست. سومین نکته، نگرانی مدیران در مورد واکنش کارکنان نسبت به موضوع است. یک سیستم حسابداری منابع انسانی ممکن است موجب مقاومت‌هایی در کارکنان سازمان شود زیرا آنان این مساله را به عنوان عرصه‌ای برای اندازه‌گیری فعالیت‌های خود تلقی می‌کنند. نتیجه‌گیری: عمل سنجش و گزارش اطلاعات حسابداری منابع انسانی باید مدیران را به گونه‌ای تحت تاثیر قرار دهد که افشای روش حسابداری منابع انسانی، انسانها را همچون سرمایه‌ای بلند مدت تلقی کند، نه به صورت مخارجی کوتاه مدت که بایستی به حداقل برسند. با استفاده از حسابداری منابع انسانی می‌توان سرمایه‌گذاری‌های پیش‌نهادی روی منابع انسانی را بر اساس ارزش هزینه ارزیابی کرد این فن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌هایی از قبیل تخصیص بهینه، پرورش و موازنه نیروی انسانی را فراهم می‌کند. در خاتمه نباید فراموش کرد که امروز یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه، مدیریت است و اگر موفقیتی در توسعه حاصل شود، مرهون توجه به نیروی انسانی و محیط اجتماعی است. بی تردید توجه به نیروی انسانی و افزایش سطح بهره‌وری را باید جدی گرفت و در این میان نقش حسابداری منابع انسانی حساس‌تر خواهد بود. منابع: ۱- گری سیگل، هلن مارکوئی، حسابداری رفتاری ترجمه علی رحمانی ۱۳۷۳.۲ - نشریه حسابداری، شماره ۱۴۰، حسابداری منابع انسانی: تجویزی یا توصیفی؟، دکتر زهرا حسن قربان ۳-، Jossey-bass, E Human Resource Accounting, Flamholtz, c "Human Resource Accounting: From Prescription to sanfrancisco, ca, ۱۹۸۵۴- Dawson, c "Managerial Decision", Vol.۳۲ No.۶, ۱۹۹۴, PP.۳۵-۴۰. اراشه: علی ادبی فیروزجایی منبع:

مدیریت دولتی در ایران

برنامه ریزی منابع سازمانی چیست؟

... ERP مخفف واژگان Enterprise Resource Planning یا سامانه تخصیص منابع سازمان استاقبال حیدری
 اشاره کلمه ERP در اصل مخفف واژگان Enterprise Resource Planning یا سامانه تخصیص منابع سازمان است که

طیف وسیعی از فعالیتهای مختلفی را که به بهبود عملکرد سازمان منتهی می شود در بر دارد. ERP توسط برنامه های کاربردی که شامل چندین زیربرنامه کاربردی دیگر است پشتیبانی می شود بطوریکه فعالیتهای در گستره واحدهای عملیاتی سازمان یکپارچه می سازد. این فعالیتهای می تواند بازه وسیعی از مدیریت تولید، خرید قطعات، کنترل موجودی انبار، ارسال مواد به واحدهای تولیدی تا ردگیری سفارشات را شامل شود. ERP همچنین می تواند زیر برنامه های کاربردی در زمینه مدیریت مالی و مدیریت منابع انسانی سازمان را هم در بر داشته باشد. تعریف ERP سیستمی است که دارای اهداف، اجزا و محدوده مشخص و معینی است. در ادامه ERP را بر حسب هر یک از این جنبه ها تعریف می کنیم. هدف ERP - هدف از یک سیستم ERP بهبود و تسریع فرایندهای داخلی کسب و کار سازمان است که برای رسیدن به این منظور عموماً به مهندسی مجدد فرایندهای سازمان نیاز است. اجزای یک سیستم ERP نرم افزار ERP - هسته اصلی هر سیستم ERP بخش نرم افزار آن است. نرم افزار ERP در عمل بر مبنای زیر برنامه های کاربردی قرار دارد. هر یک از زیر برنامه های کاربردی فعالیتهای عملیاتی بخشی از سازمان را به شکل مکانیزه شبیه سازی می کند. زیر برنامه های معمول نرم افزارهای ERP مدیریت تولید، خرید مواد اولیه، کنترل موجودی انبار، ارسال مواد به واحدهای تولیدی و ردگیری سفارشات را پوشش می دهد. فرایندهای کسب و کار کارآمد - فرایندهای کسب و کار سازمان به سه سطح کلی تقسیم بندی می شوند - فرایندهای استراتژیک، کنترلهای مدیریتی و کنترلهای عملیاتی. ERP ها به تدریج به راه حلهای جامعی برای کارآمد کردن فرایندهای سازمان در هر سه سطح مذکور ارتقا یافته اند. بخش عمده ای از موفقیت سیستمهای ERP به یکپارچه کردن فعالیتهای در کل سازمان باز می گردد. کاربران - کاربران سیستمهای ERP می توانند کلیه کاربران سازمان در هر سطحی از هرم سازمانی را شامل شوند. معمولترین سیستم عامل برای کاربری نرم افزارهای ERP سیستم عامل UNIX می باشد. علاوه بر این Windows NT و Linux دیگر سیستمهای عامل مورد استفاده برای نرم افزارهای ERP اند اما اکثر سیستمهای ERP بزرگ بر مبنای سیستم عامل UNIX قرار دارند. UNIX سیستم عاملی است که در اصل برای استفاده همزمان چندین کاربر طراحی شده و پروتکل ارتباطی TCP/IP را در خود دارد. از دید فنی دلایل زیادی برای توجه قرارگیری ERP بر روی سیستم عامل UNIX وجود دارد. محدوده سیستم ERP - محدوده سیستم ERP از محدوده سازمانی که ERP در آن پیاده سازی می شود کوچکتر است. بر عکس ERP، مرز سیستمهای زنجیره ای تأمین و تجارت الکترونیک از محدوده سازمان فراتر رفته و تا تأمین کنندگان، شرکا و مشتریان سازمان گسترش می یابد. با این حال، عملاً پیاده سازی بسیاری از سیستمهای ERP مستلزم یکپارچه سازی با سیستمهای اطلاعاتی خارج از محدوده سازمان است. تاریخچه ERP - سیستمهای ERP در اصل تحول یافته سیستمهای برنامه ریزی نیازمندی تولید یا (MRPII) هستند. از منظر کسب و کار سازمان ERP حاصل تلفیق فرایندهای تولید با فرایندهایی است که کلیه ابعاد سازمان را در بر دارند. از منظر تکنولوژیک نیز می توان سیستمهای ERP را تحول یافته سیستمهای قدیمی به معماری سه لایه client-server دانست. مدیریت و کنترل موجودی انبار مدیریت و کنترل موجودی انبار ترکیبی است از سیستمها و فرایندهایی که موجودی هر کالا - در انبار را در سطح مناسب و معینی نگه می دارند. فعالیتهای مدیریت انبار شامل تشخیص نیازمندیهای انبار، هدف گذاری، گزینه ها و راهکارهای کسری قطعات، ردگیری مصرف هر یک از قطعات، موازنه انبار و گزارش وضعیت موجودی انبار است. برنامه ریزی نیازمندی مواد اولیه (MRP) برنامه ریزی نیازمندی تولید یا MRP الگوریتم و زمانبندی مشخصی است که به برای فرایندهای تولیدی با چندین سطح از تولید طراحی شده است. MRP با استفاده اطلاعات ورودی، نیازمندیهای تولید محصولات نهایی مختلف، ساختار سیستم تولید، سطح موجودی فعلی انبار از هر یک از کالاهای تمام شده و میزان lot معین برای هر بار تولید، برنامه ای زمانبندی شده برای عملیات تولید و خرید مواد اولیه ارائه می دهد. فرآیندهایی که ERP از آن پشتیبانی می کند فرایندهای مدیریتی سازمان را به سه سطح کلی تقسیم بندی کرده است - فرایندهای استراتژیک، کنترلهای مدیریتی و کنترلهای عملیاتی. ERP ها به تدریج به راه حلهای جامعی برای کارآمد کردن فرایندهای سازمان در هر سه سطح مذکور ارتقا یافته اند. بخش عمده ای از موفقیت سیستمهای ERP به یکپارچه کردن فعالیتهای در کل سازمان باز می گردد. موفقیت ERP ها در سطوح برنامه ریزی استراتژیک و کنترلهای مدیریتی به تعهد و همکاری مدت مدیریت ارشد سازمان وابسته است. کمک به کاهش هزینه های عملیاتی نرم افزارهای ERP به منظور یکپارچه سازی فرایندهای کسب و کار در کل سازمان و زیربخشهای آن و از طریق سیستمی اطلاعاتی که کلیه سازمان را در بر دارد، طراحی شده اند. مهمترین مزیت ERP ها بهبود هماهنگی بین بخشهای سازمان و افزایش کارایی فرایندها است. نخستین مزیتی که از ERP در کوتاه مدت و پس از پیاده سازی می توان انتظار داشت، کاهش هزینه های عملیاتی نظیر کاهش هزینه های کنترل موجودی انبار، کاهش هزینه تولید، کاهش هزینه های بازاریابی و پشتیبانی است. تسهیل کارهای روزمره مدیریت مزیت دیگری که از پیاده سازی ERP در سازمان می توان انتظار داشت، تسهیل انجام روندهای روزمره مدیریتی است. پیاده سازی ERP با ایجاد backbone قوی از انبار داده ها، دسترسی بهتر و سریعتر به داده ها را برای مدیریت امکانپذیر ساخته و به این ترتیب مدیر می تواند برای تصمیم گیری به سرعت به اطلاعات مورد نیاز خود دسترسی داشته باشد. پشتیبانی از برنامه ریزی استراتژیک برنامه ریزی استراتژیک مجموعه ای است از فرایندهای مشخصی که برای ارزیابی و تشخیص نیازهای و منابع سازمان، تعیین مشتریان بالقوه، تنظیم اهداف و آرمانها، برنامه ریزی و طراحی استراتژیهای هماهنگ بین بخشهای مخالف با تضمین عملی بودن و موفقیت، اجر می شود. این فرایند همچنین ارتباط منطقی بین استراتژیهای اتخاذ شده با نیازها، دارائینها و نتایج به دست آمده را تعریف کرده و فرایند و نتایج آنرا اندازه گیری و ارزیابی می کند. بخشی از نرم افزارهای ERP موجود، عملاً برای پشتیبانی از بخش برنامه ریزی منابع فرایند برنامه ریزی استراتژیک طراحی شده اند، اما در عمل این قابلیت به نوعی ضعیفترین ویژگی ERP هاست و دلیل آن هم پیچیدگی و عدم اطمینان بالای برنامه ریزی استراتژیک و نبود یکپارچگی کافی با سیستمهای پشتیبانی تصمیم (DSS) است. مزایای ERP مزایای سیستمهای برنامه ریزی تخصیص منابع سازمان (ERP) را می توان به شکل زیر خلاصه کرد: کاهش هزینه های انبار (نگهداری، حمل و نقل ...) کاهش هزینه سفارشات کاهش هزینه تولید کاهش هزینه عملیات حسابداری و ثبت وقایع مالی کاهش هزینه حمل و نقل کاهش حجم مورد نیاز سرمایه گذاری در تجهیزات و ماشین آلات کاهش حجم مورد نیاز سرمایه گذاری در کارخانه کاهش حجم مورد نیاز سرمایه گذاری برای خرید زمین کاهش هزینه ناشی از توقف خط تولید فرایند تولید منعطف و قابل تغییر کاهش هزینه خطاهای ناشی از هماهنگی ضعیف بین واحدها مختلف سازمان کاهش هزینه ها نهایتاً به افزایش فروش و سهم بازار بیشتر منتهی می گردد کاهش زمان تکمیل و نهایی کردن محصول افزایش شفافیت و ردگیری فرایند تولید برای مشتری افزایش قابلیت متناسب سازی برای مشتری و نهایتاً تطبیق بیشتر با نیازهای وی افزایش رضایتمندی مشتری در تمام فرایندهایی که وی با آنها درگیر است، از لحظه سفارش تا دریافت و حمل و نقل محصول نرم افزار تولید ERP طیف وسیعی از فعالیتهایی است که

برای بهبود عملکرد فرایندهای داخلی سازمان به کار می رود. ERP از طرف نرم افزارهای با چند زیرسیستم که فعالیتها را در تمام بخشهای سازمان یکپارچه می کنند، پشتیبانی می شود. این زیرسیستمها شامل برنامه ریزی تولید، خرید قطعات، کنترل موجودی انبار، توزیع قطعات و مواد اولیه و یا ردگیری سفارشات می گردد. ویژگیهای نرم افزارهای تولید ERP سیستمهای ERP در اصل تحول یافته سیستمهای برنامه ریزی نیازمندی تولید یا (MRP II) هستند. در حال حاضر طراحی و پیاده سازی نرم افزارهای تولید ERP در مرحله جلوتری نسبت به سایر نرم افزارهای ERP قرار دارد. نرم افزارهای تولید ERP دارای فرایندهای کاری داخلی هستند که به شکل خاص برای بنگاههای تولیدی و به منظور مدیریت کل چرخه از سفارش تا محصول نهایی هستند. این چرخه شامل مراحل مختلفی از جمله تأمین مواد اولیه، برنامه ریزی تولید، تولید، بازاریابی، فروش و تشخیص و ثبت نهایی عملیات فروش. برخی از تأمین کنندگان ERP فرایندهای تولید را به شکل الکترونیکی و real-time به مشتری ارائه می دهند. سازمان می تواند با کارآمد کردن فرایندها و بهینه سازی چرخه سفارش محصول و فرایندهای تولید، استفاده از منابع را به حداکثر رسانده و هزینه را کمینه کند. برنامه ریزی منابع مواد (MRP I) سیستم برنامه ریزی منابع مواد نرم افزاری است که برای مدیریت یک فرآیند تولید بکار گرفته می شود. هدف این سیستم کاهش نقدینگی مورد نیاز برای یک سازمان تولیدکننده می باشد. بدین ترتیب سود حاصل از سرمایه گذاری افزایش می یابد. در سازمان های تولید کننده مبالغ هنگفتی از نقدینگی در انبارسازی قطعات در حین ساخت و در انتظار برای اسمبل شدن درگیر می شوند. برنامه ریزی منابع مواد سعی در به حداقل رساندن این نقدینگی دارد. پیاده سازی در برنامه ریزی منابع مواد به این ترتیب است. گروه فروش و بازاریابی تعداد محصولاتی که در آینده به فروش خواهد رساند را پیشبینی می کند. نرم افزار برنامه ریزی منابع سازمان بر مبنای زمان پیشبینی شده برای ساخت محصولات زمان آغاز تولید را تعیین می نماید. آنگاه سیستم هر یک از محصولات را بر مبنای درخت محصول ارایه شده توسط کارشناسان تولید به قطعات آن تجزیه می کند. زمان سفارش قطعات بر مبنای زمان مورد نیاز برای دریافت آنها تعیین می شود. در نهایت جریان نقدینگی مورد نیاز بر مبنای زمان های تعیین شده برای سفارش، اسمبل کردن و تحویل تعیین می گردد. سیستم برنامه ریزی منابع سازمان می تواند قطعات مورد نیاز برای تحویل یک سفارش را به تولید کننده اعلام کند. بدین ترتیب اگر سفارش پر سودی تنها منتظر دریافت چند قطعه کم ارزش باشد می توان برای تهیه هر چه سریعتر قطعات مورد نیاز اقدام کرد. سیستم مدیریت منابع انسانی (HR) سیستم های مدیریت منابع انسانی از تقاطع مدیریت منابع انسانی و سیستم های اطلاعاتی به وجود می آید. بطور کلی می توان گفت که سیستم برنامه ریزی منابع سازمان برنامه نرم افزاری است که اطلاعات حوزه های کاربردی مختلف را در یک پایگاه داده مرکزی مجتمع می سازد. اتصال پیمانه های مدیریت منابع انسانی و مالی از طریق یک پایگاه داده تمایز اصلی ما بین سیستم برنامه ریزی منابع سازمان و اجداد جزیره ای آن می باشد. عملیات مربوط به منابع سازمانی تا حدود زیادی مدیریتی است و به شکل یکسان در بین سازمان های مختلف موجود می باشد. اما اغلب سازمان ها فرآیندهای جذب، ارزیابی و حقوق و دستمزد خاص خود را دارا می باشند. مدیریت کارآمد سرمایه های انسانی سازمان فرآیند پیچیده ای است که بر دوش مدیران منابع انسانی قرار دارد. پیمانه منابع انسانی باید انبوه اقلام داده ای مربوط به هر یک از کارکنان اعم از سوابق، اطلاعات فردی، تخصص ها، توانایی ها و تجارب را به ردیف های حقوقی ایشان نگاشت کند. سیستم مدیریت منابع سازمانی، با هدف کاهش حجم انبوه فرآیندهای دستی و مدیریتی، اتوماسیون را در این حوزه وارد می سازد. سیستم های مدیریت منابع انسانی معمولاً چهار قابلیت اصلی زیر را در اختیار سازمان قرار می دهند: (۱) حقوق و دستمزد (۲) مدیریت ساعات کار (۳) مدیریت مزایا (۴) مدیریت منابع انسانی. حقوق و دستمزد، اطلاعات مربوط به ساعات حضور و غیاب کارکنان را جمع آوری کرده و با محاسبه کسورات در مقاطع زمانی مشخص فیش های حقوقی صادر می نماید. این اطلاعات معمولاً از مبادی سیستم های منابع انسانی و حضور و غیاب دریافت می شوند. همچنین تراکنش های مالی مربوط به پرداخت حقوق به پیمانه دفترداری برای ثبت در دفاتر ارسال می شوند. پیمانه مدیریت ساعات کار با بکارگیری فن آوری و روشهای جدید، ثبت و ارزش یابی کارکرد کارکنان را بطور کارآمدی امکان پذیر می سازد. پیمانه های پیشرفته در این قابلیت هایی همچون انعطاف پذیری در روش های جمع آوری اطلاعات و تحلیل داده ها را نیز فراهم می کنند. این پیمانه نقش بسزایی در محاسبه هزینه های سازمانی بر عهده دارد. پیمانه مدیریت مزایا امکان مدیریت بهره گیری کارکنان از مزایای سازمانی همچون خدمات درمانی، بیمه، بازنشستگی، شراکت در سود و سهام سازمان را بر آورده می سازد. پیمانه مدیریت منابع انسانی سایر ابعاد منابع انسانی از تقاضای کار تا بازنشستگی را در بر می گیرد. نگهداری اطلاعات عمومی کارکنان، گزینش، آموزش، مدیریت مهارت ها و توانایی ها مثال هایی از فعالیت هایی هستند که در حوزه این پیمانه قرار می گیرند. سیستم های مدیریت منابع انسانی امروزی با بهره گیری از اینترنت، شبکه های درون سازمانی، ابزارهای ارتباطی جدید و موتورهای مدیریت گردش کار این پیمانه ها را به وب متصل ساخته و امکان کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری در سیستم های مدیریت منابع انسانی را فراهم می آورند. با جایگزین ساختن خدمات خودیاری (self-service) بجای فرآیندهای مبتنی بر کاغذ، کارکنان، مدیران و متخصصین منابع انسانی همگی از مزایای حاصله بهره مند خواهند شد. برای مثال وظایف مدیریتی پرهزینه و وقتگیری همچون دریافت هزینه سفر، تغییر اطلاعات فردی، بهره گیری از مزایای سازمانی، ثبت نام در کلاس های آموزشی، تأیید صلاحیت کارکنان برای دسترسی به اطلاعات می توانند توسط تنها یک فرد انجام شوند. کاهش زمان تراکنش های منابع انسانی از سوی دیگر باعث کاهش منابع مورد نیاز برای فعالیت های مدیریت انسانی و بکارگیری منابع آزاد شده در فعالیت های استراتژیک منابع انسانی خواهد شد. متدولوژی های پیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمانی بطور کلی می توان که سه روش اصلی برای پیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمان وجود دارد. یکبار سازمان برای پیاده سازی سیستم یک طرح جامع ایجاد می کند. بدین ترتیب نصب و بکارگیری تمامی پیمانه های سیستم بطور همزمان در تمامی واحدهای سازمان آغاز می گردد. در صورتی که این روش به خوبی اجرا گردد می تواند هزینه های یکپارچه سازی را کاهش بخشد. این روش در مورد سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان اولیه بکار گرفته می شد، اما امروزه کمتر مورد استفاده قرار می گیرد. در این روش با سیستم برنامه ریزی منابع سازمان همانند یک سیستم اطلاعاتی بزرگ رفتار می شود. اما باید دانست که سیستم برنامه ریزی منابع سازمان بسیار فراتر از یک سیستم اطلاعاتی سنتی است. این سیستم تنها باعث اتوماسیون فرآیندهای سازمان نمی شود، بلکه بسیاری از فرآیندهای سازمان در این بین تغییر می کنند. پیمانه ای در این روش هر یک از پیمانه های سیستم برنامه ریزی منابع سازمان یک به یک پیاده سازی می گردند. بدین ترتیب در هر زمان تنها یکی از واحدهای سازمان درگیر پیاده سازی خواهند بود. این روش برای سازمان هایی که کمتر صاحب فرآیندهایی هستند که از مرزهای واحدهای سازمانی فراتر رفته و بیش از یک واحد سازمانی را درگیر می کنند مناسبتر است. ابتدا هر یک از پیمانه های سیستم برنامه ریزی منابع سازمان بطور جداگانه در واحدهای سازمانی پیاده سازی می شوند و یکپارچه سازی آنها در گام بعدی

صورت می پذیرد. این امر سبب می شود که هر یک از واحدهای سازمانی پایگاه داده مختص به خود را دارا باشند. در عمل این روش بیش از سایر روش ها بکار گرفته شده است. پیاده سازی پیمانہ ای ریسک نصب، تنظیم و بکارگیری سیستم برنامه ریزی منابع سازمان را با محدود ساختن حوزه پیاده سازی کاهش می دهد. فرآیندی در این روش پیاده سازی، بر روی تعدادی از فرآیندهای کلیدی که محدودی از واحدهای سازمانی را در بر می گیرند تمرکز صورت می گیرد. بدین ترتیب نسخه های اولیه سیستم برنامه ریزی منابع سازمان تنها از عملیات مربوط به فرآیند پوشش داده شده پشتیبانی می کنند. اما در نهایت مجموعه فرآیندها تمامی عملیات سازمانی را در بر خواهند گرفت. این روش معمولاً در مورد سازمان های کوچک تا متوسطی بکار گرفته می شود که فرآیندهای سازمانی آنها چندان پیچیده نیست. هزینه سیستم برنامه ریزی منابع سازمان هزینه کامل یک سیستم برنامه ریزی منابع سازمان شامل هزینه های مربوط به سخت افزار، نرم افزار، خدمات (نگهداری، به روز رسانی و بهینه سازی) و هزینه های داخلی سازمان می باشد. هزینه سخت افزار پیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمان نیازمند خریداری تجهیزات سخت افزاری جدید و تجهیزات شبکه می باشد. هزینه سخت افزار بسته به بستر مورد استفاده قرار گرفته برای پیاده سازی و وسعت سیستم تفاوت می کند. هزینه نرم افزار هزینه نرم افزار سیستم برنامه ریزی منابع سازمان بسته به تعداد پیمانہ های نرم افزاری پیاده سازی شده، پیچیدگی نرم افزار و عرضه کننده آن متفاوت است. معمولاً سیستم هایی که نیازمند یکپارچه سازی با منابع خارج از سازمان می باشند هزینه بیشتری در بر دارند. هزینه خدمات تنظیمات: هزینه اصلی در بین هزینه های مربوط به خدمات مربوط به هزینه خدمات می باشد. در مواردی هزینه تنظیمات می تواند به راحتی از هزینه نرم افزار نیز بیشتر باشد. یکپارچه سازی و تست: مزیت اصلی سیستم برنامه ریزی منابع سازمانی افزایش بهره وری حاصل از هماهنگی بین واحدهای سازمان است. یکپارچه سازی پیمانہ های مختلف سیستم و اتصال به سایر سیستم های موجود سبب می شوند که این یکپارچه سازی به سادگی محقق نگردد. بطوریکه، معیار اصلی در سنجش موفقیت پیاده سازی یک سیستم برنامه ریزی منابع سازمان، یکپارچه سازی پیمانہ های سیستم می باشد. تبدیل داده ها: بخش عمده ای از داده های موجود در سیستم های اطلاعاتی موجود در سازمان باید تبدیل و آنگاه در پایگاه های اطلاعاتی سیستم برنامه ریزی منابع سازمان نگهداری شوند. فرآیند تبدیل اطلاعات بسیار وقتگیر بوده و در بسیاری موارد با خطا همراه است. آموزش: سیستم برنامه ریزی منابع سازمان فرآیندهای پیچیده سازمان را خودکار کرده و نحوه ارتباط کارکنان با یکدیگر را تغییر می دهد. به همین دلیل کارکنان باید برای فراگیری فرآیندهای جدید آموزش ببینند.

What is ERP? There are many different systems in a large company's "back office," including planning, manufacturing, distribution, shipping, and accounting. Enterprise resource planning (ERP) is a system that integrates all of these functions into a single system, designed to serve the needs of each different department within the enterprise. ERP is more of a methodology than a piece of software, although it does incorporate several software applications, brought together under a single, integrated interface. An ERP system spans multiple departments in a corporation, and in some cases an ERP will also transcend the corporate boundary to incorporate systems of partners and suppliers as well, to bring in additional functions like supply chain management. Because it is so vast and all-encompassing, the ERP system goes far beyond being just a simple piece of software. Each implementation is unique and is designed to correspond to the implementer's various business processes. An ERP implementation can cost millions of dollars to create, and may take several years to complete. An ERP system likely represents a company's largest IT investment, so some companies prefer to implement ERP in a more incremental fashion rather than all at once. Some ERP vendors provide modular software units together with a unified interface to allow for this gradual approach. Regardless of how a company approaches it, ERP is sure to bring significant changes to how a company does business. It tinkers with the workflows, and alters long-standing processes. Companies often meet with resistance on the part of employees who are reluctant to let go of their proven methods. Employees may also fear for their jobs since ERP makes such radical changes to business processes, it's not unusual for job descriptions to change or be eliminated altogether. Once implemented however, the ERP system brings tremendous advantages. Because all systems are joined together, all departments can more easily share information. The workflow that takes place between departments can become much more automated, and ultimately, customers are better served because the individual using the customer-facing applications will have access to every bit of information regarding each relevant process. For example, someone in sales would easily be able to log into a single system to determine the status of a customer order that is still in manufacturing. All this comes at a cost though training costs are high because employees must not only learn how to use new software, they must also learn new processes. There are many reasons a company undertakes an ERP implementation. The ERP system integrates information, such as order information and financial data. It can speed up the manufacturing process by automating processes and workflow, and as a result, it also reduces the need to carry large inventories. Although the up-front costs may be enough to give the CFO nightmares, in the end, if implemented correctly, the rewards will give the company implementing the system a major competitive edge.

عامل برای ایجاد رضایت شغلی و افزایش بهره‌وری

۱۱ agente for job satisfaction and increase of productivity

۱ - عوامل محرک: عبارت است از فرصت برای کسب موفقیت، معروفیت و پیشرفت و ترفیع. ۲ - ثبات شغلی: این عامل وقتی سطح بیکاری بالا باشد، ویژگی مهمی محسوب می‌شود. برای پرسنل بسیار رضایتبخش است، شرکتی که در آن کار می‌کند، دارای وضع با ثباتی باشد. ۳ - حقوق: البته منظور حقوقی نیست که پرداخت می‌شود، بلکه حقوقی است که معتقدند باید به آنها پرداخت شود. ۴ - پیچیدگی و تنوع شغل: در مقابل کارهای تخصصی ساده و یکساخت، پرسنل به کارهایی که توان ذهنی را به کار گرفته و به آنها فرصت استفاده از مهارت‌ها، تجربه، خلاقیت، ذوق و استعدادشان را می‌دهد، بسیار دوست دارند. زیرا سبب رضای تعدادی از نیازهایشان شده و باعث می‌گردد که خودشان را درک کنند. ۵ - شرکت در تصمیم‌گیری‌ها: 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 شیوه‌های کاری که انجام می‌دهند، نظارت داشته باشد. ۶ - توجه و تبحر در کار: پرسنل دوست دارند به خاطر پیچیدگی و تنوع کاری‌شان، از آنها خواسته شود که توجه بیشتری به کار مبذول دارند. این امر برای آنها بدین معنی است که، بیشتر از یک قطعه یدکی ارزش دارند، آنها در مقابل کاری که می‌کنند مسئول بوده و غالباً "خودشان بازرسی خود می‌باشند. ۷ - محصول کارکنان علاقه دارند که نتیجه کار خود را در یک واحد تولید کامل ببینند (محصولی که درهویت دادن به آن، هر چند سهم ناچیزی ایفا کرده‌اند). ۸ - 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 کارکنان به قضاوت مسئول اعتماد داشته باشند، طرز تلقی‌شان بهتر خواهد بود. ۹ - محیط: نباید از اوضاع فیزیکی کارخانه غافل بود. یک محل کار مناسب باید عموماً "از نظر روشنایی، گرما، تهویه، سقف، صندلی، رخت‌کن، حمام، کمک‌های اولیه، محل‌های (غذاخوری و استراحت) کامل باشد تا به این وسیله کارکنان رضایت داشته و سلامت آنان تأمین گردد. ۱۰ - روحیه: دلیل عمده‌ای که منشأ سایر مشکلات ذکر شده است، روحیه نداشتن کارکنان است. مدیران بویژه مدیران سطح پایین و میانی از طریق دوستی و برقراری روابط صمیمانه بین کارکنان که با هم کار می‌کنند، می‌توانند به نحو قابل ملاحظه‌ای در بالا بردن روحیه کارکنان مؤثر باشند. ۱۱ - تأثیرات خارجیمجمولاً کارکنان قادر نیستند زندگی خصوصی‌شان را از کارشان جدا کنند و به همین دلیل در صورت بروز مشکلاتی در محیط خارج از کار، تأثیر آن مشکلات در محیط کار بصورت آرامش نداشتن و عدم تمرکز فکر نمایان می‌گردد. سرپرستان و مسئولان باهوش در رابطه با شناخت مشکلات کارکنان و اقدام‌های ممکن برای رفع آنها عملکردشان بسیار به سبک شدن مشکلات کارکنان کمک خواهد کرد. نتیجه‌گیری: تعیین دستورالعملی برای ایجاد رضایت شغلی و افزایش بهره‌وری کار آسانی نیست، به این معنی که شاید در عمق نظریه رضایت شغلی، طرح ریزی دوباره (شرح شغل، نیازها) و بعضی اوقات یک تغییر اساسی در نظر مدیریت، نهفته باشد. ضمناً "طراحی سیستم (رضایت شغلی و افزایش بهره‌وری) در صورتی مؤثر خواهد بود که منافع حاصل از آن نصیب هر دو طرف (سازمان و کارکنان) گردد.

آسیب‌شناسی مدیریت انسانی با هدف بهبود

آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی با هدف بهبود و توسعه‌شقایق توکلی دارستانی-سعید شهبازمردی

چکیده: در این تحقیق سعی شده ضمن شناسایی معیارها و شاخص‌های آسیب‌شناسی مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی نسبت به شناسایی و طبقه‌بندی آسیب‌های مزبور در سه شاخه ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای اقدام شود و تأثیر هر یک از آنها بر عملکرد سازمان در قالب چهار فرضیه مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد اولویت آسیب‌های هر یک از عوامل و همچنین علل و ریشه هر آسیب- به ترتیب گسترده‌گی آسیب - عوامل ساختاری شامل گزینش و استخدام، انتصابات و ارتقای شغلی و ارزیابی عملکرد، عوامل رفتاری شامل انگیزش و رضایت شغلی، رهبری، فرهنگ سازمانی و امنیت شغلی و عوامل زمینه‌ای شامل پیمانکاران و مشاوران که از کمترین آسیب برخوردار بوده، می‌باشد. در پایان پیشنهادات و توصیه‌هایی برای بهبود و توسعه مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی ارائه گردیده تا با توجه به بافت نیروی انسانی و نیز مدیریت این مجموعه نسبت به حل مشکلات و ارتقای اثربخشی منابع انسانی اثری گذشته و از حاد شدن مشکلات و کاهش بهره‌وری جلوگیری بعمل آورد.

واژگان کلیدی: آسیب‌شناسی، متغیرهای ساختاری، متغیرهای رفتاری، متغیرهای زمینه‌ای، مقدمات آسیب‌شناسی سازمانی^۱، فرآیند استفاده از مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمانها و یافتن راههایی برای افزایش اثربخشی آنها می‌باشد (هرسون، ۲۰۰۳: ۱) اما از آنجا که پایین بودن سطح بهره‌وری به مفهوم کارآیی و اثربخشی، فقط ناشی از اشکالات و نارساییهای عامل انسانی نیست، بلکه عوامل دیگری همچون سازماندهی نامناسب، ضعف نظام کنترل، نامناسب بودن فرآیندهای کاری و غیره نیز در این میان نقش دارند، که می‌بایست مورد مطالعه قرار گیرند. لذا این تحقیق علاوه بر مفاهیم و روشهای علوم رفتاری، سایر مفاهیم و روشهای دانش مدیریت، در زمینه‌های برنامه‌ریزی و راهبردی، مهندسی مجدد فرآیندها، بهره‌وری سازمانی و ... را نیز مدنظر دارد. بررسی‌های بعمل آمده (اجرای برنامه‌های هفت‌گانه تحول اداری) در مورد نظام اداری ایران نشان می‌دهد که بهره‌وری در سازمانهای دولتی کشور، علیرغم ورود تکنولوژی پیشرفته، روند مطلوبی نشان نمی‌دهد. واقعیت آن است که یک شرکت یا سازمان، ابعاد متفاوتی از قبیل اهداف، ساختار، نیروی انسانی، تکنولوژی و محیط دارد و برای شناخت مشکلات سازمانی باید هر یک از این ابعاد را بررسی نمود (فرهنگی، ۱۳۷۹: ۳). همچنین، برخی پژوهشگران معتقدند که پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان در قالب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای، بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهد مانند: انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی، عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می‌سازند مانند: ساختار سازمانی، قوانین و مقررات می‌باشد و سرانجام عوامل زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند (میرزایی، ۱۳۷۷: ۳۱۶). این دسته عوامل رادر قالب "مدل سه شاخگی" تدوین نموده‌اند که ابعاد اساسی این پژوهش را تشکیل می‌دهد. بدین ترتیب، مدل تحلیلی - کاربردی سه شاخگی که به نوعی می‌تواند بیانگر نیمرخ سازمانی باشد، انتخاب گردید. در این پژوهش با یکارگیری مدل مزبور، عواملی که نقش تعیین‌کننده‌ای در آسیب‌های مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی دارند، مطالعه و بررسی می‌گردد. به عبارت دیگر، پس از شناسایی پیامدها در آسیب و بررسی علل و ریشه آن، راه

حلهای مساله را کشف، و پس از طبق بندی آسیب ها، راه حل مناسب برای رفع مشکلات پیشنهاد خواهد شد. مساله تحقیقشواهد و مدارک موجود، بیانگر وجود مشکلات سازمانی متعدد در موسسات و شرکتهای می باشد. بدون شک وجود این مشکلات سبب کاهش اثر بخشی، کارایی و سرانجام بهره وری سازمانی می شود. بررسی های بعمل آمده (اجرای برنامه های هفت گانه تحول اداری) در مورد نظام اداری ایران نشان می دهد که بهره وری در سازمانهای دولتی کشور، علیرغم ورود تکنولوژی پیشرفته، روند کاهشی داشته است. واقعیت آن است که یک شرکت یا سازمان، ابعاد متفاوتی از قبیل اهداف، ساختار، نیروی انسانی، تکنولوژی و محیط دارد و برای شناخت مشکلات سازمانی باید هر یک از این ابعاد را بررسی نمود (فرهنگی، ۳: ۱۳۷۹). وایز بورد برای بررسی و شناخت حوزه های آسیب پذیری و مساله یابی سازمانها، هفت بعد اهداف، رهبری، ساختار، ارتباطات، سیستم پاداش، مکانیزم هماهنگی، نگرش به تغییر را پیشنهاد نموده است. (وایز بورد، ۵۹: ۱۹۸۵). همچنین، میرزایی معتقد است که پدیده سازمان و مدیریت را می توان در قالب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای، بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می دهد مانند: انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی، عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که هیكل و بدنه آن را می سازند مانند: ساختار سازمانی، قوانین و مقررات می باشد و سرانجام عوامل زمینه ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند (میرزایی، ۳۱۶: ۱۳۷۷). میرزایی این دسته عوامل را "مدل سه شاخگی" نام داده است که ابعاد اساسی مساله پژوهش را تشکیل می دهند. بنابراین، مساله اصلی پژوهش حاضر عبارت است از: عوامل آسیب آفرین در مدیریت منابع انسانی کدامند؟ به عبارت دیگر، این مدیریت در کدامیک از ابعاد سه گانه رفتاری، ساختاری و زمینه ای آسیب پذیر می باشد؟ حادث ترین مشکل مدیریت منابع انسانی در کدام یک از این شاخه ها قرار دارد؟ برای این منظور، مدل تحلیلی - کاربردی سه شاخگی میرزایی که به نوعی می تواند بیانگر نیمرخ سازمانی باشد، مورد استفاده قرار می گیرد. در این پژوهش با بکارگیری مدل مزبور، عواملی که نقش تعیین کننده ای در آسیب های مدیریت منابع انسانی دارند، مطالعه و بررسی می گردد. به عبارت دیگر، پس از شناسایی پیامد هر آسیب و بررسی علل و ریشه آن، راه حلهای مساله را کشف، و پس از طبق بندی آسیب ها، راه حل مناسب برای رفع مشکلات پیشنهاد خواهد شد. اهمیت و ضرورت تحقیق... الگوهای آسیب شناسی سازمانی آسیب شناسی بر اساس درک نحوه کار سازمان پایه گذاری می شود. چارچوبهای فکری که دست اندرکاران تحول سازمانی برای ارزیابی سازمان به کار می برند، "الگوهای آسیب شناسی" نامیده می شوند. الگوهای آسیب شناسی در برنامه تحول سازمانی نقش تعیین کننده ای ایفا می کند (فرهنگی، ۲۱: ۱۳۷۹). با شناخت الگوهای آسیب شناسی می توان نسبت به فرهنگ سازی و نهادینه کردن یکی از آنها با توجه به مقتضیات سازمانی اقدام نمود به طوری که با مشاهده هر گونه مشکل در سازمان با دید سیستمی و نظام مند به بررسی تعاملات میان مولفه های مختلف سازمانی پرداخت و ریشه یا ریشه های مشکل را شناخت، به این ترتیب با اقدام اصولی و پیش گیرانه می توان عواقب زیانبار آسیب ها را به حداقل رساند. اینرو، پژوهشگران و صاحب نظران، الگوهایی برای آسیب شناسی سازمانی معرفی نموده اند. در این الگوها، آسیب شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. مهمترین الگوهای سازمانی عبارتند از: مدل هفت بعدی ماروین وایز بورد، مدل هاریسون و مدل تحلیل سه شاخگی. مدل تحلیلی سه شاخگی آسیب های سازمانی علل، عوامل و مشکلات اساسی و پایه ای می باشند که سازمان را در معرض بحران قرار داده و موجب می شوند که سازمان از رشد متناسب و سالم خود باز بماند. پدیده سازمان و مدیریت را می توان بر حسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری (محتوایی) کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می دهند - مانند انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی - شامل می شود؛ عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می سازند - مانند ساختار سازمانی، قوانین و مقررات - می باشد؛ و سرانجام عوامل زمینه ای شامل محیط و شرایط بیرونی که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند، می گردد (میرزایی، ۳۱۶: ۱۳۷۷). علت نامگذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای به گونه ای می باشد که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت گیرد. به عبارت دیگر، رابطه بین این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ بوده و در عمل از هم جدایی ناپذیرند. در واقع، نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزوم بوده و به مثابه سه شاخه روییده از تنه واحد حیات سازمان می باشند. آسیب های ساختاری که علل و عوامل پایه ای هستند؛ "نظم ترکیبی" یا "نظم چینی" عناصر اصلی تشکیل دهنده سازمان را برهم زده و ساختارهای اصلی سازمان را - که عبارتند از ساختارهای طبیعی و فیزیکی، ساختارهای مالی و اقتصادی، ساختارهای انسانی و ساختارهای اطلاعاتی - در معرض بحران قرار می دهند؛ آسیب های رفتاری که علل و عوامل پایه ای هستند؛ از جهات گوناگون رفتارهای انسانی و در نتیجه کارکردهای (وظایف اصلی) سازمان را در معرض بحران قرار می دهند و آسیب های زمینه ای که علل و عوامل پایه ای هستند رابطه و تعامل مناسب و واکنش بومق و درست سازمان را با سیستمهای همجوار محیطی اش بر هم زده و در این روابط ایجاد بحران می نمایند در چنان رابطه ای، عوامل ساختاری و رفتاری و زمینه ای به شکل روابط سیستمی مداوم در حال تعامل می باشند و سه شاخه مزبور، سه گونه از یک نوع - عمدتاً از نوع غالب زمینه - بوده و بین آنها به هیچ وجه سه گانگی حاکم نمی باشد. بنابراین، تمایز و تشخیص این سه جنبه از حیات سازمانی، صرفاً نظری بوده و فقط به منظور تجزیه و تحلیل شناخت مفاهیم و پدیده های سازمانی می باشد (میرزایی، ۳۱۷: ۱۳۷۷). روش شناسی تحقیق فرضیات تحقیقاً توجه به مدل و اهداف مورد نظر، پژوهش حاضر در صدد یافتن پاسخ به این پرسش بود که عوامل آسیب آفرین در مدیریت منابع انسانی حوزه ستادی وزارت بازرگانی کدامند؟ "به همین منظور، چهار فرضیه - به شرح ذیل - مطرح گردید: • فرضیه اول: عوامل ساختاری نقش تعیین کننده ای در آسیب های مدیریت منابع انسانی دارند. • فرضیه دوم: عوامل رفتاری نقش تعیین کننده ای در آسیب های مدیریت منابع انسانی دارند. • فرضیه سوم: عوامل زمینه ای نقش تعیین کننده ای در آسیب های مدیریت منابع انسانی دارند. فرضیه چهارم: بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای آسیب های مدیریت منابع انسانی تفاوت معنی داری وجود دارد. قلمرو تحقیق از نظر مکانی، قلمرو این تحقیق حوزه ستادی مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی و از نظر زمانی، حداثاً آذر ماه ۱۳۸۴ و تیرماه ۱۳۸۵ مد نظر بوده است. به دلیل اینکه منابع انسانی وزارت بازرگانی از لحاظ شغل همگن نیستند این تحقیق بر اساس سطح سازمانی مدیریت، سرپرستان، کارشناسان صورت گرفته است. روش تحقیق و تجزیه و تحلیل اطلاعات روش این تحقیق، از آن جهت که به بررسی و شناسایی آسیب های سازمانی در شرایط موجود می پردازد، تحقیق توصیفی خواهد بود. در تحقیقات توصیفی می توان ویژگیهای جامعه مورد مطالعه را از طریق روش پیمایشی ارزیابی نمود. در هر زمان و بسته به نیاز طرح، با استفاده از پرسشنامه یا مصاحبه در جمع آوری اطلاعات به منظور توصیف و تبیین عقاید، نگرش ها و رفتار گروه نمونه استفاده شده است. از روش

طبقه بندی و رتبه بندی کاندیداهای مزبور نموده و ضمن آماده سازی و آموزش آنان، در مواقع نیاز نسبت به انتصاب شایسته ترین فرد برای پستهای مدیریتی اقدام نماید. ۲- ارزیابی عملکرد، عواملی را مورد ارزیابی قرار دهد که به طور علمی انتخاب شده، مربوط به شغل کارکنان و عینی باشد، ارزیابی کنندگان در این زمینه آموزش دیده و کار ارزشیابی را جدی بگیرند و در نهایت نتایج ارزیابی ها به کارکنان منعکس شود با این پیش فرض می تواند به تحلیل و آسیب شناسی مکانیزمهای ارزیابی موجود و ارائه الگوی متناسب برای ارزیابی عملکردهای همسو با استراتژی کلی سازمان پردازد. ۳- جبران خدمت کارکنان، با توجه به تحولات ساختاری در این وزارتخانه و نگرش های نوین به توسعه منابع انسانی و جبران خدمات کارکنان به آسیب شناسی نظام حقوق و دستمزد و طراحی طبقه بندی مشاغل و نظام نوین حقوق و دستمزد پردازد. ۴- ساختار سازمانی و بهبود روشها، ضمن بازنگری ساختار سازمانی و ارائه الگوهای مناسب با مقتضیات سازمان، رویکرد جدی برای سازماندهی داشته باشو و نسبت به انجام مهندسی مجدد فرایندهای و فرمهای اداری وزارتخانه همت گمارد. ۵- سیستم مکانیزه اطلاعاتی، به یکپارچه سازی سیستم های مکانیزه منابع انسانی پردازد و همچنین به روز رسانی و تکمیل سایت منابع انسانی را در محور اصلی اهداف خود قرار دهد. ۶- انگیزش و رضایت شغلی، با طراحی نظام بهینه توزیع تسهیلات رفاهی - که پروژه آن از طریق مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت و با نظارت مرکز نوآوری و تحول اداری در حال ساماندهی می باشد - و اجرا و استقرار آن و همچنین تنظیم مکانیزم لازم برای سنجش های ادواری رضایت شغلی و اتخاذ تدابیر مناسب در این زمینه، بتواند موجبات بهبود و بالندگی کارکنان را فراهم نماید. ۷- امنیت شغلی، بنا بر ضرورت و تبعیت از سیاست تعدیل نیروی انسانی، مدیریت منابع انسانی وزارت بازرگانی با ایجاد سازوکارهای مناسب انگیزشی - طبق قوانین و مقررات - موجبات خروج نیروی انسانی را طوری فراهم نماید که کارکنان با رضایت خاطر سازمان را ترک نمایند. این اقدام، امنیت شغلی را برای کارکنان شاغل و افراد جدید الاستخدام فراهم خواهد نمود. ۸- پیمانکاران و مشتری مداری، طرح شناسایی پیمانکاران خدماتی در حوزه پشتیبانی و طراحی مکانیزمهای مناسب برای ارزیابی و گزینش آنها و بازنگری در نظام ارزیابی پیمانکاران خدماتی و طراحی الگوهای مناسب پیاده گردد. منابع و مآخذ: آذر، عادل و مؤمنی، منصور ۱۳۷۹؛ «آمار و کاربرد آن در مدیریت»، جلد دوم، چاپ چهارم، تهران: انتشارات سمت، ادیزس، ایساک ۱۳۸۱؛ «دوره عمر سازمان» (مترجم کاوه محمد سیروس)، چاپ سوم، تهران: دانشگاه صنعتی امیر کبیر، اسکات و ژاف ۱۳۷۸؛ «تواناسازی کارکنان» (ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی) تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ایران نژاد پاریزی، مهدی و همکاران ۱۳۷۹؛ «سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل»، چاپ چهارم، تهران: موسسه عالی بانکداری ایران، ایران نژاد پاریزی، مهدی ۱۳۷۸؛ «روشهای تحقیق در علوم اجتماعی»، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، بهار، بیست، جان ۱۳۷۶؛ «روشهای تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری» (مترجمان حسن پاشا شریفی و نرگس طالقانی)، انتشارات رشد، چاپ دهم، برومند، زهرآ ۱۳۸۲؛ «بهبود و بازسازی سازمان»، چاپ دوم، تهران: انتشارات هیات، بیانی، احمد ۱۳۷۸؛ «روشهای تحقیق و سنجش در علوم تربیتی و روانشناسی»، چاپ اول، تهران: انتشارات رهیافت، تسلیمی، محمد سعید ۱۳۸۰؛ «مدیریت تحول سازمانی»، چاپ سوم، تهران: انتشارات سمت، تی جف، دنس و همکاران ۱۳۷۷؛ «مدیریت تغییر سازمانی» (ترجمه بهزاد رضانی)، تهران: نشر دایره، جزئی، نسرین ۱۳۸۰؛ «مدیریت منابع انسانی»، چاپ سوم، تهران: نشر نی، خاککی، غلامرضا ۱۳۸۲؛ «مدیریت بهره وری»، چاپ سوم، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، داشگرزاده، خدابخش ۱۳۸۱؛ «بهبود روشها و حیطه عملکرد آن»، چاپ پنجم، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، دفت، ریچارد ال ۱۳۷۸؛ «امبانی تئوری و طراحی سازمان» (مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی)، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، دلاور، علی ۱۳۸۰؛ «امبانی نظری پژوهش در علوم اجتماعی»، چاپ دوم، تهران: انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، رابینز، استیفن ۱۳۷۶؛ «تئوری سازمان» (مترجمان: سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد)، چاپ چهارم، تهران: انتشارات صفار، رضایی منش ۱۳۸۳، بهروز، رساله دکتری «بررسی زیرساخت اخلاقی در بخش خدمات عمومی ایران»، آبان زاهدی، شمس السادات ۱۳۸۰؛ «روابط صنعتی»، چاپ هفتم، تهران: مرکز نشر دانشگاهی، زاهدی، شمس السادات و همکاران ۱۳۷۶؛ «فرهنگ جامع مدیریت»، چاپ اول، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی، سرمد، زهره و همکاران ۱۳۷۶؛ «روشهای تحقیق در علوم رفتاری»، تهران: انتشارات آگاه، سال، سید جوادین، سیدرضا ۱۳۸۱؛ «مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان» چاپ اول، تهران: نشر نگاه دانش، بهار، سکاران، اوما ۱۳۸۰؛ «روشهای تحقیق در مدیریت» (مترجمان: محمد صائی، محمود شیرازی)، چاپ اول، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شرمهرون، و همکاران ۱۳۸۰؛ «مدیریت رفتار سازمانی»، (مترجمان مهدی ایران نژاد پاریزی، محمد علی بابایی زکلیکی، محمد علی سبحان الهی)، چاپ سوم، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، دی ماه، شریفی کلوبی، منصور ۱۳۷۹؛ «مدلی برای شناخت و آسیب شناسی سازمانها»، نشریه مدیریت و توسعه، شماره ۵، تابستان، طوسی، محمد علی ۱۳۸۰؛ «بالندگی سازمانی»، چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال، طوسی، محمد علی ۱۳۶۸؛ «بهبودی و بالندگی سازمان»، نشریه مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۷، زمستان، فرهنگی، علی اکبر و همکاران ۱۳۷۹؛ «پروژه بررسی و شناخت وضع موجود شرکت آب منطقه ای کرمان، ارائه اولویتهای تحقیقات جهت حل برخی از مشکلات سازمان و افزایش بهره وری»، مجری: مرکز پژوهشهای کاربری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، کیانی، غلامرضا ۱۳۷۹؛ «رویکردهای نوین در مدیریت» چاپ اول، تهران: نشر هزاران، کیوی، ریمون و کامینهود، لوک وان ۱۳۷۸؛ «روش تحقیق در علوم اجتماعی» (ترجمه عبدالحسین نیک گوهر)، چاپ چهارم، تهران: نشر توتیا، مورهد/گریفین ۱۳۸۲؛ «رفتار سازمانی» (مترجمان: سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده)، چاپ هفتم، تهران: انتشارات مروارید، مرتضوی، شهناز و همکاران ۱۳۷۹؛ «رابطه فرهنگ با مدیریت منابع انسانی و رفتارهای سازمانی»، تهران: انتشارات نخل، مقیمی، سید محمد ۱۳۷۷؛ «سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی در علوم رفتاری»، چاپ اول، تهران: انتشارات آگاه، ممی زاده، جعفر ۱۳۷۵؛ «دانش بهسازی و نوسازی سازمان»، چاپ اول، تهران: انتشارات روایت، تابستان، میرزایی اهرنجانی، حسن ۱۳۷۷؛ «تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان»، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، میرزایی اهرنجانی، حسن ۱۳۸۱؛ «طرح تفصیلی گسترش افقی نودر شناخت و آسیب شناسی سازمان عمومی و دولتی ایران (آب منطقه ای غرب)، تیرماه، هرسی، پال و بلانچارد، کنت ۱۳۸۱؛ «مدیریت رفتار سازمانی» (ترجمه علی علاقه بند)، چاپ نوزدهم، تهران: انتشارات امیر کبیر، سال.

Organizational Development , N. J., Prentice Hall ۱۹۹۷. Deal, Terrence ; Comings and Overly
 , Allen Kennedy (۱۹۸۷) , corporate culture, the elements of organization culture , penguin
 publication ۳th. French , Wendell , and cecil , Organization Development , Prentice - Hall ,
 Englewood cliffs , N. J. : ۱۹۸۴. Harrison, M.I. , «Diagnosing organizations» , Methods , Model ,

and Process , bysagc publication , ۱۹۹۸. Harvey & Brown «An Experiential Approach toop»
 ۳rd Ed , ۱۹۸۸ Http: // ww. Ccs. edu / users / dswenson / web / ۶۳۰۰ / BOD. P //Http: // www.
 Accel – team. Com / human – resources / hrm – ۰۹. html Toffler , Alvin , Powershift :
 Knowledge , wealth , and violence at the Edge of ۲۱ st century , Bantam Booh , N. Y.
 ۱۹۹۰. Weisbord "weisbord model" (۱۹۸۵), http://www.weisbordmodel.html. Giorgio, Petroni,
 New Technology in Public Administration, IOS Press, ۲۰۰۵. MacNabb, David, Research
 Methods in Public Administration & Nonprofit
 Management, M.E. Sharpe, ۲۰۰۲. L. Mathis, Robert, H Jackson, John, Human Resource
 Management, Thomas South-Western, ۲۰۰۵

منبع: فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت موسسه مطالعات بین المللی انرژی؛ شماره ۴ تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت
 www.SYSTEM.PARSIBLOG.com

چک لیست‌ها در مدیریت منابع انسانی

محمد رضا نوروزی

در این قسمت به بحث و بررسی شاخصهائی می پردازیم؛ که برای شما در طول وظیفه مدیریتتان در یک محیط، کمک خواهند کرد. که بدانید چه زمانی مدیریت منابع انسانی خود را تقویت کنید؛ و به عواطف و روحیات انسانی، از نیازهای اولیه گرفته تا به نیازهای عالی انسانی توجه داشته باشید. زیرا که یکی از بخشهای مدیریت امروز، و از اجزای بلا معارض آن، همان مدیریت منابع انسانی است که نقطه قوت آن نیز پردازش صحیح و مفید به انسان است. زمانیکه از این چک لیست‌ها استفاده می کنید؛ به تنهایی اقدام به تصمیم گیری نکنید. انسان موجودی ناشناخته است شما اگر دیدید که در بخش منابع انسانی محیط کار خود ضعف دارید. البته که مدیریت با شماست و حق تصمیم گیری نهائی نیز بر عهده شماست. اما، سعی کنید با افراد صاحب نظر سازمان و آنهایی که در حد مشاور برای شما می باشند حتماً مشورت کنید؛ زیرا ممکن است بعدی از ابعاد وجودی کارمندان از دید شما دور ماند که شاید از دید سایرین، آشکار باشد. پس هرگز مشورت را از یاد نبرید. ● شاخصهای اخطار دهنده: سازمان شما زمانی که ببینید، شاخصهای که در پایین به آنها اشاره شده است در مورد سازمان شما صدق می کند. در معرض خطر جدی است: ● روابط صنعتی پایین بین کارمندان و کارکنان سازمان. ● علاقه نداشتن کارمندان به مسائل و مشکلاتی که در سازمان پیش می آید. (بی تفاوتی) ● افزایش تضادهای کارمندان ● افزایش بی رویه شکایتهای مشتریان. ● از بین رفتن غرور و افتخار سازمانی. ● از بین رفتن مسیر شغلی. ● نارضایتی در بخش حقوق و دستمزد بین کارکنان و کارمندان سازمان. ● نقشهای غیر شفاف کاری، یعنی، هیچ کسی در جایگاه خود فعالیت نمی کند. ● معیار سنجش عملکرد نامطلوب یا نام واضح. ● کیفیت برای سازمان غیر مهم شده است. ● سرویس تولید بد و توزیع نامطلوب کالا و خدمات. ● اولویتهای و استانداردهای ضعیف کارمندیابی. ● عدم تربیت صحیح نیروهای تازه وارد سازمان. ● عدم وجود برنامه های توسعه مدیریت سازمان. ● کمبود تواناییهای ضروری برای سازمان. ● تضاد بین بخش های سازمان. ● در مورد موارد ذکر شده فوق بی اعتنائی بکنید. ● شما ندانید که کدام یک از موارد فوق کاربردی تر و حیاتی تر است. یکی از مهمترین چک لیستهای مدیریت منابع انسانی چک لیست معروف به COPS است. که شمه ای از آن در زیر اشاره شده است. COPS همان شاخص فرهنگ، سازمان، مردم و سیستم است. P: O: Organization. C: Culture S: System. People ● فرهنگ ● آیا کارمندان سازمان شما می توانند سازمان و موفقیتهای سازمان را درک کنند که این موفقیتها به خودشان برمی گردد و ضمناً به نفع خودشان است ● آیا کارمندانان حسن همبستگی با همدیگر و با کارشان دارند. ● آیا کارها در داخل سازمان بر اساس کارشناسی قرار گرفته اند و به صورت عقلانی می باشند می باشند. ● آیا مهارتهای پایه ای و اصلی کافی در سازمان وجود دارند. ● آیا کارمندان سازمانتان به راحتی می توانند نظراتشان را در مورد سازمان بیان کنند. ● آیا سازمان شما به خلاقیت و ابداع و نوآوری کارمندانان ارزش قائل هستند. ● آیا کارمندان سازمان نسبت به کار تعهد و مسئولیت نشان می دهند. ● آیا کیفیت در تمام ابعاد سازمان مشهور است. ● سازمان. ● آیا ساختار سازمان عملکرد موثر را تشویق می کند. ● آیا ساختار سازمان نسبت به تغییرات آتی و آتی انعطاف لازم را دارد. ● آیا ساختار سازمانتان خیلی پیچیده است؟ اگر هست در کدام قسمت. ● آیا کارمندان سازمان نقش واضح و شفاف در سازمان دارند. ● آیا ساختار سازمان طوری است که اگر مشکلی پیش بیاید آنرا به مراتب بالای سلسله مراتب ارجاع می دهد یا در همان نقطه آغاز حل می کند. ● آیا استعدادها و تواناییهای شما برای اجرای صحیح وظایف در داخل سازمان کافی است. ● آیا به طور مستمر در بررسی چالشهای موجود در سازمان هستید. ● مردم. ● آیا کارمندان شما توانایی های لازم و فردی را برای انجام کار خود، در حالت موثر و کار دارند. ● آیا کارمندانان واقعا کارشان را بلدند و می دانند چگونه در فعالیتهای کلی تجاری سازمان تشریک مساعی نمایند یا به عبارت دیگر اهداف واضح و شفاف دارند. ● آیا کارمندان سازمان گرایش به خدمات مشتریان خوب، دارند. ● آیا کارمندان از پتانسیل عالی برای عملکرد آتی سازمان برخوردارند یا خیر. ● آیا کارمندانان قادر به درک بازتاب و اطلاعات لازم عملکرد را دارا هستند. ● آیا کارمندانان استانداردهایی که شما از آنها انتظار دارید را می دانند. ● سیستم. ● آیا سیستم سازمانی شما به انگیزش، ترفیع و کارایی بین کارکنان ارزش قائل هستند. ● آیا سیستم ها در داخل سازمان از ثبات برخوردارند. ● آیا پاداش ها و امتیازات واضح، برای عملکرد موثر در بین کار گروهی در سازمان وجود دارد. ● آیا سازمان شما سیستم هایش را دائماً ارزیابی می کند و از عملکرد متقابل آنها اطمینان دارد؟ در پایان از شما انتظار می رود. ۳ شاخص مهم و اساسی در مواجهه با ایجاد یک تجارت چیست (۲۴) چه طرح و برنامه هایی برای اجرا و انجام دادن این ۳ شاخص ها که در سوال (بیان کردید، در ذهن دارید) نتیجه گیری: این شاخصها، شاخصهایی بودند که انگیزش شما و کارمندان را در داخل محیط سازمان و همچنین بازدهی آن را ارزیابی می کنند. همان طور که در بالا ذکر شده بحث مدیریت منابع انسانی بالاخص، انگیزش، یکی از مهمترین ابزارها در مدیریت می باشد؛ و برای اجرای بهتر این قسمت از شما انتظار می رود که چک لیستی تهیه کرده و این شاخص COPS را به طور دقیق اجرا نمایید. شاید این شاخص در ظاهر ساده، به نظر آید ولی یکی از شاخصهای عملکردی در بحث مدیریت منابع انسانی امروزه می باشد. محمد رضا

نوروزی منابع و ماخذ: Accel team, Human Resource Management (HRM), employee motivation

۲۰۰۵

مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی

مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی

تدبیر

رویکرد حلقه های کیفی، یکی از مناسبترین و کارآمدترین شیوه هایی است که اولاً در همه محیطهای سازمانی اعم از تجاری، صنعتی و آموزشی (دانشگاه و مدرسه) قابلیت اجرا دارد و ثانیاً فرهنگ مشارکت، روحیه کار گروهی، و تواناسازی را ایجاد، تقویت و توسعه می دهد. تفویض اختیار به دیگران یکی از اصول مدیریت و یکی از اجزای مدیریت و رهبری موفق بوده است. اما امروزه توجه زیادی به آن نمی شود. گرایش مدیران این بود که با کار زیاد خود از نردبان ترقی در سازمان بالا روند، بدون اینکه دیگران را در افتخارات شریک کنند. در دهه ۹۰ تغییر در تلقی مدیران به وجود آمد. دیگر سپردن کار به دیگران برای مدیران یک لغزش شناخته نمی شد، در عوض این کار به عنوان یک ضرورت مطرح گردید. در شرکت امریکایی کرایسلر اکنون برای هر ۹۹ کارگر یک مدیر وجود دارد در حالی که یک دهه قبل هر ۹۹ نفر یک مدیر داشت. این تعداد در آینده به ۹۹۹ کارگر و یک مدیر می رسد (استوارت کریئر). این روند بیانگر مسطح شدن ساختار سازمانی و محدود شدن سلسله مراتب و بالا رفتن توانایی کنترل بیشتر مدیران نسبت به گذشته است. در چنین شرایطی، مسئولیت سپاری حیاتی است و ضرورت دارد از طریق توانمندسازی این اقدام انجام پذیرد. تفویض اختیار و تواناسازی، مفهوم مشترک و مشابهی ندارند. تفویض اختیار وقتی است که مدیر قسمتی از وظایف و اختیارات خود را به دیگری یا دیگران واگذار می کند. ولی تواناسازی به معنی برداشتن موانعی است که باعث می شود افراد نتوانند کارشان را به صورت مؤثر و کامل به انجام برسانند. چنانچه این موانع برداشته شود کارکنان قدرت تصمیم گیری برای اقدام به دست می آورند و استقلال رای پیدا می کنند. بنابراین، مدیران به جای تفویض اختیار باید "تواناسازی (Empowerment)" کنند. به این اعتبار، این مفهوم جز متون مدیریت شده است. مدیریت مبتنی بر تواناسازی کارکنان مستلزم به کارگیری کارا و مؤثر کلید های توان افزایی منابع انسانی است. آنچه در این مقاله از نظراتان خواهد گذشت معرفی سه کلید مهم برای تواناسازی کارکنان و تبیین اهمیت و ضرورت آن در سازمانهاست. فهم و ادراک این کلیدها و اعمال آنها در فرایند رهبری و مدیریت منافع زیادی را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد. اما در اینجا باید اذعان کرد که مدیریت مبتنی بر تواناسازی کارکنان ساده نیست و همواره به مهارتهای انسانی قوی نیاز دارد. ویژگی سازمانهای آموزشی پویایی و پیچیدگی، ابهام و سنت گریزی است و دائماً از محیط اطراف خود تاثیر می پذیرند، و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب ناپذیر پذیرفته اند. پیش بینی تغییرات با دقت نسبتاً معقول با اشکال مواجه خواهد بود. با درک این مهم که تغییر جزء لاینفک و ذات سازمانهای هزاره سوم شده است، قدرت سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه های مختلف اقتصادی اجتماعی، افزایش می یابد. به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، تواناسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی که به سرعت کهنه و منسوخ می شود. از این رو، داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و داراییهای حیاتی سازمان به حساب می آید، منافع بسیار زیادی برای سازمانها، شرکتها و بنگاه های اقتصادی به دنبال خواهد داشت. تواناسازی ظرفیتهای بالقوه ای را برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی شود، در اختیار سازمانها می گذارد. هرگاه سازمانها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، به این نیروی بالقوه نیازمندند و بایستی آن را مورد استفاده قرار دهند. از این رو، وجود تغییرات سریع، پیشرفتهای تکنولوژیک و رقابتهای آشکار و پنهان در دنیا، اهمیت و ضرورت تواناسازی را بیش از پیش آشکار ساخته است. فرایند تواناسازی کارکنان نیز نیاز به مدیریت و رهبری دارد. به مدیریتی با ویژگیهای تسهیل گری، حامی، مربی و رها نما نیاز دارد. کلید تواناسازی منابع انسانی قبلاً از اینک کلیدهای سه گانه توانا سازی کارکنان را مورد بحث قرار دهیم، ابتدا تعریفی از مفهوم تواناسازی ارائه می دهیم. اعتقاد بر این است که خلاقیت و نوآوری زمانی تحقق می یابد که سازمان و بنگاه اقتصادی از نیروهای پر دانش، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد. به این اعتبار تواناسازی منابع انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند توأم با کارایی و اثربخشی. یقیناً تحقق چنین امری علاوه بر دانش و تجربه کارکنان با عنصر کارسازی به نام انگیزه در کارکنان میسر خواهد شد (ابوالقاسم فخاریان).؟؟؟؟؟ به بیان دیگر، تواناسازی به معنی قدرت بخشیدن است. بدین معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و نیز بر احساس ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند، همچنین بدین معنی است که در افراد شور و شوق کار و فعالیت ایجاد کنیم و نیز بدین معنی است که انگیزه درونی را برای ایجاد یک وظیفه بسیج کنیم (دیوید وتن و کیم کمرون). بدین مفهوم، هدف از تواناسازی نیروی انسانی استفاده از ظرفیتهای بالقوه انسانها به منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی، تقویت احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر ناتوانیها و درماندگیهای خود به عبارت دیگر، هدف از تواناسازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است (مهدی ایران نژاد پاریز) به منظور تحقق اهداف پیش گفته و ایجاد محیطی توانمند، مؤثر و کارآمد که در آن کارکنان به عنوان نیروی محرکه اصلی و سرمایه های هوشمند به حساب آیند و همچنین مانند در دنیای پویا، پیچیده، متلاطم و پر از رقابت امروزی، استفاده از سه کلید توان افزایی (سهیم کردن افراد در اطلاعات، تعیین محدوده خود مختاری و تیم سازی به جای سلسله مراتب)، کارساز و معجزه آفرین است. اینکه هر یک از کلیدهای تواناسازی را از دیدگاه کنت بلاچارد و همکارانش (؟؟؟؟ بررسی می کنیم: همه را در اطلاعات سهیم کنیم (مشارکت همگانی در اطلاعات). نخستین رکن تواناسازی مشارکت اطلاعاتی است و یکی از نقشهای رهبران سازمانی، دادن اطلاعات مؤثر، به موقع و کافی به کارکنان است. آن دسته از رهبرانی که تمایل ندارند افراد را در اطلاعات سهیم کنند. هرگز کارکنانشان را در اداره موفقیت آمیز سازمانشان شریک نخواهند کرد و هرگز سازمان توانمندی نخواهند داشت. سهیم شدن در اطلاعات برای تواناسازی سازمان یک ضرورت حتمی است از یک سو، و از سوی دیگر اعتماد برای یک سازمان توانمند ضروری است. مشارکت و سهیم شدن کارکنان در اطلاعات موجب برقراری جو اعتماد و صمیمیت و مسئولیت پذیری می شود. چنانچه به افراد اطلاعات لازم و ضروری کار داده نشود جو بی اعتمادی ایجاد شده و دیگر نمی توان از آنان رفتار مسئولانه را انتظار داشت. جو بی اعتمادی موجب اختلال در امر تصمیم گیری می شود. آدمها بدون اطلاعات قادر نیستند خود را اداره کنند یا تصمیمات مناسب را بگیرند. بنابراین، افراد با داشتن اطلاعات ناگزیرند مسئولانه عمل کنند (کنت

بلا تاجارد و همکارانش،؟؟؟، ص.؟؟ کانتر اطلاعات را یکی از حیاتی ترین «ابزار قدرت» مدیریتی شناسایی کرد. کسب اطلاعات به ویژه اطلاعاتی که به نظر می رسد نقش محوری یا راهبردی در سازمان داشته باشد، می تواند برای ساختن یک پایگاه قدرت و نیز برای متفرد کردن یک شخص در سازمان به کار رود. از طرف دیگر، وقتی مدیران افراد خود را با اطلاعات بیشتر تجهیز می کنند، آن افراد احساس توانمندی و به احتمال بیشتر با بهره وری، کامیابی و در هماهنگی با خواسته های مدیریت کار می کنند (دیوید ای. وتن و کیم اس. کمرون). بنابراین، داشتن اطلاعات نسبت به سازمان شناخت بیشتری ایجاد می کند؛ قدرت تحلیل شرایط و موقعیت فعلی و آتی سازمان را افزایش می دهد؛ برای پذیرش مسئولیتهای بالاتر آمادگی بیشتری را ایجاد می کند؛ روابط بین مدیران، سرپرستان و کارکنان تسهیل می بخشد؛ جو اعتماد و صمیمیت را توسعه و تقویت می کند. به زعم بلا تاجارد و همکارانش، اطلاعات در سرزمین تواناسازی به مثابه پول رایجی است برای خرید مسئولیت و اعتماد،؟؟؟(ص).؟؟ هر رهبری به پیروان مسئول و قابل اعتماد در سازمان نیاز دارد که این مهم از طریق دادن اطلاعات به آنها قابل وصول است. چنانچه کارکنان را در اطلاعات حتی اطلاعات حساس و محرمانه سهیم کرد، اعتماد آنان به مدیریت و رهبری دوچندان خواهد شد. بنابراین، افراد به اطلاعات نیاز دارند تا مسئول باشند و احساس کنند مورد اعتمادند(همان منبع ص).؟؟ کمرون و همکارانش نیز بر اهمیت فراهم آوردن اطلاعات برای افزایش توانمندی بیشتر تاکید می کنند، یافته های پژوهشی آنان نشان داد که از طریق سهیم کردن افراد در اطلاعاتی که برای بهبود و اصلاح سازمان به دانستن آن نیاز دارند می توان به موفقیت های چشمگیری دست یافت (کمرون و وتن،؟؟؟، ص). «؟؟ آلن رندالف» یکی از گامهای کلیدی برای ایجاد فرهنگ تواناسازی در سازمان را سهیم ساختن کارکنان در اطلاعات می داند. سهیم شدن در اطلاعات مربوط به سهم شرکت در بازار، استراتژی های رقابت، فرصتها، هزینه های واقعی، تقلیل احتمالات، ارقام سود و نظایر آن. افراد بایستی درک کنند که چگونه می توانند از دانش کسب شده به بهترین وجه ممکن استفاده کنند. افراد بدون اطلاعات نمی توانند مسئولیت تصمیم گیری را به عهده بگیرند. افراد با اطلاعات تقریباً به طور کامل می توانند عهده دار مسئولیت تصمیم گیری شوند (Randolph).؟؟؟، چنین اسمیت یکی از کلیدهای اساسی کمک به توسعه استقلال افراد را سهیم کردن آنان در اطلاعات می داند. ایشان نیز تاکید می کند که اطلاعات سبب تسهیل در تصمیم سازی و تصمیم گیری می شود. اگر کارکنان را در اطلاعات سهیم نکنیم نمی توان از آنان انتظار داشت مسئولیت بپذیرند. بدون داشتن اطلاعات نمی توان تصمیم گرفت و آن را اجرائی نمود. اگر به افراد اطلاعات بدهیم به آنها کمک نکرده ایم بلکه به آنان مسئولیت داده ایم (Jane Smith, p.؟؟). جمع بندی کلید اول: به عنوان جمع بندی از کلید اول می توان گفت سازمانها برای ادامه حیات خود و ماندن در دنیای رقابت ناچارند سطح آگاهیها و دانش خود را نسبت به محیط داخلی و بیرونی افزایش دهند. از سوی دیگر، سازمانها، مجموعه های انسانی هستند و افراد تا تغذیه اطلاعاتی نشوند نمی توانند در راستای تحقق اهداف، استراتژی ها و سیاستها و برنامه ها و طرحها تلاش کنند. این تلاشها زمانی ثمربخش است که افراد نسبت به چشم انداز، ماموریتها، استراتژی ها، سیاستها و برنامه عملیاتی سازمان آگاهی داشته باشند، و این آگاهیها زمانی افزایش می یابد که افراد را در اطلاعات سهیم کنیم. کنث بلا تاجارد و همکارانش به چهار دلیل مشارکت اطلاعاتی (information sharing) را به عنوان کلید تواناسازی می دانند:- اگر قرار باشد کسانی را که در خط مقدم هستند، مامور و مسئول گرفتن تصمیم هایی بکنیم که بر حیات شرکت اثر می گذارند باید همان اطلاعاتی را که مبنای تصمیم گیریهای مدیریت است، در اختیار آنها قرار دهیم. افرادی اطلاع قادر به تصمیم گیری نیستند و انگیزه خطر کردن (ریسک) را ندارند. - هنگامی می توانیم از افراد انتظار خطر کردن و پذیرش مسئولیت گرفتن تصمیم های کاری را داشته باشیم که آنها به مدیریت و نظامهای سازمانی، اعتماد پیدا کرده باشند. اگر افراد از پیامد تصمیم های خود در هراس باشند (یعنی به رهبری اعتماد نداشته باشند) میل به خطر کردن و گرفتن تصمیم ها را نخواهند داشت. یکی از سودمندترین و ساده ترین راههای تقویت روح اعتماد در سازمان، مشارکت اطلاعاتی است. - یکی دیگر از عواملی که مشارکت اطلاعاتی را قافله سالار سفر توان افزایی می کند، نیاز افراد به راهنمایی است. چنانچه افراد هیچ تجربه ای در توان افزایی و اطلاعات لازم برای این کار را نداشته باشند. این افراد به شیوه ای از رهبری نیازمندند که به طور پیوسته آنها را راهنمایی کند و به کار آنها جهت بدهد و اگر راهنمایی لازم را دریافت نکنند بر اساس نظر " خود رهبری وضعی " باید آن قدر احساس اعتماد و امنیت بکنند که خواهان اطلاعات و راهنمایی لازم برای پیشرفت در مسیر توان افزایی باشند. - آخرین دلیل مربوط به می شود به موضوع " تغییر "، در هر نوع تغییر افراد در شروع کار دارای انواع دلواپسی اطلاعاتی هستند که باید مورد توجه قرار گیرد. چنانچه در این مرحله مشارکت اطلاعاتی صورت گیرد افراد می توانند به انواع پرسشهایی از قبیل اینکه: چرا تغییر لازم است، دقیقاً چه چیز باید تغییر کند و باید منتظر چه نتیجه ای باشیم و چه قدر تغییر کنیم و با چه سرعتی؟ پاسخ گویند و نگرانیهای اطلاعاتی خود به حداقل رسانند. بنابراین، مشارکت دادن در اطلاعات (الف) اولین کلید در تواناسازی آدمها و سازمانها است؛(ب) به آدمها امکان می دهد که وضعیت فعلی سازمان را به طور روشن بدانند؛(ج) در سراسر سازمان اعتماد ایجاد می کند؛(د) طرز فکر سلسله مراتب سنتی را از میان بر می دارد؛(ه) به افراد کمک می کند که بیشتر مسئول باشند؛(و) افراد را بر می انگیزد تا مانند مالکان سازمان (سهامداران) عمل کنند - ؟. با تعیین حدود، خود مختاری ایجاد کنید (ایجاد خود گردانی در قلمرو جدید). از دیدگاه مکتبهای مدیریتی، خود مختاری بدون قید و شرط و حدود سبب هرج و مرج و بی نظمی در سازمان می شود. آزادی عمل یا خود مختاری بایستی متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که برعهده فرد است باشد. بین آزادی عمل و اختیارات اعطا شده به فرد بایستی تعادل و تناسب باشد. خود مختاری بایستی، خلاقیت، خود شکوفایی، خود کنترلی و استقلال فکر و عمل را به دنبال داشته باشد. از این منظر می توان به دیدگاه بلا تاجارد و همکارانش اشاره کرد. آنان عقیده دارند که تعیین حدود خود مختاری مغایرتی با ساختار سازمانی ندارد اما بایستی به گونه ای عمل کرد که در بند قواعد و مقررات محدود نشوند. ساختار می تواند به مثابه رهنمود یا راهنمایی باشد که افراد را به مقصد می رساند، تعیین حدود این خاصیت را دارد که انرژی را در مجرای مشخصی هدایت می کند، این امر سبب می شود که انرژی انسانها جهت و قدرت تاثیر داشته باشد. (بلا تاجارد و همکارانش،؟؟؟، ص).؟؟ در ساختار سلسله مراتبی، رفتار افراد از طریق قوانین، مقررات، رویه ها و دستورالعملها مشخص می شود و باید ها و نبایدهای کاری را تعیین می کنند. در توانا سازی، ساختار سازمانی مقصد و شکل متفاوتی دارد. ساختار، در مورد میزان و درجه ای که اعضای تیم می توانند با استقلال و خود مختاری عمل کنند آگاهی می دهد. در فرایند تواناسازی هدف از ایجاد ساختارها، مطلع کردن کارکنان از حیطه و حوزه ای که می توانند در قلمرو آن به طور خودگردان عمل کنند(کنث بلا تاجارد و همکارانش،؟؟؟، ص).؟؟، مرزها در فرهنگ تواناسازی، تصویری از چشم انداز، اهداف مشارکتی و همکاری ارائه می دهد. درجه آزادی عمل از طریق این مرزها مشخص می شود، اعضای تیم می توانند در مورد آنچه که باید انجام دهند و همچنین در مورد چگونگی انجام آن تصمیم بگیرند.

چنانچه برای هدایت افراد، حریم و حدود وجود نداشته باشد تا افراد رفتار خود را با فرهنگ توان افزایش تطبیق دهند در همان مراحل اولیه، به سرعت دچار نومیدی و واخوردگی شدید می‌شوند. در هر حال در فرایند تواناسازی، ساختار مسطح باشد یا بلند، به افراد اجازه می‌دهد با درجه آزادی و مسئولیت پذیری بیشتر فعالیت کنند. بلانچارد هدف از تعیین حریم و حدود را اندیشیدن به کارهایی که افراد باید انجام دهند، رفع ابهام از آنها و آزاد گذاردن افراد به استفاده از استعداد و توانایی‌های خود برای رسیدن به هدف می‌داند. انواع مرزهای تواناسازیکنش بلانچارد و همکارانش در این باره می‌نویسند که: - باید بین مرزهای تواناسازی و مرزهای سلسله مراتبی فرق قایل شویم. مرزهایی که در درون نظام سلسله مراتبی وجود دارند و بیشتر افراد با آنها آشنا هستند کارهایی را که افراد نباید انجام دهند متذکر می‌شوند. در نظام سلسله مراتبی کاری انجام نمی‌شود مگر آنکه تایید و امضای آن پیشاپیش گرفته شود. در تواناسازی محدوده فعالیت آزاد افراد برای کار و تصمیم‌گیری مشخص می‌شود. این مرزها باعث جهت دادن به فعالیتها و تشویق افراد به گرفتن تصمیم مسئولانه می‌گردد. مثلاً گفته می‌شود " هوای مشتری را داشته باشید و با او مسئولانه برخورد کنید". این دستور سبب هدایت کار می‌شود و به هیچ وجه جلو تصمیم مناسب فرد یا افراد را به هنگام ضرورت نمی‌گیرد - ؟؛ باید به افراد تفهیم شود که قرار نیست آنها در همین شروع کار و یک باره تمام تصمیم‌های مربوط به شرکت را بگیرند. اعضای گروه‌ها و سرپرستان، اغلب دچار توهم می‌شوند که هدف از توان افزایش این است که آنها در تمام تصمیم‌های مربوط به شرکت مشارکت کنند که البته این تصور نادر است - ؟؛ تصمیم‌های مهم در اصل دو دسته اند: تصمیم‌های راهبردی و تصمیم‌های عملیاتی. تصمیم‌های راهبردی در حیطه اختیار رهبری ارشد سازمان است و تصمیم‌های عملیاتی در حیطه اختیار اعضای گروه هاست - ؟؛ اهداف و دورنمای کلی سازمان را در برابر دیدگان افراد روشن کنید تا به اهمیت و معنای کار خود پی ببرند و نقش و اثر خود را در آن ببینند - ؟؛ بین آرمانهای فردی و سازمانی تعادل ایجاد کنید و آنها را با واقعیت موجود سازمان مرتبط سازید - ؟؛ پس از حصول تفاهم بر سر هدف، ارزشها و تصویر بیرونی سازمان باید در سرتاسر سازمان، نوعی وحدت و تعهد ایجاد شود. جمع بندی کلید دوم: پس برای تعیین محدوده خود مختاری بایستی نکات ذیل را در نظر گرفت و بدان عمل کرد - : مقصود. فرد در چه حرفه ای مشغول به کار است - ؟؛ ارزشها. رهنمودهای عملیاتی فرد چه هستند - ؟؛ هدفها. چگونه، چه وقت، کجا و به چه طریقی کارهای خود را انجام می‌دهد - ؟؛ نقشها. چه کسی چه نقشی را ایفاء می‌کند - ؟؛ سیمای آینده سازمان. تصویر فرد از آینده سازمان چیست - ؟؛ ساختار سازمانی و سیستم‌ها. از کارهایی که انجام می‌شود چگونه پشتیبانی می‌شود. تیم‌ها را جایگزین سلسله مراتب کنید. بلانچارد و همکارانش سومین کلید تواناسازی را تیم سازی می‌دانند و عقیده دارند که باید تیم‌های خود گردان را جایگزین سلسله مراتب کرد. منظور از تیم خود گردان یک نوع تیم منحصر به فرد است. این تیم از گروهی کارکنان تشکیل می‌شود که مسئول کل فرایند یا محصول است. اینها برنامه ریزی، عمل و کار را از آغاز تا انجام، مدیریت می‌کنند (کنش بلانچارد و همکارانش).؟؟،؟؟؟؟، کار این تیم‌ها فقط منحصر به پیشنهاد و توصیه نیست بلکه تصمیم می‌گیرند و تصمیم را اجرا می‌کنند. آنها به مرور زمان رشد می‌کنند. ژاپنی‌ها تیم‌های خود گردان را تحت عنوان گروه‌های QC یا حلقه‌های کیفیت می‌نامند: حلقه کیفی (quality circle) گروهی متشکل از ۱۰ تا ۱۵ نفر است که در یک واحد سازمانی، کاری مشابه و همانند انجام می‌دهند و به طور داوطلبانه گرد می‌آیند تا در نشست‌های منظم به پیدا کردن تحقیق و بررسی کردن و تحلیل کردن و چاره یافتن برای دشواریهای موجود بپردازند (محمد علی طوسی).؟؟؟؟. حلقه‌های کیفی یک گروه کوچک معمولاً "بین ۱۰ الی ۱۵ نفر که به طور داوطلبانه، با استقلال کامل و به طور دلخواه و با پیشقدمی اعضا برای انجام کاری مشابه و همانند، اعمال کنترل کیفیت را در یک واحد سازمانی با مشارکت هم انجام می‌دهند. این گروه کوچک علاوه بر اینکه بخشی از فعالیتهای کنترل کیفیت جامع را انجام می‌دهند به صورت فردی و متقابل به رشد و توسعه خود می‌پردازند. این گروه به طور مداوم و مستمر با شرکت همه اعضا و با استفاده از فنون کنترل کیفیت به بهبود و توسعه مستمر محل کار خود می‌پردازند(جزایری). رویکرد حلقه‌های کیفی، یکی از مناسبترین و کارآمدترین شیوه‌هایی است که اولاً در همه محیطهای سازمانی اعم از تجاری، صنعتی و آموزشی (دانشگاه و مدرسه) قابلیت اجرا دارد و ثانیاً فرهنگ مشارکت، روحیه کار گروهی، و تواناسازی را ایجاد، تقویت و توسعه می‌دهد. حلقه کیفی محیطی پذیرا برای مشارکت فعال اعضا را فراهم می‌آورد تا آنان بتوانند دشواریها را تشخیص و تحلیل و راه‌حلهای مناسب را پیدا کنند. همچنین این رویکرد می‌تواند بستر نقد مشترک برای یافتن هدفهای مشترک را فراهم سازد و افراد را توانمند می‌سازد تا در فرایند‌های مختلف سازمانی دخالت و درگیر کند. بنابراین، حلقه کیفی می‌تواند مشارکت را به صورت یک فراگرد ضروری برای شکوفایی و پرورش فرد و جمع در بیاورد و افراد را توانمند سازد. اسکات و ژاف در تعریف خود از تواناسازی، یکی از ویژگیهای تواناسازی را داشتن تیم‌های کاری می‌دانند. آنها عقیده دارند که چنانچه تیم‌های کاری به طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره‌وری با هم کار کنند، سازمان از حالت سبک‌هرمی به سبک دایره‌ای تغییر جهت خواهد داد (سینتیا اسکات و دنیس ژاف). جمع بندی کلید سوم: با توجه به دیدگاه کنش بلانچارد، جان کارلوس، آلن راندولف، سینتیا اسکات و دنیس ژاف به نظر می‌رسد که تشکیل تیم‌های کاری موجب کاهش رده‌های مدیریت و سرپرستی و حذف برخی از مشاغل و سپردن کارهای خدماتی به منابع بیرون از سازمان می‌گردد و تصمیم‌گیری را از رده‌های بالای سلسله مراتب سازمانی به تیم‌های کاری سوق می‌دهد. به زعم آنان در چنین شرایطی مسئولیت تصمیم‌گیری با همه است. نتیجه‌گیر بهر حال با یکدیگر در تعاملند و مکمل یکدیگرند. زمانی که تیم‌های خود گردان به وجود می‌آید، به دلیل اینکه همه در تصمیم‌گیری و اجرای آنها سهیم هستند، اطلاعات لازم را در اختیار یکدیگر قرار می‌دهند و از آنها برای بالا بردن بهره‌وری و اثربخشی عملکرد گروه استفاده می‌کنند. اعضای تیم به ارزیابی اطلاعات رسیده از تمام قسمتهای سازمان، تحلیل این اطلاعات، تصمیم‌گیری در باره آنان و انتقال تصمیمات به دیگران می‌پردازند. علاوه بر این، خود مختاری با نیاز به مرز بندیها شروع می‌شود. بدین معنی نیست که تیم‌ها از آزادی عمل بی‌قید و شرط برخوردارند آنها در درون ساختار عمل می‌کنند، بلانچارد و همکارانش در این باره می‌نویسند که دو نکته مهم وجود دارد: اول از همه، سه کلید موجود برای تواناسازی، بسیار ساده و قابل فهمند. اما کاربرد آنها در عملیات روزانه مشکل است. دوم اینکه این سه کلید هنگامی باید مورد بررسی قرار گیرند که به صورت پویا با هم تعامل دارند. اگر چه سهیم شدن در اطلاعات اولین قدم اساسی است، اما تواناسازی افراد مستلزم آن است که هر سه کلید با هم به کار روند و هر وقت که لازم باشد یکی بیش از دیگری مورد تاکید قرار گیرد (بلانچارد، کارلوس و راندولف).؟؟،؟؟؟؟، راندولف عقیده دارد که این سه کلید می‌تواند مدیران و کارکنان را به سمت فرهنگ تواناسازی هدایت کند. سفر به سرزمین تواناسازی آسان نیست، ولی ممکن است برای بقای سازمان در این محیط پویا و پیچیده ضروری باشد (Randolph). به کارگیری کلیدهای سه گانه زمینه و بستر لازم را برای بالندگی سازمانی و مدیریت

مبتنی بر کرامت انسانی را فراهم می‌سازد. تدبیر

چگونه کارمند خود را اخراج کنیم

؟دنیای اقتصاد

هنگام دادن خبر بد سعی کنید خیلی سریع، واضح و مختصر به اصل موضوع بپردازید. اکثر مدیران به جز دونالد ترامپ (یکی از موفق‌ترین مدیران آمریکایی) معتقدند اخراج کارمندان یکی از دشوارترین کارهایی است که همواره با آن درگیر هستند. برای اینکه بتوانیم راهکارهایی هم به مدیران و هم به کارمندان از کنار پرکنار شده ارائه دهیم، با متخصصان حوزه‌های استخدامی و درمانی صحبت کردیم. اولین دستور: هنگام دادن خبر بد سعی کنید خیلی سریع، واضح و مختصر به اصل موضوع بپردازید. جفری گاربر موسس یک سایت خدمات شغلی می‌گوید: یاد می‌آید یک بار یک طراح گرافیکی را اخراج کردم و چون متوجه موضوع نمی‌شد می‌گفت: من می‌توانم خودم را تغییر دهم، تقریباً نیم ساعت طول کشید تا توانستم او را متوجه این موضوع کنم که اخراج او تصمیم نهایی است. دیوید نوئر مدیر اجرایی، مشاور Greensboro.NC و نویسنده کتاب «التیام زخم: غلبه بر ضربه روحی اخراج و احیای سازمان‌های تعدیل نیرو شده» توصیه می‌کند اگر لازم می‌بینید از بیان برخی مطالب پرهیز کنید این کار را انجام دهید، اما نقش بازی نکنید. بیشتر مدیران جوان با متوسل شدن به لیست‌های موجود در بخش منابع انسانی یا کمک گرفتن از شرکت‌هایی که وظیفه اخراج افراد را به عهده دارند، سعی می‌کنند استرس ناشی از عزل کارکنان را از بین ببرند. وی خاطر نشان کرد: استفاده از چنین شیوه‌هایی در برقراری ارتباط با کارکنان این خطر را به همراه دارد که مدیران مانند شخصیت آقای اسپاک (محبوب‌ترین شخصیت فیلم پیش‌تازان فضا که واکنش‌های احساسی اطرافیان را درک نمی‌کرد) از انتقال پیام خود به دیگران ناتوان بمانند. جین پراگر مدیر رسانه در نیویورک می‌گوید: همدلی با کارمند اخراجی امری ضروری است. وی همچنین افزود: به این فکر کنید که مخاطب شما به چه چیزی نیاز دارد و سعی کنید در کمال آرامش و سکوت و به جای توجیه قضیه و سعی در بی‌اهمیت جلوه دادن آن، با وی همدردی کنید. آنچه مردم در مکالمات بیش از هر چیز نیاز دارند یاد بگیرند در واقع خوب گوش کردن است. پل براد روان‌پزشک منتهی می‌گوید: کنار آمدن با خشم کارمندان از هنرهای یک مدیر موفق است و برای کارمند اخراجی خیلی مهم است که با آرامش و تحمل درکش کنند. براد پس از صحبت با مدیران و کارمندان اخراجی می‌گوید: اخراج شدگان اغلب پس از شنیدن این خبر ناگوار هیچ گونه نگرانی از اینکه به رییس‌شان بگویند چقدر مبهوت و مستاصل هستند، ندارند. همچنین یک مدیر باید یاد بگیرد که بدون تجزیه و تحلیل طرف مقابل، خوب گوش کند و باید رفتارش بیشتر شبیه پزشکی باشد که خبر بدی را می‌دهد و احساس دلسوزی داشته باشد حتی اگر آن را بیان نکند. اما اگر مدیری مجبور باشد تعدادی از کارمندان را یک‌جا اخراج کند، چه باید کرد؟ براد می‌گوید لازم است که مدیر، گروه را دور هم جمع کند تا بتواند تک‌تک کارمندان را زیر نظر داشته باشد و بهتر است برای کمک گرفتن با یک دوست دلسوز، راز دار و قابل اعتماد، خارج از سازمان تماس فوری بگیرد. هنگامی که تعداد اندکی از کارمندان را اخراج می‌کنید سعی کنید نظریه بدیع ایلین ولکستین مشاور شغلی منهن را نیز در نظر بگیرید که معتقد است، باید از جلسه تشکیل شده برای دادن حکم اخراج به عنوان فرصتی برای یادآوری توانایی‌های فرد استفاده کنید. ولکستین می‌گوید: افرادی را می‌شناسم که پس از اخراجشان تشکر هم می‌کنند. در شرایطی که فرد سابقه کاری خوبی داشته و اخراج وی صرفاً به دلیل کاهش هزینه‌ها باشد می‌توانید از او تعریف کرده و حتی موقعیت‌های دیگری را پیشنهاد دهید. اما ملاحظات قانونی را چگونه باید لحاظ کرد؟ کاترین پارکر که وکیل در امور مربوط به استخدام بخش مدیریت است، می‌گوید: مهم‌ترین نکته‌ای که مدیر باید در نظر بگیرد داشتن دلایل اقتصادی قانع‌کننده برای اخراج است. احتیاجی نیست آن را مفصلاً در زمان اخراج بیان کنید، اما باید بتوانید در صورت بروز شرایط خاص و چالش‌های قانونی دلایل خود را ارائه دهید. طبق قانون فدرال هر گونه تبعیض بر اساس سن، نژاد، جنسیت، معلولیت یا مذهب ممنوع است. دلایل قانونی اخراج طیف وسیعی را از نارضایتی از عملکرد گرفته تا نیاز به کاهش هزینه‌ها یا ایجاد تغییر در ساختار مدیریتی شرکت شامل می‌شود. به هر حال همه ما امیدواریم که در آینده نزدیک و با حل تدریجی مشکل بیکاری، نیاز به چنین توصیه‌هایی کمتر شود. تابناک

سازگاری انسان با کار شیفتی

تحت تاثیر ویژگی‌های شناختی، روانی اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی انسان قرار دارد. میزان خستگی تحت تاثیر شرایط محیطی و جوی، آشنایی با فعالیت‌های شغلی و عواملی همچون شرایط کاری، نوع شغل، وظایف، سازماندهی کار و غیره قرار دارد. شرایط روانی جسمانی، شناختی و فرهنگی اجتماعی نیز با کار در صبح یا شب ارتباط مستقیمی دارند که این امر را می‌توان به کمک درون‌گرایی، برون‌گرایی و مسایل روحی روانی اصلاح کرد. انعطاف‌پذیری انعطاف‌پذیری در یک سیستم شیفتی می‌تواند مزایای بیشتری برای کارگران به دنبال داشته باشد زیرا آنها می‌توانند به راحتی میان شرایط کاری و غیرکاری زندگی خود توازن برقرار کنند. انعطاف‌پذیری زمانی، در برخی شرایط اهمیتی بیشتر از شرایط نرمال و طبیعی دارد. با شناسایی مداخلات مناسب، مدیران یا برنامه‌ریزان مشاغل حرفه‌ای باید قابل تنظیم و انعطاف‌پذیر باشند لذا کارگران شیفتی قادر خواهند بود تا زندگی خانوادگی و اجتماعی خود را متوازن سازند و مشکلات پیش روی خود را به حداقل برسانند. فعالیت‌های داخلی و زندگی خانوادگی می‌تواند همراه با کمی آموزش و تمرین، به شکلی مناسب سازماندهی شوند و می‌توان آنها را طبق سیستم شیفتی تنظیم کرد. البته، سیستم‌های شیفتی انعطاف‌پذیر نباید در زمانی که مورد استفاده قرار بگیرند که ممکن است نتایج منفی و معکوس برای تولید به همراه داشته باشند - مانند زمانی که ماهیت کار نیازمند حضور تمامی کارگران است. بنابراین از این امر عمدتاً برای مشاغل اداری استفاده می‌شود. البته، استفاده از آن در بخش‌های گوناگون کار را نیز باید مد نظر قرار داد. مثلاً انعطاف‌پذیری با می‌تواند در سیستم‌های تولید میسر باشد که از گروه‌های کاری مستقل استفاده می‌نمایند. برنامه‌های مشارکتی و مسئولیت مشترکین تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که در برنامه‌ریزی کار به ویژه در قبال برنامه‌های شیفتی، عوامل مختلفی دخیل هستند که مزایای زیادی هم برای سازمان‌ها دارند و هم کارکنان. این امر بدان معنا است که برنامه‌ریزی شیفت باید در برنامه‌های مسئولیتی‌پذیری، برنامه‌های مشارکتی و حوزه مشاوره گروه‌ها گنجانده شوند. این گونه اقدامات مشترک و مسئولیتی‌پذیری جمعی، بر سلامت ذهنی کارگران تأثیر گذارده و توانایی آنها برای تنظیم کار شیفتی را افزایش می‌دهد. این مسئولیتی‌پذیری مشترک باید در تحقیقات ساده‌ای اشاعه یابد که می‌توان از آنها برای کمک به انجام مباحث و تصمیم‌سازی مرتبط با برنامه‌های شیفتی استفاده کرد. سرپرستان، سرکارگران، وقت‌نگه‌داران و مسئولان باید عملکرد

کارگران، سطح حوادث، میزان آسیب‌ها و غیره را ثبت کنند. این موارد و دیگر موضوعات مرتبط با کار باید به طور منظم با مدیران مورد بحث و بررسی قرار بگیرند تا تغییراتی ساده که می‌توانند دارای نفع متقابل باشند، شناسایی گردند. اکثر تغییرات باید دارای توالی اندک - مثلاً سالانه - باشند. موضوع عملکرد کارگران بیشتر مورد توجه است اما در قبال مصون نگاه داشتن کارگران، شاید لازم باشد تا افراد را از کارهای پرخطر به بخش‌هایی - مثلاً مشاغل غیرشیفتی یا حتی بازنشستگی زودهنگام - منتقل کرد. تیم ماکی (۱۹۹۷) تایید می‌نماید که چنین رویکرد مشارکتی در قبال برنامه‌ریزی کار شیفتی منافع کارگران و مدیریت را حفظ می‌نماید و گیسل و ناوث (۱۹۹۷) بر مبنای علمی برای برنامه‌ریزی مشارکتی و اجرای سیستم‌های شیفتی کمک می‌کنند. ایمنی و کاربردهای کارپوهیکار شیفتی می‌تواند بر حساسیت کارگران به مسایل فیزیکی، شیمیایی یا بیولوژیکی، گرد و غبار یا سر و صدا به ویژه در شب تاثیر بگذارد. رواک (۱۹۷۸) اظهار می‌دارد که سطح تحمل و ارزش‌های اصلی افراد تحت تاثیر عوامل فیزیولوژیکی، روانی اجتماعی، فرهنگی و شناختی قرار دارند. مطالعات همه‌گیرشناسی (اپیدمیولوژیکی) در مورد کار شیفتی، اجماع شده‌اند. برای تعیین محدودیت‌های کاری و برنامه‌های نامعمول یا فوق‌العاده کاری، راهکارهایی ارائه شده‌اند. این تحقیقات همه‌گیرشناسی و مطالعات تجربی برای مشاهده تفاوت‌ها در خستگی فیزیکی و ذهنی مرتبط با تغییر در پارامترهای محیطی و همچنین ارایه پیشنهادهایی برای افزایش سلامت، ایمنی و کارپوهی افراد ضروری هستند. در سطحی ساده‌تر و در طراحی برنامه‌های مناسب شیفتی، باید شرایط کاری را با استفاده از چک لیست‌های کارپوهی و مد نظر قرار دادن دیدگاه‌ها، موقعیت، عملکرد و رضایت شغلی کارگران بررسی نمود. علاوه بر عوامل محیطی، تفاوت‌های هم‌وابسته و بین فردی در ارتباط با کار شیفتی وجود دارند که بر سلامت، بهداشت، ایمنی و عملکرد بالایی کارگران اثر می‌گذارد. عوامل خارج از محیط کار نیز نقش دارند. ممکن است کارگری در یک منطقه پر سر و صدا، در یک موقعیت خانوادگی پر از استرس (شلوغی بیش از حد خانواده، کودکانی که مرتباً گریه می‌کنند و غیره) زندگی کند. چنین عواملی بر الگوهای خواب و تحمل در برابر عوامل محیطی تاثیر می‌گذارد. یک وضعیت «مهم» آن است که کارگران باید دربارهٔ ریسک‌های احتمالی مرتبط با کار که شرایط مضر را فراهم می‌آورند و همچنین مشکلاتی که ممکن است در پروسه انطباق خود با این شرایط تجربه کنند، آگاه باشند. برنامه‌های آموزشی و تحصیلی برنامه‌های آموزشی و تحصیلی، اهمیت حیاتی برای انتشار اطلاعات و توسعه رفتارهای بهداشتی و افزایش آگاهی دارند. می‌توان مسایل مهم را از طریق اطلاعات، آموزش، تحصیل، تنظیم، سازگاری با کار شیفتی و برنامه‌های شیفتی مرتبط حل کرد یا به حداقل رساند. روش‌هایی که به موجب آنها آموزش و تحصیل می‌توانند بر خواب، تفاوت‌های شبانه‌روزی فعالیت فیزیولوژیکی یا ابعاد روانی تاثیر بگذارند، ارزیابی شده‌اند و مداخله در سلامت جسمی و ذهنی توسط تیم هارما (۱۹۸۸) مورد بررسی قرار گرفته است. تحصیل و آموزش شغلی می‌توانند انگیزه کارگران را افزایش دهند. این یک عامل مهم در افزایش سلامت، ایمنی، رفاه و سطح بهره‌وری کارگران است. این امر آگاهی از خطرات بهداشتی، ایمنی و سلامتی و همچنین اطلاع در مورد ریم فعالیت‌های شبانه‌روزی، خواب منظم، چرت زدن، رژیم غذای و دیگر فعالیت‌ها را افزایش می‌دهد. این نوع آموزش می‌تواند به برخی از کارگران شیفتی کمک کند تا پیام‌زود چگونه بهتر از پس یک سیستم جدید شیفتی برآیند - دیگر کارگران نیز می‌توانند از یک رهبر که از میان هم‌تایانشان انتخاب شده، تبعیت کنند. برنامه‌های کوچک اعتباریه نظر می‌رسد کارگران شیفتی در بسیاری سازمان‌ها، از دستمزد، مزایا و رابطهٔ میان مدیریت - نیروی کار راضی هستند. از اینرو، محققان بر این باورند که برنامه‌های کوچک اعتباری می‌توانند در ارایهٔ کمک‌های خانوادگی و مزایای رفاهی و همچنین افزایش تولید مفید باشند. در یک اقتصاد فقیر و به شدت رقابتی، بسیاری از مزایا توسط شرکت‌ها قابل پرداخت نیستند. در چنین شرایطی، برنامه‌های کوچک اعتباری (که توسط سازمان‌های غیردولتی و یا برنامه‌های خیریه و به ابتکار انجمن‌ها/اتحادیه‌های کارگری برگزار می‌شوند) می‌توانند ابزاری اثربخش برای ارایهٔ برخی مزایای اجتماعی و خانوادگی باشند. شاید بیمهٔ بیماری و از کارافتادگی مهم‌ترین مزیت باشد. از آنجا که احتمال ارایهٔ این نوع بیمه و دیگر مزایا توسط شرکت‌ها اندک است، برنامه‌های کوچک اعتباری مزایایی را برای بیماران ارایه کنند و مزایای دیگری همچون پرداخت یارانه برای حمل و نقل بیماران را متقبل شوند. نتیجه‌ی پیشنهاد و توصیه‌ای، باید شرایط بومی و تغییرات رخ داده در طول زمان را مد نظر قرار دهند. هر معیاری برای افزایش برنامه‌ریزی شیفتی باید برای شرکت‌ها/مدیران عملی و میسر باشد و باید پس از مشاوره میان کارفرمایان و کارمندان یا نمایندگان آنها به اجرا درآیند. در اکثر موارد، ممکن است آنها نیازمند نظارت بر اجرا توسط بازرسان کارخانه باشند. این مقاله نشان می‌دهد که تنها یک راه‌حل «درست» وجود ندارد که بتواند نگرش‌های فرهنگی اجتماعی کارگران و ابعاد سیستم‌های کاری را برای کمک به کاهش خستگی و مشکلات مرتبط با کار، تلفیق نماید. هر راه‌حلی باید عملی و به لحاظ اجتماعی برای کارخانه یا شرکت مورد نظر مقبول باشد. برای افزایش آگاهی و درک برخی عوامل کلیدی به تحقیق بیشتری نیاز است. در عین حال، تدوین رویکردی در قبال طراحی کار شیفتی نیازمند درک پارامترهای گسترده و تمایل به بحث کردن دربارهٔ موضوعات بر مبنای مشارکتی باشد. بنابراین می‌توان معیارهایی را در قبال مزایای متقابل پذیرفته شده، تدوین و اعمال کرد.

بهبودی انسانی در سازمانهای تحقیقاتی

از طریق گردش شغلی محمد مهدی رشیدی - غلامرضا اصیلی - سید محمد فرهادی

چکیده: صاحب‌نظران معتقدند که موفقیت سازمانها به ویژه سازمان‌های تحقیقاتی در گرو فعالیت کارکنان راضی، دارای انگیزه و خلاق است که با اطلاع از اهداف سازمان در راستای تحقق بخشیدن به خواسته‌های خود، برای دستیابی به این مهم تلاش می‌نمایند. چرا که در این صورت مدیران قادر خواهند بود با ایجاد محیطی مساعد، توانمندی‌های افراد را از قوه به فعل درآورند. از طرفی در فرایند یادگیری بر این نکته تکیه شده که یادگیری نخست با شناسایی کند آغاز می‌شود، سپس شدت گرفته و پس از مدت زمانی به حالت یکنواخت میل می‌کند، در این زمان فرد به حداکثر یادگیری خود نایل خواهد شد. طولانی شدن بیش از حد زمان، آرام آرام یکنواختی کار را سبب شده و مشکلات عدیده‌ای را به دنبال خواهد داشت. بنابراین از وظایف استراتژیک سازمانها یکی آن است که با یادگیری تکنیک‌های متناسب با شرایط فضایی برای شکوفایی استعدادها و تواناییهای کارکنان بوجود آورند. گردش مشاغل از جمله تدابیر مدیریتی در حوزه مدیریت منابع انسانی است که موضوع آن با جابجایی کارکنان در مشاغل گوناگون با انگیزه‌های مختلف به طور مشروط و اقتضایی انجام می‌پذیرد. این تدبیر چنانچه با برنامه‌ریزی صحیح انجام شود در سه بعد وظیفه‌ای نظام مدیریت منابع انسانی یعنی بهسازی، نگهداری و کاربرد موثر نیروی انسانی سازمان می‌تواند مفید باشد. در این مقاله ضمن

تعریف گردش مشاغل، مزایا و معایب احتمالی آن همراه با تجارب شرکت های تحقیقاتی و تولیدی داخل و خارج از کشور ارائه می گردد. همچنین راهکارهای اجرایی، توصیه های علمی ومدل مناسب برای استقرار گردش مشاغل به ویژه در سازمانهای تحقیقاتی بیان می گردد. مقدمه در آغاز هزاره سوم، نیروی انسانی به عنوان برترین، اصلی ترین و موثرترین عامل ایجاد بقاء و توسعه سازمانهای تحقیقاتی محسوب می شود و در رده های بعدی عناصری چون تجهیزات و دستگاهها، سرمایه، تکنولوژی و... قرار می گیرند. واضح است وقتی که از نیروی انسانی سخن به میان می آید عوامل مرتبط با آن همچون اندیشه و تفکر، عامل خلاقیت، دانش و اطلاعات روز و... را نیز مد نظر قرار می دهیم. نیروی انسانی کارآمد و حائز شرایط احراز شغل بزرگترین سرمایه چنین سازمانهایی است، سرمایه ای که آن را نمی توان به سرعت و سهولت جایگزین کرد. نکته مهم این است که کارکنان بتوانند استعدادهای خود را در پستهایی که بیشترین سازگاری را با آنان دارند ظاهر کنند. متأسفانه همواره این سازگاری بوقوع نمی پیوندد. چه بسا استعدادهایی که به دلیل عدم استقرار فرد در مشاغل غیر مرتبط با سوابق و علاقه و تحصیلات وی، به هز رفتن است و چه میزان ناراضیهای شغلی که از این رهگذر بروز کرده و اهداف را تحت الشعاع قرار داده است، لیکن در هر مقطع زمانی و از هر نقطه که این حرکت اصلاح شود به سود وصلاح سازمانها بویژه سازمانهای تحقیقاتی است. بررسی سیر تکامل تئوری های مدیریت و توجه به نکات مثبت و منفی آنها در یکی دو قرن اخیر، از آغاز نهضت های مدیریت قدیم، کلاسیک، نئوکلاسیک، رفتارگرایی و... تا کاربرد تئوری های اقتضا و ادغامی در سازمان بیانگر آن است که اگرچه تخصص گرایی موجب افزایش کارایی، دانش و مهارت کارکنان شده و باعث صرفه جویی در وقت و کاهش هزینه و حذف سرمایه گذاری های مکرر به منظور تأمین اشتغال و تسهیل در کنترل وظایف و مسئولیتها می گردد، معهداً یکنواختی کار می تواند خستگی و بی حوصلگی و دلزدگی را به دنبال داشته باشد. در چنین شرایطی کارمندان ناگزیر می شوند راههای دیگری را برای جالب تر کردن زندگی شغلی خود جستجو نمایند، در نتیجه کارآیی سازمان کاهش می یابد. از این رو در جوامع صنعتی و پیشرفته توجه صرف به تخصص گرایی به لحاظ مزایای فوق الاشاره مورد شک و تردید قرار گرفته و مدیران سازمانهای نوین با بکارگیری تئوری تنوع گرایی یا گردش شغلی سعی می کنند بر مشکلات ناشی از تخصص گرایی فایز آمده و از یکنواختی شغلی برای کارکنان بکاهدن تارو حیه مطلوب برای انجام کار بوجود آید. گردش شغلی چیست؟ ... گردش شغلی، تکنیک بهسازی منابع انسانی گردش شغلی یکی از مهمترین انواع آموزش نیز محسوب می شود، زیرا در سازمانهای پیشرفته اعتقاد براین است که سطح کیفی پرسنل مهمترین عامل موفقیت می باشد و این امر از طریق آموزش حین کار حاصل می شود مثلاً در موسسات ژاپنی آموزشهای حین کار همراه با تکنیک گردش مشاغل به عنوان اصلی ترین محور آموزش مدیران محسوب می شود و به آموزشهای خارج از محیط کار چندان اهمیتی داده نمی شود این آموزشها از طریق جابجایی در مشاغل مختلف صورت می پذیرد و رایج ترین و منطقی ترین روش برای بهسازی منابع انسانی است. در این روش جابجایی افراد در مشاغل مختلف در یک قسمت براساس برنامه زمان بندی شده تحت عنوان (کارراه) صورت میگیرد و طی آن کارمند در هر شغل مهارتهای اصلی را یاد گرفته و به متخصص آن شغل تبدیل می شود، مجدداً انتقال و جابجایی صورت گرفته و آنقدر تداوم می یابد تا فرد با سایر مشاغل آفقی هم سطح خود آشنا شود و جابجایی آفقی صورت گیرد. پس از این مرحله انتقال افراد از قسمتی به قسمت دیگر صورت می گیرد. بدیهی است گردش کار در این مراحل برای هر نوع مسیر شغلی متفاوت می باشد و مدت زمان متفاوتی را نیز به خود تخصیص می دهد. در سازمانهای ژاپنی معمولاً وقتی جابجایی و گردش شغلی فرد پایان می یابد او به مرز ۴۰ سالگی رسیده و از این پس با استفاده از تجربیات حاصل از گردش در مشاغل مختلف و تخصص ها و مهارتهای کسب شده مدیر با ارزشی برای سازمان به حساب می آید کارشناسان گردش مشاغل را در سازمانهای سراسر دنیا توصیه میکنند لیکن علت موفقیت این تکنیک در کشورهای مثل ژاپن آن است که مدیران چنین موسساتی نیروی انسانی خود را در استخدام مادام العمر داشته و بخوبی درک می کنند که آموزشهای طراحی شده در جهت پرورش آنان صورت میگیرد و از این رو در مقابل آن مقاومت نمی نمایند. در حال حاضر در دیدگاه مدیریتی جدید بیش از آنکه به تخصص گرایی اهمیت دهند، به برخورداری مدیران از کل نگر و اشراف آنان به اهداف سازمانها بها می دهند. ژاپنی ها به بهترین وجهی به این نکته توجه و عمل کرده اند در ژاپن هر فرد قبل از مدیر شدن به یک **Generalist** تبدیل می شود. از نظر آنان مدیر کل نگر برای سازمانها بسیار مهم و مفید هستند زیرا می توانند در تدوین استراتژی سازمان نقش بسزایی داشته باشند. در واقع یکی از محسنات گردش مشاغل در سطوح مدیریتی را می توان تبدیل مدیران متخصص به مدیران کل نگر **Generalist** دانست (میر سیاسی، ۵۵: ۱۳۷۳) در قسمتهای بعدی مقاله به تجربیات برخی از موسسات ژاپنی، آمریکایی و... در خصوص گردش شغلی اشاره می شود. در شرایطی که اشتغال برای تمام عمر کاری تضمین شده است در ساختار سلسله مراتبی سازمان پستها به طور متوالی است و فقط وقتی که یک همکار به بازنشستگی نزدیک می شود امکان رشد همکار دیگر فراهم می شود، از این رو ارتقای سریع ممکن نیست (مگر آنکه سازمان بشدت در حال گسترش باشد) در چنین وضعیتی به گفته روهلن دشواری پیشرفت و سمت راس سازمان یکی از عواملی است که گردش شغلی یا رفتن از یک کار به کار دیگر در هر سطح از سازمان را تشویق می کند. مزایای گردش شغلی در سازمانهای تحقیقاتی بطور کلی مزایای گردش مشاغل در سازمانهای تحقیقاتی به شرح ذیل طبقه بندی میگردد:- ایجاد یک سیستم ارتقای انعطاف پذیر ارتقا براساس موقعیت (کسب احترام در میان همکاران) و ارتقا بر مبنای پست (ارشدیت سازمانی)- تسهیل در شکل گیری شبکه های غیر رسمی ارتباط و نتیجتاً تسهیل و هممانگی جریان امور بین واحدها- توسعه مهارتهای نیروی انسانی و رشد قابلیتهای پژوهشی آنان- ارزیابی کارشناسان در مشاغل جدید با هدف کاربرد در طرح ها آتی جانشینی- تأکید بر ایجاد روحیه کل گرایی در محققان بجای ویژگی تخصص گرایی- تقویت روحیه خلاقیت در محققان از طریق ایجاد تنوع شغلی- ایجاد انگیزش، تأمین رضایت شغلی نسبی و در نتیجه افزایش کارآیی سازمان- کاهش میزان اختلالات روحی و خستگی محققان- تسهیل برقرار آموزشهای حین خدمت درون سازمانی- آماده نمودن کارشناسان برای تصدی ستمتهای بعدی- تأمین نیروی انسانی مورد نیاز واحدهای تحقیقاتی از طریق جابجایی متخصصان- ایجاد روحیه تصمیم گیری گروهی، افزایش روحیه کارکنان، بهبود روابط انسانی در محل کار، گسترش شبکه ارتباطات، بهبود روابط مدیریت با کارکنان و...- جلوگیری از «توقف شغلی» کارکنان در برابر مقتضیات شغلی (بی تفاوتی) و... نمونه های موفق اجرای طرح گردش مشاغل سازمان های مختلفی در دنیا وجود دارند که تجربیات موافقی از گردش شغلی در آنها گزارش شده است. این سازمانها عمدتاً تحقیقاتی (مانند شیوا در ژاپن) و یا تولیدی (مانند شرکت هوندای ژاپن و ایکس وای ۲ در آمریکا) می باشند. معرفی تجربیات کسب شده ناشی از گردش مشاغل در این سازمانها می تواند راهگشای بکارگیری چنین تکنیکهایی در سازمانهای تحقیقاتی کشور باشد. گردش مشاغل در شرکت هوندای ژاپن... شرکت ایکس وای ۲ آمریکا استقرار سیستم گردش شغلی در یک سازمان موجب افزایش کیفیت تولید، رضایتمندی کارکنان و نیز کاهش

میزان اختلالات می‌گردد. آنچه مسلم است تغییر ساختار کامل یک سازمان مشکل می‌باشد ولی در صورتی که برنامه‌گردش شغلی به آرامی و سنجیده انجام شود می‌تواند در بهبود شرایط کاری موثر باشد. گزارش‌گردش شغلی این شرکت که توسط متخصصان تهیه شده در بردارنده توصیه‌ها و نیز مزایای سیستم‌گردش شغلی در سازمان می‌باشد. راهنمایی‌های ذیل با توجه به ماهیت کاری این سازمان به عنوان یک شرکت عملیاتی ارائه شده است. در رابطه با استقرار این سیستم نظرات موافق و مخالفی وجود دارد، ولی مطالعات انجام شده بیانگر تأثیر مثبت تغییر در یک شغل می‌باشد. خاطر نشان می‌سازد شرکت ایکس‌وی ۲، یک شرکت تولیدی است که غالب کارکنان آن در سطح فنی سازمان با فعالیتهای فیزیکی مختلفی سروکار دارند. مزایای استقرار سیستم‌گردش شغلی در گزارش شرکت مذکور به این شرح قلمداد شده است: - کاهش خستگی؛ - کاهش فشار روانی کار؛ - افزایش نوآوری؛ - افزایش فعالیت در وقت آزاد؛ - افزایش تولید؛ - کاهش غیبت و اخراج. نکته قابل اهمیت آموزش و نیز برنامه‌های آماده‌سازی کارکنان قبل از دراختیار گذاردن شغل جدید می‌باشد که طی آن کارکنان را آماده می‌سازند تا استراتژی رفتاری مورد نظر را برای کاهش مخاطرات شغلی خود توسعه دهند. براساس این گزارش‌گردش شغلی خود به تنهایی نمی‌تواند عوامل خطرزای شغلی را تغییر دهد بلکه صرفاً عوامل خطرزا را بین کلیه کارکنان سازمان توزیع می‌نماید. بنابراین احتمال خطر برای بعضی از کارکنان افزایش و یا کاهش می‌یابد و گزارش شغلی بین شغل‌ها با شرایط یکسان به هیچ وجه مناسب نمی‌باشد. شغل‌هایی برای استقرار در سیستم‌گردش شغلی مناسب می‌باشند که ذاتاً حالت دینامیک و فعال داشته باشند و کلاً باعث تغییر در بکارگیری اعضا و اندامهای بدن گردند یا در نظر گرفتن اینکه گردش شغلی خود به خود باعث بهبود شغل نمی‌گردد ضرورت دارد احتیاط لازم در طراحی برنامه‌های گردش شغلی به کار رود. زیرا طراحی برنامه‌های شغلی ضعیف باعث افزایش فشارهای روانی ناشی از کم‌بود و کارمند ناراضی فرصت می‌یابد که فشار را به افراد دیگر انتقال دهد و باعث بی‌نظمی گردد. ضمناً مراحل ذیل توسط متخصصان مورد نظر این شرکت تحت عنوان طرح اوشا (OSHA) پیشنهاد شده است: مرحله اول: میزان علاقه کارمند و قابلیت‌های فرد در نظر گرفته شود؛ مرحله دوم: نیازمندی‌های فیزیکی (مهارت) و علمی شغل در نظر گرفته شود و تناسب شغل‌ها برای انتخاب در گردش شغلی مشخص گردد؛ مرحله سوم: نظرات کلیه کارکنان و دیدگاه‌های آنان بایستی در نظر گرفته شود و در صورت لزوم تغییرات لازم در فهرست شغلی داده شود؛ مرحله چهارم: آموزش لازم به افراد تا رفع نیاز شغلی ارائه گردد؛ مرحله پنجم: فرصت و زمان کافی برای اطمینان از تسلط کامل و اکتساب شرایط فیزیکی کار پیش‌بینی شود؛ مرحله ششم: شروع گردش شغلی و اطمینان از انجام مراحل قبلی طی این مرحله صورت می‌گیرد؛ مرحله هفتم: برای اطمینان از توان انجام کار و نیز شناسایی مشکلات کار می‌بایست بر نحوه انجام کار کارمند در برنامه شغلی جدید نظارت کامل وجود داشته باشد؛ مرحله هشتم: کارمند در مراحل گردش شغلی و با استفاده از پرسشنامه گردش شغلی مورد ارزیابی مجدد قرار گیرد و نتایج با بررسی اولیه مقایسه شود اگر نتیجه دلخواه و رضایت بخش باشد برنامه گردش شغلی ادامه یابد ولی اگر نتیجه بیانگر مشکل باشد سعی شود تا برنامه اصلاحی ارائه شود و اگر کارساز نباشد برنامه گردش شغلی متوقف گردد. ضمناً در حاشیه مراحل فوق شایسته است رکوردهای دیگر مانند اخراج، غیبت، رضایتمندی کارمند، مزایای کارکنان در نظام اثر بخشی گردش شغلی بررسی و ارزیابی گردد. دانشگاه ولونگونگ آمریکا برنامه گردش شغلی در دانشگاه ولونگونگ برای توسعه نیروی انسانی یک برنامه داوطلبانه با هدف فراهم آوردن فرصت مناسب برای کارکنان به منظور افزایش سطح مهارتها و توانایی شغلی می‌باشد. معمولاً اطلاعات کاملی از پست‌های خالی، انتصابات و جزئیات کامل چرخه شغلی به کارمند داده می‌شود. این چرخه معمولاً به تمام واحدها و بخش‌ها نیز توزیع میگردد. تمامی کارکنان تمام وقت و نیمه وقت می‌توانند در برنامه گردش شغلی شرکت نمایند و مشارکت در این برنامه کلاً داوطلبانه است. کمیته گردش شغلی دانشگاه ولونگونگ معمولاً شامل کارشناسان و مسئولین عالی رتبه سازمان می‌باشد، وقتی کمیته پست مناسبی را برای گردش شغلی انتخاب نمود از طریق گردش شغلی منظم به اطلاع افراد داوطلب می‌رساند. مسئولیت اصلی کمیته شامل شناسایی پست‌های خالی برای گردش شغلی و بحث و بررسی برای انتصاب کارمند علاقمند روی آن پست و توصیه‌های شغلی برای کارمندی که در گردش شغلی شرکت می‌نماید و در مرحله بعدی نظارت و بازنگری و ارائه توصیه‌ها و اصلاحات لازم روی برنامه می‌باشد. سمت‌های خالی معمولاً به دلایل بازنشستگی، انتقال و ترک خدمت و ... که در سازمان بودجه می‌آید از طریق کمیته جهت گردش شغلی مورد بررسی قرار می‌گیرد. کمیته معمولاً شرایط واحد، مدت زمان خالی بودن پست، سطح مقام و دانش کاری و مهارت مورد نیاز برای تصدی شغل را بررسی می‌نماید، اگر سمت مورد نظر برای گردش شغلی مناسب تشخیص داده شود ممکن است از طریق چرخه گردش شغلی فرد مناسب برای تصدی آن از میان داوطلبان انتخاب گردد. در صورتی که گردش شغلی از طریق چرخه مربوطه انجام پذیرد درخواست‌های دریافتی مورد بررسی قرار گرفته و توصیه‌های لازم ارائه می‌شود. تأکید بیشتر روی چگونگی تأثیر گردش شغلی برای افزایش مهارت و نیز مسیر حرکت شغلی در طول دوره کاری کارمند می‌باشد معمولاً افراد متقاضی با در نظر گرفتن نکات فوق مورد مصاحبه قرار می‌گیرند. نکته مهم این است که گردش شغلی برنامه‌ای برای توسعه مهارت بوده و ماهیتاً با سیستم ارتقای کارکنان متفاوت می‌باشد. ضمناً گردش شغلی کمک‌های لازم به فرد را برای ارتقا و بدست آوردن مهارت فراهم می‌نماید، هرچند هدف اصلی نباشد. در سیستم گردش شغلی همیشه کارکنان برای ارسال تقاضا به منظور مشارکت در برنامه گردش شغلی تشویق می‌گردند، بدین جهت آنان می‌بایست با مسئولین آموزش یا مدیر پرسنلی، برای آگاهی از برنامه شغلی و مسیر حرکت شغلی مشاوره نمایند. بانک اطلاعاتی کاملی از کارکنان علاقمند در برنامه شغلی تهیه می‌گردد و این بانک اطلاعاتی از طریق چرخه شغلی در اختیار کارکنان علاقمند در برنامه گردش شغلی قرار می‌گیرد. بدین لحاظ نه فقط مخزن و بانک اطلاعاتی به عنوان افراد علاقمند برای تصدی گردش شغلی در نظر گرفته می‌شود بلکه رقابت سالم بین کارکنان برای گردش شغلی اتفاق می‌افتد و از این طریق فرصت لازم برای مشارکت در برنامه گردش شغلی افزایش می‌یابد. طول برنامه گردش شغلی با توجه به نوع آن، معمولاً بین ۶ تا ۱۲ ماه متغیر است البته با در نظر گرفتن ماهیت چرخشی بودن بعضی از شغل‌ها مدت زمان ۱۲ ماه مناسب تر می‌باشد. در سیستم گردش شغلی انتظار می‌رود کارکنانی که در برنامه مشارکت می‌نمایند حتی الامکان به سمتی منصوب گردند که تقریباً شرایط و ویژگی‌های سمت قبلی را داشته باشند. لیکن در بعضی موارد شرایط طبقه بندی رعایت نمیگردد. در این شرایط فرد از نظر دریافت حقوق و مزایا متضرر می‌شود ولی اگر در سمت بالاتر قرار گیرد و وظایف محوله را به نحو مطلوب انجام دهد از فوق العاده ویژه نیز برخوردار می‌گردد. البته هدف اصلی برنامه گردش شغلی کمک به کارمند برای توسعه مهارت و نیز دستیابی به اهداف برنامه می‌باشد. غالب برنامه‌های آموزشی شامل آموزش حین کار توسط همکاران و سرپرستان می‌باشد ولی در بعضی مواقع فرد در برنامه‌های آموزشی داخل و یا خارج از سازمان نیز شرکت می‌نماید. کمیته گردش شغلی مسئولیت نظارت کامل بر اجرای برنامه‌های آموزش در نظر گرفته شده برای فرد در حال گردش را

دارا می باشد. در برنامه گردش شغلی دوازده ماهه هر فرد اجازه بیش از چهار هفته ترک کار را ندارد و این زمان شامل برنامه مرخصی ها و زایمان نمی گردد. کتابخانه های دانشگاه ایندیانا هدف از استقرار سیستم برنامه گردش شغلی در دانشگاه ایندیانا ایجاد سیستم دو جانبه برای فرد و سازمان می باشد، به نحوی که علاوه بر تأمین منابع فرد شامل رضایت شغلی، افزایش تجربه کاری، تنوع بیشتر شغلی و فرصت برای کسب مهارت های جدید و مسئولیت پذیری، منافع جمع سازمان هم که عمدتاً شامل تبادل عقاید سازنده، انعطاف پذیری، مسئولیت پذیری بیشتر و بهبود روحیه و رفتار کارکنان می باشد از این طریق تأمین می گردد. برنامه اجرایی شامل انتصاب موقت کارمند در رتبه معادل در واحد دیگر برای چند ساعت در هفته می باشد تا فرد فرصت کافی برای فراگیری وظیفه جدید را داشته باشد و به کار قبلی هم لطمه ای وارد نگردد و کارمند وظیفه محوله را به عنوان قسمتی از وظایف اصلی خود انجام دهد. این وظایف ممکن است بازنگری و توسعه یابد. مراحل اجرایی شامل تکمیل فرم تفصیلی مربوط به گردش شغلی، اخذ نظر سرپرست مستقیم و ارجاع آن به کمیته گردش مشاغل جهت بررسی سوابق، مصاحبه با کارمند و نهایتاً در صورت تایید ارجاع به واحد مورد نظر می باشد. در این مرحله پس از تکمیل موافقت نامه، امضای کارمند، مسئول مستقیم و رئیس واحد مورد نظر اخذ و جهت اجرا به قسمت منابع انسانی ارائه می شود و در صورتی که واحد مورد نظر فرصت لازم برای کارمند را فراهم نماید گردش شغلی، وظایف، برنامه زمانبندی، مدت، ساعت و... طی جلسه ای برای کارمند توضیح داده می شود و پس از آن موافقت نامه مربوط به گردش شغلی تکمیل و توسط اعضا امضا می گردد. برای هر برنامه مصوب گردش شغلی موافقتنامه ای تنظیم می گردد، در این موافقتنامه جزئیات توافق هر دو واحد، اهداف گردش شغلی و موفقیت آن، وظایف شغلی، برنامه زمانبندی، مدت انتصاب و جدول مربوط به ارزیابی کارمند درج می گردد. در صورتی ضرورت مدت انتصاب برنامه گردش شغلی ممکن است توسط هر دو طرف تمدید گردد. برای اینتمدید موافقت کتبی کلیه اعضا که موافقتنامه اولیه را امضا نموده اند ضروری می باشد. برنامه گردش شغلی ممکن است در هر زمان و تحت هر شرایطی و با توسط هر یک از واحدها خاتمه پذیرد. به هر حال اختتام برنامه با هماهنگی قسمت منابع انسانی انجام می پذیرد. مهمترین کمیته پس از طی مدت انجام گردش شغلی، تهیه ارزیابی کارمن می باشد. کمیته می بایست بعد از طی دوازده ماه نحوه انجام عملیات گردش شغلی، عملکرد و توسعه و بهبود و نیز دستیابی به اهداف مورد نظر را مورد ارزیابی قرار دهد. همانطور که خاطر نشان شد در اجرای برنامه فوق در این دانشگاه تأکید زیادی روی توافق کتبی در کلیه مراحل بعمل آمده است. شرکت نفت پهران گردش مشاغل در یکی از شرکت های ایرانی در سال ۱۳۶۹ با هدف بهسازی منابع انسانی در سطوح مدیریت میانی و به صورت یک تحقیق آزمایشی میدانی به سرپرستی مدیر وقت شرکت و مشارکت فنی چند نفر از صاحب نظران انجام پذیرفت. از آنجا که ساختار این شرکت در اساس سیستم وظیفه ای (Functional) سازماندهی شده است اجرای این پروژه به منظور کاهش معایب این نوع سازماندهی به شرح ذیل طراحی و ضرورت اجرای آن محرز گردید: الف - ایجاد مشکلات در هماهنگی بین قسمتها؛ ب- تأکید بر اهداف وظیفه ای و گسترش آن؛ ج- محدودیت در پرورش مدیران برای ارتقاء؛ د- کاهش رضایت ارباب رجوع. طرح فوق از خرداد ۱۳۶۸ با جابجایی ۲۰ نفر از مدیران و روسای قسمتها برای یک مدت ۴ ماهه آغاز شد و پس از یک نظر خواهی شفاهی برای ۴ ماه دیگر تمدید گردید. مدیران و روسای قسمتهایی که در گردش مشاغل جابجا شدند عبارت بودند از: روسای امور اداری، امور مالی، بازاریابی، مدیر پالایشگاهها، بهره برداری، خدمات فنی، مهندسی فروش، پژوهش، کنترل کیفیت، امور انبارها، تدارکات داخلی و تدارکات خارجی. برای سنجش میزان اثربخشی این تحقیق پرسشنامه ای حاوی سی و یک سوال با نظر اساتید و کارشناسان طراحی شد و پس از تنظیم نهایی به هر یک از مدیران فوق ارائه گردید که با تکمیل و تجزیه و تحلیل عوامل آن به طور کلی نکات مثبت و منفی این طرح را به شرح ذیل می توان خلاصه نمود: الف - نکات مثبت ۱- آشنایی مدیران با مسائل و مشکلات قسمتهای دیگر موسسه و افزایش هماهنگی و بهبود تصمیم گیری با کسب تجارب و آموختن مطالب جدید و نتیجتاً فراهم آوردن زمینه رشد آنان؛ ۲- بروز استعداد های نهفته، قابلیت ها، شناسایی نقاط ضعف و تنگناها برای انتصاب بهتر مدیران؛ ۳- کاهش یکنواختی کار، افزایش انگیزه و هدایت سازمانهای غیر رسمی؛ ۴- جلوگیری از انحصاری شدن مشاغل و ایجاد روحیه تغییر پذیری (ریسک پذیری)؛ ۵- بهبود رویه ها، روش های تغییرات مناسب در سازماندهی شرکت و حتی انجام تغییرات در طراحی مجدد بعضی از مشاغل؛ ۶- ایجاد فرصتها و انگیزه ها برای کارکنان برای مواجه شدن با مدیر جدید؛ ۷- کاهش تعصبات نسبت به شغل و نیز اهمیت دادن به مشاغل دیگر؛ ۸- بهینه شدن قسمتها در راستای اهداف شرکت؛ ۹- جلوگیری از اتکا کارکنان به یک مدیر پر قدرت (برای رشد کارکنان)؛ ۱۰- ایجاد نگرشی مثبتدر جامعه نسبت به اجرای طرح گردش مشاغل با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمانها؛ ب- نکات منفی ۱- ایجاد مشکلات در ایاب و ذهاب مدیران؛ ۲- احساس موقت بودن شغل برای شاغلین؛ ۳- احساس عدم امنیت شغلی؛ ۴- تأخیر در نتیجه گیری؛ پیشنهاد الگویی مناسب گردش شغلی برای موسسات تحقیقاتی اجرای نظام گردش مشاغل در یک سازمان بستگی به عوامل متعددی از جمله نحوه سازماندهی ساختار سازمانی، ماهیت فعالیت ها، روشهای ارتقا، ارزشیابی و سایر مسائل مدیریت منابع انسانی دارد. لذا ارائه یک مدل یکسان برای کلیه سازمانها صحیح نبوده و امکان پذیر نمی باشد، بلکه ضرورت دارد کارشناسان مدیریت به دقت سازمان مورد نظر را مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار داده و پس از آن نسبت به طراحی مدل مناسب (اقتضایی) اقدام نمایند. لازم به توضیح است در طراحی مدل مورد نظر (در هر سازمان) ضرورت دارد سطوح اصلی سازمان طبق نظر تامپسون (فتی، میانی و عالی) (اسکات، ترجمه بهرنگی، ۱۳۷۸: ۴۵) و نیز ماهیت کاری سازمانها از نظر نوع فعالیت مد نظر قرار گیرد. بر این اساس می توان کارکنان شاغل در هر سازمان را به دو رده مختلف تقسیم بندی نمود: الف- کارکنانی که در سطوح فنی یا تولیدی سازمان اشتغال بکار دارند، گردش مشاغل در این سطح برای رفع خستگی فیزیکی (جسمانی) فرد و جلوگیری از یکنواختی کار و نیز کاهش فشار روانی ناشی از کار از طریق چرخش بر روی مشاغلی که فعالیت های جسمانی متفاوتی را می طلبد صورت می پذیرد. معمولاً این نوع گردش شغلی بصورت قسمتی از روز یا بخشی از هفته انجام می پذیرد. مشاعلی که ماهیت تولید، عملیات، نظارت، کنترل، بازرسی، اجرا و... دارند بعضاً در این طبقه جای می گیرند و برای تعیین مسیر گردش شغلی در آنها لازم است که شرایط فیزیکی (مثل سروصدا، حجم کار، دمای هوا، استرس حرارتی، نوبت کاری، تغییرات سریع یا کند شیفت کاری، خطرات دستگاهی، شرایط مطلوب جسمانی و...) بدقت مورد سنجش قرار گیرد تا هنگام چرخش فرد بر روی این نوع مشاغل، تغییرات جدید موجب ایجاد صدمه به وی یا افت کار نشود. شرایط مهندسی انسانی (ارگونومی) نیز باید مد نظر واقع شود و به میزان روشنایی محیط، امکانات، تسهیلات و ملزومات شغل، کمیت کار، حرکات بدن از ابعاد مختلف و... توجه شود. ب- کارشناسی که در سطوح میانی یا عالی سازمان فعالیت داشته و بیشتر به امور فکری و تصمیم گیری اشتغال دارند. این نوع مشاغل فعالیت خاص فیزیکی ایجاب نمیکند و گردش شغلی در آنها با هدف اصلی توسعه و بهبود نگرش کارشناسان و مدیران با جابجایی روی سمتهای مورد نظر با یک مدت شش ماه تا یکسال انجام می پذیرد. فعالیت های

که ماهیت برنامه ریزی، طراحی توسعه، تجزیه و تحلیل، استانداردسازی، محاسبه، آموزش و... دارند معمولاً در این طبقه قرار می‌گیرند. در موسسات تحقیقاتی مشاغل کارشناسی یا پژوهشی تقریباً همه فعالیت‌های فوق‌را به نحوی در خود مستتر دارند، به عبارت دیگر یک محقق برای انجام پروژه‌های خود باید اصول برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل را بکار گیرد و هنگام فعالیت‌های آزمایشگاهی به برآورد و محاسبه و استاندارد سازی پردازد و پس از به نتیجه رسیدن تحقیقات برای توسعه آنها در مقیاس بزرگتر به طراحی روی آورد در همه مراحل فوق فرآیند آموزش (تبادل اطلاعات با همکاران و انتقال آموخته‌ها و تجارب) موثر است، در چنین شرایطی که ارائه یک الگوی مطلوب گردش شغلی بهتر است که شرایط محیط کار محقق از ابعاد زیر بررسی شود: ۱- کارآزمایشگاهی مثلا میزان تماس با مواد آتشنز، بخارات، مواد سرطان‌زا، تماس با انواع فلزات و گازهای محرک شیمیایی و انواع ترکیبات آلی و... کاملاً بررسی شود. به بیان دیگر ممکن است شرایط یک محیط آزمایشگاهی برای یک پژوهشگر مناسب باشد ولی برای یک پژوهشگر دیگر همراه با عوارضی چون تحریکات ریوی باشد. ۲- بررسی شرایط بیولوژیکی (مانند تماس با بیواتروسلها، مواد میکروبی، آلاینده‌ها و...) نیز کاملاً ضروری است. ۳- شرایط ارگونومی در مشاغل تحقیقاتی نیز مانند مشاغل دسته اول (فیزیکی) باید رعایت شود. ۴- بررسی قابلیت‌های مدیریتی مانند میزان ابتکار، خلاقیت، تصمیم‌گیری، سازماندهی، برنامه ریزی، انعطاف‌پذیری روابط انسانی، مسئولیت‌پذیری و... هنگام گردش شغلی در فعالیت‌های تحقیقاتی لازم است، این امر بویژه در مشاغلی که محقق به سرپرستی عده‌ای پژوهشگر گمارده می‌شود کاملاً ضرورت دارد. ۵- برخی از مشاغل تحقیقاتی نیازمند میزان مشخصی از ضریب هوشی، دقت، اعتماد به نفس، سرعت عمل، حافظه، تسلط بر اعصاب و قابلیت کار انفرادی، کار فکری، تنوع کاری و... هستند توجه به این شاخص‌ها هنگام ارائه الگوی مناسب گردش شغلی مفید است. در پایان باید اشاره کرد که اجرای چنین طرح‌هایی اگرچه در وهله اول ممکن است زمان‌بر و پرهزینه به نظر برسد لیکن اگر با رعایت کلیه شرایط فوق و با دقت و حوصله صورت پذیرد در و انفسای کمبود نیروی انسانی محقق می‌تواند موجب ایجاد انگیزه در معدود پژوهشگران موسسات آموزش عالی و تحقیقاتی شود و آنان را از یکنواختی، انجام فعالیت‌های تکراری، کپی برداری از نتایج سایر ممالک و... به نوآوری و خلاقیت در تحقیقات سوق دهد. روش اجرایی گردش مشاغل در سازمان‌های تحقیقاتی کشور توسعه منابع انسانی از طریق گردش مشاغل در کشور بسیار مهم می‌باشد که با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان‌های ما به ویژه دلبستگی و تعصب کارکنان به شغل خود و نیز احساس تزلزل در امنیت شغلی اجرای آن می‌بایست با احتیاط انجام پذیرد در غیر این صورت می‌تواند منجر به بروز مشکلاتی از جمله تشکیل گروه‌های غیر رسمی ناهمسو با مدیریت گردد و سازمان دچار تعارض ناملوب شود. بنابراین برای اجرای این سیستم می‌بایست در سازمان کمیته‌ای متشکل از متخصصان و مدیران سطوح عالی تحت عنوان کمیته گردش شغل تشکیل گردد. اقدامات کمیته را می‌توان به شرح ذیل فهرست کرد، البته برحسب نوع سازمان تحقیقاتی برخی موارد قابل اضافه یا حذف می‌باشد: الف- طراحی یک طرح جامع و تفصیلی برای انجام این کار باید موارد زیر را مورد توجه و دقت قرارداد: تعیین اهداف گرد مشاغل، شناسایی و تجزیه و تحلیل مشاغل از ابعاد رشته، رشته‌برده، ماهیت شغل، دانش شغلی و نظایر آن؛ تعیین نیاز و نکات ضعف سازمان که انتظار می‌رود از طریق گردش مشاغل جبران گردد؛ تعیین سطوح سازمانی (فنی، میانی و عالی)؛ تعیین شیوه مناسب گردش شغلی (مثلاً ساعتی، روزانه یا هفتگی و با گردش بصورت جابجایی با یک فرصت تا ۶ یکساله) به تناسب سطوح و عملکرد سازمان تحقیقاتی و نوع مدت انجام پروژه‌ها و خدمات آزمایشگاهی؛ پیش‌بینی مشکلات اجتماعی و اجرایی و ارائه راه حل مناسب؛ گردش بصورت موردی با توجه به فرصت‌های شغلی بدست آمده در سازمان. ب- نظارت بر اجرای گردش مشاغل در این قسمت باید نکات زیر را در نظر داشت: اعلان سمت‌های خالی برای حالت‌های داوطلبانه؛ طراحی پرسشنامه و انجام مصاحبه با محققین علاقمند؛ تدوین برنامه آموزشی مناسب قبل از شغل برای آماده نمودن پژوهشگران جهت گردش شغلی؛ جابجایی؛ نظارت بر حسن انجام کار؛ نظر سنجی در اواسط اجرای طرح. ج- اقدام پایانی انجام گردش شغلی در مرحله نهایی انجام اقدامات زیر ضروری است: نظر سنجی نهایی و تحلیل آماری آن؛ بررسی نظرات جهت بازخورد به سیستم به ویژه بازگشت کارکنان به سمت‌های قبلی و طراحی برنامه‌های آتی. نکته مهم آن است که در اجرای فرایند گردش مشاغل بایستی کلیه ابعاد علمی تحقیق با توجه به اجرای آزمایشی این گونه طرح‌ها با استفاده از نظر اساتید و کارشناسان فنی این رشته رعایت گردد تا روایی و اعتبار آن محرز گردد. خلاصه و نتیجه‌گیری گردش مشاغل یکی از روش‌های توسعه منابع انسانی است که می‌تواند ضمن توسعه دید کارکنان باعث تقویت روحیه کاری آنان گردد. هدف اصلی از اجرای گردش مشاغل جابجایی، اعطای ترفیع، انتصاب و ارتقا نمی‌باشد ولی در صورتی که به صورت حساب شده و هدفمند اجرا شود می‌تواند کمک موثر برای دستیابی صحیح به موارد فوق و هر یک از عوامل انگیزشی و توسعه‌ای و حتی طراحی مسیر حرکت مشاغل باشد. در اجرای گردش مشاغل ضرورت دارد عوامل فرهنگی، محیطی، ساختاری و... در نظر گرفته شود، سطوح سازمانی تعیین گردد و با تجزیه و تحلیل شرایط، شیوه مناسب گردش مشاغل تشخیص داده شود. منبع: مجموعه مقالات سومین همایش بین‌المللی مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن؛ ۲-۳ دی ۱۳۸۰؛ صص ۳۲۷-۳۴۹ تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.PARSIBLOG.com

الگوهای موثر ارزیابی مشاغل در مدیریت منابع انسانی

الگوهای موثر ارزیابی مشاغل در فرایند مدیریت منابع انسانی مهدی رشیدی- داود فراهنی- رضا اصیلی مقدمه: ارزشیابی مشاغل بعنوان ضابطه یافتن جایگاه مشاغل، دارای مزایای بیشماری برای شاغلین است که از عمده‌ترین آنها ایجاد انگیزش، انتخاب کارکنان مناسب، تعیین مسیر ارتقاء کارکنان، تعیین نیازهای آموزشی، تخصیص وظایف مورد نظر به مشاغل، پرداخت متناسب، جلوگیری از حوادث ناشی از کار، بهبود شرایط و ساده سازی کار را می‌توان نام برد. برای تحقق هدفهای فوق‌الذکر باید مشاغل با استفاده از سیستم ارزیابی مشاغل اندازه‌گیری و موردسنجش قرار گیرند. هرزبرگ (۱۹۷۶) دو دسته عوامل موثر درخشوندی و رضایت شغلی کارکنان را بر می‌شمرد، دسته اول به عنوان عوامل انگیزشی که وجود آنها برانگیزاننده و موجب تداوم رضایت شغلی است و دسته دوم بعنوان عوامل نگهدارنده که چندان با دوام به حساب نمی‌آیند و نبود آنها باعث نارضایتی شغلی میگردد. پرداخت متناسب با کار هم به عنوان یک عامل نگهدارنده است و هم از ابعاد بهبود شرایط کار، ارتقاء و... بعنوان عامل برانگیزاننده قوی در رضایت شغلی کارکنان محسوب می‌گردد، لذا بدلیل کاربرد ارزیابی مشاغل در سازمان‌ها و نقش آن در رضایت شغلی و خوشنودی کارکنان در این مقاله ضمن تعیین جایگاه این پاره سیستم در فرایند مدیریت منابع انسانی سایر پاره سیستم در فرایند مدیریت منابع انسانی سایر پاره سیستم‌ها بطور مختصر توضیح داده می‌شود. نهایتاً برخی از الگوهای موثر در شرکت‌های معتبر آمریکایی بعنوان نمونه‌های جالب ذکر می‌گردد. ... کار شکافی (تجزیه و تحلیل مشاغل) ناصر میرسیاسی (۱۳۷۶) تجزیه و تحلیل شغل را چنین

کارشناسان ارزیاب را در قضاوت یاری می دهد. پس از ارزیابی عوامل دانش کار مشکل گشائی و پاسخگویی در کلیه ابعاد، جمع امتیازات عوامل سه گانه امتیاز ارزیابی شغل مورد نظر بدست می آید که در مقایسه با سایر مشاغل ارزیابی شده و ارزش نسبی و سیمای آنرا در سازمان نشان میدهد. بدیهی است که همانند سایر روشها این امتیازات به پایه ۱۰ تبدیل می گردد و بالاخره با توجه به نظام پرداخت و سیاست های حاکم بر آن جدول حقوقی طراحی و تنظیم می شود. جدول (۲) دامنه امتیازات و پایه های آن را به روش ارزیابی مشاغل هی - مسل نشان می دهد. جدول شماره ۲- امتیازات و پایه مربوط به روش ارزیابی مشاغل هی - مسل منبع: انتشارات وزارت نفتیاه حد اقل امتیاز حداکثر امتیاز ۱ ۳۹۲ ۰۳۰۳ ۵۱ ۶۵۴ ۶۶ ۸۲۵ ۱۰۶ ۱۰۷ ۱۳۷۸ ۱۳۷۸ ۱۷۷۹ ۲۳۰ ۲۹۶ ۳۸۰ ۳۸۰ ۱۱ ۳۸۰ ۳۸۱ ۴۸۹۱۲ ۴۹۰ ۷۳۵۱۳ ۶۰۱ ۱۳۵۱۳ ۱۱۰۱ ۱۱۰۰ C ۹۰۱ B ۷۳۶ A ۹۰۰ به بالا سابقه ارزیابی مشاغل در صنعت نفت ارزیابی مشاغل اولین بار در سال ۱۳۲۷ در مورد مشاغل حساس و عالی شرکت به عنوان سیستم های کارمندان پایه دار به اجرا درآمد، از آن پس شرکت نفت بعنوان موفق ترین صنعت در امر کاربرد موثر سیستم های ارزیابی مشاغل راه تکاملی خود را پیموده است به نحوی که ابتدا سیستم امتیازی که یکی از متداول ترین سیستم های ارزیابی است بکار گرفته شد، پس در سال ۱۳۴۹ بعلت مشکلات و نارسائیهای که حس میگردد ممکن است در سیستم ارزیابی امتیازی و جدول حقوق و مزایای مربوطه در ارزیابی مشاغل سطح بالا در صنعت نفت وجود داشته باشد، سیستم ارزیابی "هی - مسل" مستقر گردید. هم اکنون در وزارت نفت ارزیابی مشاغل کارمندی تا پایه ۱۶ با استفاده از روش امتیازی (جیکوب) و مشاغل پایه ۱۶ به بالا (مشاغل گروه رئیسه) با استفاده از سیستم ارزیابی هی مورد ارزیابی و سنجش قرار می گیرد. نحوه امتیازدهی پایه های سازمانی در جدول شماره سه آمده است. در ادامه مقاله به برخی از الگوهای موثر در شرکتهای معتبر آمریکائی بعنوان نمونه های جالب ذکر میگردد: ارزیابی مشاغل در سازمان مدیریت پرسنلی آمریکا در این سازمان ارزیابی مشاغل و تعیین ارزش هر شغل با استفاده از سیستم طبقه ای انجام می پذیرد. با توجه به نوع فعالیت کاری این شرکت و اینکه معمولاً ارزش نسبی مشاغل در سطح بالا قرار دارد از سیستم HAY نیز استفاده می شود. در این سیستم ابتدا عوامل موثر در کارآمدی شغل مانند دانش، کنترل و نظارت، راهنمائی، پیچیدگی کار، حیطة و درجه تأثیرگذاری، تماسهای شخصی، اهداف و تماس ها، قوای جسمانی مورد نیاز و محیط کاری شناسائی و برای هر یک از عوامل فوق با توجه به ارزش و اهمیت آنها در مشاغل امتیاز خاص در نظر گرفته می شود. سپس با تحلیل هر شغل و تطابق آن با عوامل ارزیابی مشخص رتبه و ارزش نسبی مشاغل تعیین می شود. برای مثال سطح دانش مورد نیاز برای شغل به حداقل ۴ سطح طبقه بندی میگردد و برای هر سطح با توجه به میزان دانش مورد نیاز شغل، امتیاز خاص در نظر گرفته می شود. عوامل ارزیابی امتیاز سطوح هر عامل به شرح جدول ۴ است. پس از تطابق عوامل ارزیابی شغل با جدول (۲) و تعیین میزان کلی امتیاز حاصله از ارزیابی شغل با مقایسه با جدول (۳) ارزش نسبی و رتبه شغل مورد نظر تعیین می گردد. ارزیابی شغل در سازمان اموراداری و استخدامی واشنگتن در این سازمان ابتدا مشاغل به دو طبقه مدیریتی و غیر مدیریتی تفکیک و جهت ارزیابی مشاغل از سیستم طبقه ای و مشاغل با رتبه پایین از ساختار HEGS ۱۱ و مشاغل بالا (مدیریتی) از ساختار HAY استفاده می شود. سپس با استفاده از استانداردهای جهانی شرح وظیفه کامل و استاندارد برای هر یک از مشاغل تهیه و با استفاده از دستورالعمل های استاندارد عوامل ارزیابی شغل و محدوده رتبه تعیین می شود. برای هر محدوده ارزیابی سه سطح مقدماتی، پیشرفته و خیلی پیشرفته در نظر گرفته می شود و جدول مربوطه که نشان دهنده محدوده و ارزش هر رتبه است تنظیم می گردد و در نهایت با تطبیق امتیاز حاصل برای هر شغل ارزش رتبه سازمانی تعیین می گردد. جهت روشن شدن موضوع، تعریف هر یک از عوامل و میزان امتیاز عوامل مربوط به رتبه ای سازمانی سمت های غیر مدیریتی آورده می شود و از ذکر جزئیات عوامل مرتبط با مشاغل مدیریتی بدلیل جلوگیری از اطاله کلام خودداری می گردد و به منبع ارجاع داده می شود. مشخص کردن ارزش رتبه سازمانی سمتهای غیر مدیریتی براساس عوامل ارزیابی: عامل اول: دانش پایه ۱۱۲ این عامل ماهیت و میزان اطلاعات و آگاهی کارکنان را که برای انجام کار لازم است اندازه گیری می نماید. مانند اقدامات اجرائی، مراحل کاری، قوانین و مقررات، سیاست ها، تئوری ها (اصول و مفاهیم). همچنین سنجش میزان و ماهیت مهارت لازم برای بکارگیری این دانش مرتبط با این عامل. سطح و امتیاز عوامل ارزیابی عوامل سطح امتیاز سطح امتیاز سطح امتیاز دانش مورد نیاز ۶- ۹۵۰ ۷- ۱۲۵۰ ۱- ۷ ۱۲۵۰ ۸- ۱۵۵۰ کنترل و نظارت ۳- ۲۷۵ ۲- ۴۵۰ ۴- ۲۷۵ ۵- ۴۵۰ ۶- ۲۷۵ ۷- ۴۵۰ ۸- ۴۵۰ ۹- ۴۵۰ ۱۰- ۴۵۰ ۱۱- ۴۵۰ ۱۲- ۴۵۰ ۱۳- ۴۵۰ ۱۴- ۴۵۰ ۱۵- ۴۵۰ ۱۶- ۴۵۰ ۱۷- ۴۵۰ ۱۸- ۴۵۰ ۱۹- ۴۵۰ ۲۰- ۴۵۰ ۲۱- ۴۵۰ ۲۲- ۴۵۰ ۲۳- ۴۵۰ ۲۴- ۴۵۰ ۲۵- ۴۵۰ ۲۶- ۴۵۰ ۲۷- ۴۵۰ ۲۸- ۴۵۰ ۲۹- ۴۵۰ ۳۰- ۴۵۰ ۳۱- ۴۵۰ ۳۲- ۴۵۰ ۳۳- ۴۵۰ ۳۴- ۴۵۰ ۳۵- ۴۵۰ ۳۶- ۴۵۰ ۳۷- ۴۵۰ ۳۸- ۴۵۰ ۳۹- ۴۵۰ ۴۰- ۴۵۰ ۴۱- ۴۵۰ ۴۲- ۴۵۰ ۴۳- ۴۵۰ ۴۴- ۴۵۰ ۴۵- ۴۵۰ ۴۶- ۴۵۰ ۴۷- ۴۵۰ ۴۸- ۴۵۰ ۴۹- ۴۵۰ ۵۰- ۴۵۰ ۵۱- ۴۵۰ ۵۲- ۴۵۰ ۵۳- ۴۵۰ ۵۴- ۴۵۰ ۵۵- ۴۵۰ ۵۶- ۴۵۰ ۵۷- ۴۵۰ ۵۸- ۴۵۰ ۵۹- ۴۵۰ ۶۰- ۴۵۰ ۶۱- ۴۵۰ ۶۲- ۴۵۰ ۶۳- ۴۵۰ ۶۴- ۴۵۰ ۶۵- ۴۵۰ ۶۶- ۴۵۰ ۶۷- ۴۵۰ ۶۸- ۴۵۰ ۶۹- ۴۵۰ ۷۰- ۴۵۰ ۷۱- ۴۵۰ ۷۲- ۴۵۰ ۷۳- ۴۵۰ ۷۴- ۴۵۰ ۷۵- ۴۵۰ ۷۶- ۴۵۰ ۷۷- ۴۵۰ ۷۸- ۴۵۰ ۷۹- ۴۵۰ ۸۰- ۴۵۰ ۸۱- ۴۵۰ ۸۲- ۴۵۰ ۸۳- ۴۵۰ ۸۴- ۴۵۰ ۸۵- ۴۵۰ ۸۶- ۴۵۰ ۸۷- ۴۵۰ ۸۸- ۴۵۰ ۸۹- ۴۵۰ ۹۰- ۴۵۰ ۹۱- ۴۵۰ ۹۲- ۴۵۰ ۹۳- ۴۵۰ ۹۴- ۴۵۰ ۹۵- ۴۵۰ ۹۶- ۴۵۰ ۹۷- ۴۵۰ ۹۸- ۴۵۰ ۹۹- ۴۵۰ ۱۰۰- ۴۵۰ ۱۰۱- ۴۵۰ ۱۰۲- ۴۵۰ ۱۰۳- ۴۵۰ ۱۰۴- ۴۵۰ ۱۰۵- ۴۵۰ ۱۰۶- ۴۵۰ ۱۰۷- ۴۵۰ ۱۰۸- ۴۵۰ ۱۰۹- ۴۵۰ ۱۱۰- ۴۵۰ ۱۱۱- ۴۵۰ ۱۱۲- ۴۵۰ ۱۱۳- ۴۵۰ ۱۱۴- ۴۵۰ ۱۱۵- ۴۵۰ ۱۱۶- ۴۵۰ ۱۱۷- ۴۵۰ ۱۱۸- ۴۵۰ ۱۱۹- ۴۵۰ ۱۲۰- ۴۵۰ ۱۲۱- ۴۵۰ ۱۲۲- ۴۵۰ ۱۲۳- ۴۵۰ ۱۲۴- ۴۵۰ ۱۲۵- ۴۵۰ ۱۲۶- ۴۵۰ ۱۲۷- ۴۵۰ ۱۲۸- ۴۵۰ ۱۲۹- ۴۵۰ ۱۳۰- ۴۵۰ ۱۳۱- ۴۵۰ ۱۳۲- ۴۵۰ ۱۳۳- ۴۵۰ ۱۳۴- ۴۵۰ ۱۳۵- ۴۵۰ ۱۳۶- ۴۵۰ ۱۳۷- ۴۵۰ ۱۳۸- ۴۵۰ ۱۳۹- ۴۵۰ ۱۴۰- ۴۵۰ ۱۴۱- ۴۵۰ ۱۴۲- ۴۵۰ ۱۴۳- ۴۵۰ ۱۴۴- ۴۵۰ ۱۴۵- ۴۵۰ ۱۴۶- ۴۵۰ ۱۴۷- ۴۵۰ ۱۴۸- ۴۵۰ ۱۴۹- ۴۵۰ ۱۵۰- ۴۵۰ ۱۵۱- ۴۵۰ ۱۵۲- ۴۵۰ ۱۵۳- ۴۵۰ ۱۵۴- ۴۵۰ ۱۵۵- ۴۵۰ ۱۵۶- ۴۵۰ ۱۵۷- ۴۵۰ ۱۵۸- ۴۵۰ ۱۵۹- ۴۵۰ ۱۶۰- ۴۵۰ ۱۶۱- ۴۵۰ ۱۶۲- ۴۵۰ ۱۶۳- ۴۵۰ ۱۶۴- ۴۵۰ ۱۶۵- ۴۵۰ ۱۶۶- ۴۵۰ ۱۶۷- ۴۵۰ ۱۶۸- ۴۵۰ ۱۶۹- ۴۵۰ ۱۷۰- ۴۵۰ ۱۷۱- ۴۵۰ ۱۷۲- ۴۵۰ ۱۷۳- ۴۵۰ ۱۷۴- ۴۵۰ ۱۷۵- ۴۵۰ ۱۷۶- ۴۵۰ ۱۷۷- ۴۵۰ ۱۷۸- ۴۵۰ ۱۷۹- ۴۵۰ ۱۸۰- ۴۵۰ ۱۸۱- ۴۵۰ ۱۸۲- ۴۵۰ ۱۸۳- ۴۵۰ ۱۸۴- ۴۵۰ ۱۸۵- ۴۵۰ ۱۸۶- ۴۵۰ ۱۸۷- ۴۵۰ ۱۸۸- ۴۵۰ ۱۸۹- ۴۵۰ ۱۹۰- ۴۵۰ ۱۹۱- ۴۵۰ ۱۹۲- ۴۵۰ ۱۹۳- ۴۵۰ ۱۹۴- ۴۵۰ ۱۹۵- ۴۵۰ ۱۹۶- ۴۵۰ ۱۹۷- ۴۵۰ ۱۹۸- ۴۵۰ ۱۹۹- ۴۵۰ ۲۰۰- ۴۵۰ ۲۰۱- ۴۵۰ ۲۰۲- ۴۵۰ ۲۰۳- ۴۵۰ ۲۰۴- ۴۵۰ ۲۰۵- ۴۵۰ ۲۰۶- ۴۵۰ ۲۰۷- ۴۵۰ ۲۰۸- ۴۵۰ ۲۰۹- ۴۵۰ ۲۱۰- ۴۵۰ ۲۱۱- ۴۵۰ ۲۱۲- ۴۵۰ ۲۱۳- ۴۵۰ ۲۱۴- ۴۵۰ ۲۱۵- ۴۵۰ ۲۱۶- ۴۵۰ ۲۱۷- ۴۵۰ ۲۱۸- ۴۵۰ ۲۱۹- ۴۵۰ ۲۲۰- ۴۵۰ ۲۲۱- ۴۵۰ ۲۲۲- ۴۵۰ ۲۲۳- ۴۵۰ ۲۲۴- ۴۵۰ ۲۲۵- ۴۵۰ ۲۲۶- ۴۵۰ ۲۲۷- ۴۵۰ ۲۲۸- ۴۵۰ ۲۲۹- ۴۵۰ ۲۳۰- ۴۵۰ ۲۳۱- ۴۵۰ ۲۳۲- ۴۵۰ ۲۳۳- ۴۵۰ ۲۳۴- ۴۵۰ ۲۳۵- ۴۵۰ ۲۳۶- ۴۵۰ ۲۳۷- ۴۵۰ ۲۳۸- ۴۵۰ ۲۳۹- ۴۵۰ ۲۴۰- ۴۵۰ ۲۴۱- ۴۵۰ ۲۴۲- ۴۵۰ ۲۴۳- ۴۵۰ ۲۴۴- ۴۵۰ ۲۴۵- ۴۵۰ ۲۴۶- ۴۵۰ ۲۴۷- ۴۵۰ ۲۴۸- ۴۵۰ ۲۴۹- ۴۵۰ ۲۵۰- ۴۵۰ ۲۵۱- ۴۵۰ ۲۵۲- ۴۵۰ ۲۵۳- ۴۵۰ ۲۵۴- ۴۵۰ ۲۵۵- ۴۵۰ ۲۵۶- ۴۵۰ ۲۵۷- ۴۵۰ ۲۵۸- ۴۵۰ ۲۵۹- ۴۵۰ ۲۶۰- ۴۵۰ ۲۶۱- ۴۵۰ ۲۶۲- ۴۵۰ ۲۶۳- ۴۵۰ ۲۶۴- ۴۵۰ ۲۶۵- ۴۵۰ ۲۶۶- ۴۵۰ ۲۶۷- ۴۵۰ ۲۶۸- ۴۵۰ ۲۶۹- ۴۵۰ ۲۷۰- ۴۵۰ ۲۷۱- ۴۵۰ ۲۷۲- ۴۵۰ ۲۷۳- ۴۵۰ ۲۷۴- ۴۵۰ ۲۷۵- ۴۵۰ ۲۷۶- ۴۵۰ ۲۷۷- ۴۵۰ ۲۷۸- ۴۵۰ ۲۷۹- ۴۵۰ ۲۸۰- ۴۵۰ ۲۸۱- ۴۵۰ ۲۸۲- ۴۵۰ ۲۸۳- ۴۵۰ ۲۸۴- ۴۵۰ ۲۸۵- ۴۵۰ ۲۸۶- ۴۵۰ ۲۸۷- ۴۵۰ ۲۸۸- ۴۵۰ ۲۸۹- ۴۵۰ ۲۹۰- ۴۵۰ ۲۹۱- ۴۵۰ ۲۹۲- ۴۵۰ ۲۹۳- ۴۵۰ ۲۹۴- ۴۵۰ ۲۹۵- ۴۵۰ ۲۹۶- ۴۵۰ ۲۹۷- ۴۵۰ ۲۹۸- ۴۵۰ ۲۹۹- ۴۵۰ ۳۰۰- ۴۵۰ ۳۰۱- ۴۵۰ ۳۰۲- ۴۵۰ ۳۰۳- ۴۵۰ ۳۰۴- ۴۵۰ ۳۰۵- ۴۵۰ ۳۰۶- ۴۵۰ ۳۰۷- ۴۵۰ ۳۰۸- ۴۵۰ ۳۰۹- ۴۵۰ ۳۱۰- ۴۵۰ ۳۱۱- ۴۵۰ ۳۱۲- ۴۵۰ ۳۱۳- ۴۵۰ ۳۱۴- ۴۵۰ ۳۱۵- ۴۵۰ ۳۱۶- ۴۵۰ ۳۱۷- ۴۵۰ ۳۱۸- ۴۵۰ ۳۱۹- ۴۵۰ ۳۲۰- ۴۵۰ ۳۲۱- ۴۵۰ ۳۲۲- ۴۵۰ ۳۲۳- ۴۵۰ ۳۲۴- ۴۵۰ ۳۲۵- ۴۵۰ ۳۲۶- ۴۵۰ ۳۲۷- ۴۵۰ ۳۲۸- ۴۵۰ ۳۲۹- ۴۵۰ ۳۳۰- ۴۵۰ ۳۳۱- ۴۵۰ ۳۳۲- ۴۵۰ ۳۳۳- ۴۵۰ ۳۳۴- ۴۵۰ ۳۳۵- ۴۵۰ ۳۳۶- ۴۵۰ ۳۳۷- ۴۵۰ ۳۳۸- ۴۵۰ ۳۳۹- ۴۵۰ ۳۴۰- ۴۵۰ ۳۴۱- ۴۵۰ ۳۴۲- ۴۵۰ ۳۴۳- ۴۵۰ ۳۴۴- ۴۵۰ ۳۴۵- ۴۵۰ ۳۴۶- ۴۵۰ ۳۴۷- ۴۵۰ ۳۴۸- ۴۵۰ ۳۴۹- ۴۵۰ ۳۵۰- ۴۵۰ ۳۵۱- ۴۵۰ ۳۵۲- ۴۵۰ ۳۵۳- ۴۵۰ ۳۵۴- ۴۵۰ ۳۵۵- ۴۵۰ ۳۵۶- ۴۵۰ ۳۵۷- ۴۵۰ ۳۵۸- ۴۵۰ ۳۵۹- ۴۵۰ ۳۶۰- ۴۵۰ ۳۶۱- ۴۵۰ ۳۶۲- ۴۵۰ ۳۶۳- ۴۵۰ ۳۶۴- ۴۵۰ ۳۶۵- ۴۵۰ ۳۶۶- ۴۵۰ ۳۶۷- ۴۵۰ ۳۶۸- ۴۵۰ ۳۶۹- ۴۵۰ ۳۷۰- ۴۵۰ ۳۷۱- ۴۵۰ ۳۷۲- ۴۵۰ ۳۷۳- ۴۵۰ ۳۷۴- ۴۵۰ ۳۷۵- ۴۵۰ ۳۷۶- ۴۵۰ ۳۷۷- ۴۵۰ ۳۷۸- ۴۵۰ ۳۷۹- ۴۵۰ ۳۸۰- ۴۵۰ ۳۸۱- ۴۵۰ ۳۸۲- ۴۵۰ ۳۸۳- ۴۵۰ ۳۸۴- ۴۵۰ ۳۸۵- ۴۵۰ ۳۸۶- ۴۵۰ ۳۸۷- ۴۵۰ ۳۸۸- ۴۵۰ ۳۸۹- ۴۵۰ ۳۹۰- ۴۵۰ ۳۹۱- ۴۵۰ ۳۹۲- ۴۵۰ ۳۹۳- ۴۵۰ ۳۹۴- ۴۵۰ ۳۹۵- ۴۵۰ ۳۹۶- ۴۵۰ ۳۹۷- ۴۵۰ ۳۹۸- ۴۵۰ ۳۹۹- ۴۵۰ ۴۰۰- ۴۵۰ ۴۰۱- ۴۵۰ ۴۰۲- ۴۵۰ ۴۰۳- ۴۵۰ ۴۰۴- ۴۵۰ ۴۰۵- ۴۵۰ ۴۰۶- ۴۵۰ ۴۰۷- ۴۵۰ ۴۰۸- ۴۵۰ ۴۰۹- ۴۵۰ ۴۱۰- ۴۵۰ ۴۱۱- ۴۵۰ ۴۱۲- ۴۵۰ ۴۱۳- ۴۵۰ ۴۱۴- ۴۵۰ ۴۱۵- ۴۵۰ ۴۱۶- ۴۵۰ ۴۱۷- ۴۵۰ ۴۱۸- ۴۵۰ ۴۱۹- ۴۵۰ ۴۲۰- ۴۵۰ ۴۲۱- ۴۵۰ ۴۲۲- ۴۵۰ ۴۲۳- ۴۵۰ ۴۲۴- ۴۵۰ ۴۲۵- ۴۵۰ ۴۲۶- ۴۵۰ ۴۲۷- ۴۵۰ ۴۲۸- ۴۵۰ ۴۲۹- ۴۵۰ ۴۳۰- ۴۵۰ ۴۳۱- ۴۵۰ ۴۳۲- ۴۵۰ ۴۳۳- ۴۵۰ ۴۳۴- ۴۵۰ ۴۳۵- ۴۵۰ ۴۳۶- ۴۵۰ ۴۳۷- ۴۵۰ ۴۳۸- ۴۵۰ ۴۳۹- ۴۵۰ ۴۴۰- ۴۵۰ ۴۴۱- ۴۵۰ ۴۴۲- ۴۵۰ ۴۴۳- ۴۵۰ ۴۴۴- ۴۵۰ ۴۴۵- ۴۵۰ ۴۴۶- ۴۵۰ ۴۴۷- ۴۵۰ ۴۴۸- ۴۵۰ ۴۴۹- ۴۵۰ ۴۵۰- ۴۵۰ ۴۵۱- ۴۵۰ ۴۵۲- ۴۵۰ ۴۵۳- ۴۵۰ ۴۵۴- ۴۵۰ ۴۵۵- ۴۵۰ ۴۵۶- ۴۵۰ ۴۵۷- ۴۵۰ ۴۵۸- ۴۵۰ ۴۵۹- ۴۵۰ ۴۶۰- ۴۵۰ ۴۶۱- ۴۵۰ ۴۶۲- ۴۵۰ ۴۶۳- ۴۵۰ ۴۶۴- ۴۵۰ ۴۶۵- ۴۵۰ ۴۶۶- ۴۵۰ ۴۶۷- ۴۵۰ ۴۶۸- ۴۵۰ ۴۶۹- ۴۵۰ ۴۷۰- ۴۵۰ ۴۷۱- ۴۵۰ ۴۷۲- ۴۵۰ ۴۷۳- ۴۵۰ ۴۷۴- ۴۵۰ ۴۷۵- ۴۵۰ ۴۷۶- ۴۵۰ ۴۷۷- ۴۵۰ ۴۷۸- ۴۵۰ ۴۷۹- ۴۵۰ ۴۸۰- ۴۵۰ ۴۸۱- ۴۵۰ ۴۸۲- ۴۵۰ ۴۸۳- ۴۵۰ ۴۸۴- ۴۵۰ ۴۸۵- ۴۵۰ ۴۸۶- ۴۵۰ ۴۸۷- ۴۵۰ ۴۸۸- ۴۵۰ ۴۸۹- ۴۵۰ ۴۹۰- ۴۵۰ ۴۹۱- ۴۵۰ ۴۹۲- ۴۵۰ ۴۹۳- ۴۵۰ ۴۹۴- ۴۵۰ ۴۹۵- ۴۵۰ ۴۹۶- ۴۵۰ ۴۹۷- ۴۵۰ ۴۹۸- ۴۵۰ ۴۹۹- ۴۵۰ ۵۰۰- ۴۵۰ ۵۰۱- ۴۵۰ ۵۰۲- ۴۵۰ ۵۰۳- ۴۵۰ ۵۰۴- ۴۵۰ ۵۰۵- ۴۵۰ ۵۰۶- ۴۵۰ ۵۰۷- ۴۵۰ ۵۰۸- ۴۵۰ ۵۰۹- ۴۵۰ ۵۱۰- ۴۵۰ ۵۱۱- ۴۵۰ ۵۱۲- ۴۵۰ ۵۱۳- ۴۵۰ ۵۱۴- ۴۵۰ ۵۱۵- ۴۵۰ ۵۱۶- ۴۵۰ ۵۱۷- ۴۵۰ ۵۱۸- ۴۵۰ ۵۱۹- ۴۵۰ ۵۲۰- ۴۵۰ ۵۲۱- ۴۵۰ ۵۲۲- ۴۵۰ ۵۲۳- ۴۵۰ ۵۲۴- ۴۵۰ ۵۲۵- ۴۵۰ ۵۲۶- ۴۵۰ ۵۲۷- ۴۵۰ ۵۲۸- ۴۵۰ ۵۲۹- ۴۵۰ ۵۳۰- ۴۵۰ ۵۳۱- ۴۵۰ ۵۳۲- ۴۵۰ ۵۳۳- ۴۵۰ ۵۳۴- ۴۵۰ ۵۳۵- ۴۵۰ ۵۳۶- ۴۵۰ ۵۳۷- ۴۵۰ ۵۳۸- ۴۵۰ ۵۳۹- ۴۵۰ ۵۴۰- ۴۵۰ ۵۴۱- ۴۵۰ ۵۴۲- ۴۵۰ ۵۴۳- ۴۵۰ ۵۴۴- ۴۵۰ ۵۴۵- ۴۵۰ ۵۴۶- ۴۵۰ ۵۴۷- ۴۵۰ ۵۴۸- ۴۵۰ ۵۴۹- ۴۵۰ ۵۵۰- ۴۵۰ ۵۵۱- ۴۵۰ ۵۵۲- ۴۵۰ ۵۵۳- ۴۵۰ ۵۵۴- ۴۵۰ ۵۵۵- ۴۵۰ ۵۵۶- ۴۵۰ ۵۵۷- ۴۵۰ ۵۵۸- ۴۵۰ ۵۵۹- ۴۵۰ ۵۶۰- ۴۵۰ ۵۶۱- ۴۵۰ ۵۶۲- ۴۵۰ ۵۶۳- ۴۵۰ ۵۶۴- ۴۵۰ ۵۶۵- ۴۵۰ ۵۶۶- ۴۵۰ ۵۶۷- ۴۵۰ ۵۶۸- ۴۵۰ ۵۶۹- ۴۵۰ ۵۷۰- ۴۵۰ ۵۷۱- ۴۵۰ ۵۷۲- ۴۵۰ ۵۷۳- ۴۵۰ ۵۷۴- ۴۵۰ ۵۷۵- ۴۵۰ ۵۷۶- ۴۵۰ ۵۷۷- ۴۵۰ ۵۷۸- ۴۵۰ ۵۷۹- ۴۵۰ ۵۸۰- ۴۵۰ ۵۸۱- ۴۵۰ ۵۸۲- ۴۵۰ ۵۸۳- ۴۵۰ ۵۸۴- ۴۵۰ ۵۸۵- ۴۵۰ ۵۸۶- ۴۵۰ ۵۸۷- ۴۵۰ ۵۸۸- ۴۵۰ ۵۸۹- ۴۵۰ ۵۹۰- ۴۵۰ ۵۹۱- ۴۵۰ ۵۹۲- ۴۵۰ ۵۹۳- ۴۵۰ ۵۹۴- ۴۵۰ ۵۹۵- ۴۵۰ ۵۹۶- ۴۵۰ ۵۹۷- ۴۵۰ ۵۹۸- ۴۵۰ ۵۹۹- ۴۵۰ ۶۰۰- ۴۵۰ ۶۰۱- ۴۵۰ ۶۰۲- ۴۵۰ ۶۰۳- ۴۵۰ ۶۰۴- ۴۵۰ ۶۰۵- ۴۵۰ ۶۰۶- ۴۵۰ ۶۰۷- ۴۵۰ ۶۰۸- ۴۵۰ ۶۰۹- ۴۵۰ ۶۱۰- ۴۵۰ ۶۱۱- ۴۵۰ ۶۱۲- ۴۵۰ ۶۱۳- ۴۵۰ ۶۱۴- ۴۵۰ ۶۱۵- ۴۵۰ ۶۱۶- ۴۵۰ ۶۱۷- ۴۵۰ ۶۱۸- ۴۵۰ ۶۱۹- ۴۵۰ ۶۲۰- ۴۵۰ ۶۲۱- ۴۵۰ ۶۲۲- ۴۵۰ ۶۲۳- ۴۵۰ ۶۲۴- ۴۵۰ ۶۲۵- ۴۵۰ ۶۲۶- ۴۵۰ ۶۲۷- ۴۵۰ ۶۲۸- ۴۵۰ ۶۲۹- ۴۵۰ ۶۳۰- ۴۵۰ ۶۳۱- ۴۵۰ ۶۳۲- ۴۵۰ ۶۳۳- ۴۵۰ ۶۳۴- ۴۵۰ ۶۳۵- ۴۵۰ ۶۳۶- ۴۵۰ ۶۳۷- ۴۵۰ ۶۳۸- ۴۵۰ ۶۳۹- ۴۵۰ ۶۴۰- ۴۵۰ ۶۴۱- ۴۵۰ ۶۴۲- ۴۵۰ ۶۴۳- ۴۵۰ ۶۴۴- ۴۵۰ ۶۴۵- ۴۵۰ ۶۴۶- ۴۵۰ ۶۴۷- ۴۵۰ ۶۴۸- ۴۵۰ ۶۴۹- ۴۵۰ ۶۵۰- ۴۵۰ ۶۵۱- ۴۵۰ ۶۵۲- ۴۵۰ ۶۵۳- ۴۵۰ ۶۵۴- ۴۵۰ ۶۵۵- ۴۵۰ ۶۵۶- ۴۵۰ ۶۵۷- ۴۵۰ ۶۵۸- ۴۵۰ ۶۵۹- ۴۵۰ ۶۶۰- ۴۵۰ ۶۶۱- ۴۵۰ ۶۶۲- ۴۵۰ ۶۶۳- ۴۵۰ ۶۶۴- ۴۵۰ ۶۶۵- ۴۵۰ ۶۶۶- ۴۵۰ ۶۶۷- ۴۵۰ ۶۶۸- ۴۵۰ ۶۶۹- ۴۵۰ ۶۷۰- ۴۵۰ ۶۷۱- ۴۵۰ ۶۷۲- ۴۵۰ ۶۷۳- ۴۵۰ ۶۷۴- ۴۵۰ ۶۷۵- ۴۵۰ ۶۷۶- ۴۵۰ ۶۷۷- ۴۵۰ ۶۷۸- ۴۵۰ ۶۷۹- ۴۵۰ ۶۸۰- ۴۵۰ ۶۸۱- ۴۵۰ ۶۸۲- ۴۵۰ ۶۸۳- ۴۵۰ ۶۸۴- ۴۵۰ ۶۸۵- ۴۵۰ ۶۸۶- ۴۵۰ ۶۸۷- ۴۵۰ ۶۸۸- ۴۵۰ ۶۸۹- ۴۵۰ ۶۹۰- ۴۵۰ ۶۹۱- ۴۵۰ ۶۹۲- ۴۵۰ ۶۹۳- ۴۵۰ ۶۹۴- ۴۵۰ ۶۹۵- ۴۵۰ ۶۹۶- ۴۵۰ ۶۹۷- ۴۵۰ ۶۹۸- ۴۵۰ ۶۹۹- ۴۵۰ ۷۰۰- ۴۵۰ ۷۰۱- ۴۵۰ ۷۰۲- ۴۵۰ ۷۰۳- ۴۵۰ ۷۰۴- ۴۵۰ ۷۰۵- ۴۵۰ ۷۰۶- ۴۵۰ ۷۰۷- ۴۵۰ ۷۰۸- ۴۵۰ ۷۰۹- ۴۵۰ ۷۱۰- ۴۵۰ ۷۱۱- ۴۵۰ ۷۱۲- ۴۵۰ ۷۱۳- ۴۵۰ ۷۱۴- ۴۵۰ ۷۱۵- ۴۵۰ ۷۱۶- ۴۵۰ ۷۱۷- ۴۵۰ ۷۱۸- ۴۵۰ ۷۱۹- ۴۵۰ ۷۲۰- ۴۵۰ ۷۲۱- ۴۵۰ ۷۲۲- ۴۵۰ ۷۲۳- ۴۵۰ ۷۲۴- ۴۵۰ ۷۲۵- ۴۵۰ ۷۲۶- ۴۵۰ ۷۲۷- ۴۵۰ ۷۲۸- ۴۵۰ ۷۲۹- ۴۵۰ ۷۳۰- ۴۵

در وظایفی مانند طراحی و برنامه ریزی پروژه هایی که مشکل است و قبلاً انجام شده است. محدوده هفت - ۸۰ امتیاز: دانش گسترده، مفاهیم، اصول و قواعد مشاغل اداری و حرفه ای که از طریق ارتقاء عالی تحصیلی و یا تجارب ارزشمند حاصل شده باشد و مهارت بکارگیری این دانش در وظایف محول پیچیده و مشکل و دانش عملی و جامع و زمینه های فنی و مهارت لازم برای بکارگیری آن در توسعه روش، نگرش و مراحل کاری جدید. محدوده هشت - ۹۵ امتیاز: وظایف محوله در این سطح نیازمند تخصص در زمینه های حرفه ای و اداری است. بکارگیری تئوریهای تجربی و توسعه های جدید در حل مسائلی که با روشهای رایج قابل حل نمی باشند، اتخاذ تصمیم مناسب با ارائه توصیه هایی که بطور عمده ای می تواند در ایجاد تغییرات موثر باشد، همچنین تفسیر یا توسعه سیاست ها و برنامه های مهم در این سطح از دانش قرار دارد. محدوده نه - ۱۱۵ امتیاز: وظایف محوله در این سطح نیازمند تخصص و خبرگی در انجام امور اداری و حرفه ای بمنظور ایجاد و توسعه تئوری و نظریه های جدید است و کارمند بعنوان یک کارشناس خبره و پیشتاز نه فقط در واحد و سازمان خود بلکه در کل وزارت محسوب می شود. ب: عامل دوم: راهنمای کاری ۱۳ این عامل ماهیت راهنما و سیاست کاری مورد استفاده (مانند مجموعه مقررات، روشهای کاری، مقررات قبلی، روشها، فنون و سایر راهنمای های کاری که بر کار حاکم هستند) و میزان توان تفسیر این مراجع با بهره گیری عناصری مانند قضاوت و اصل بودن آن را اندازه گیری می نمایند. محدوده یک - ۱۰ امتیاز: در این سطح، راهنما و سیاست ویژه و تفصیلی که در برگیرنده تمام جنبه های وظایف محوله می گردد در اختیار کارمند قرار می گیرد. کارمند در محدوده کامل مجموعه مقررات کار می کند، هر نوع انحراف از مقررات با نرسپرست می بایست انجام پذیرد. محدوده دو - ۲۵ امتیاز: روشهای کاری برای انجام کار تعیین شده و بعضی از دستورالعمل های کاری خاص موجود می باشد تنوع راهنمای کاری و شباهت آنها با بعضی از موقعیت های کاری نیازمند آن است که کارمند در انتخاب و اعمال بهترین روش مناسب از قضاوت خود استفاده نماید بنحوی که حداقل انحراف در تطابق روش کاری با مورد خاص مشاهده گردد. محدوده سه - ۵۰ امتیاز: در این محدوده راهنمای کار موجود است، لیکن بطور کامل با شرایط کاری منطبق نمی باشد و کارمند برای تفسیر راهنمای کاری نیازمند بکارگیری قضاوت خود برای مسائل ویژه می باشد تا نتایج را تجزیه و تحلیل نموده و تغییرات لازم را توصیه نماید. محدوده چهار - ۷۰ امتیاز: سیاست های اداری و قوانین پیشین موجود است، لیکن بصورت کلی بیان شده است. راهنمای کاری ندرتاً مورد استفاده قرار می گیرد و یا بصورت محدود وجود دارد. کارمند با استفاده از قدرت نبوغ خود روشهای متداول و سنتی را کنار گذاشته و با روشهای جدید به مطالعه و تحقیق می پردازد. محدوده پنج - ۹۵ امتیاز: راهنمای کاری و سیاست ها و مقررات بصورت بسیار کلی وجود دارد و برای کاربرد آن نیاز به تعبیر و تفسیر می باشد. کارمند بایستی از قدرت قضاوت و نبوغ خود در تعبیر و تفسیر اهداف راهنمای موجود و کاربرد آن در مورد خاص استفاده نماید. محدوده شش - ۱۱۵ امتیاز: راهنمای کاری در حقیقت وجود ندارد. کارهای مشابه قبلی یا منسوخ شده و یا وجود ندارد. خلاقیت، و تجارب تخصص وسیع برای برنامه ریزی تئوری و یا تجربی برنامه ها و ابداع متدلوژی و مفاهیم لازم و جدید در کار نیاز است. توسعه طرح توصیفی و تلاشهای راهبردی برای حل مسائل که نیازمند حد زیادی از تئوری می باشد در این سطح قرار دارد. ج - عامل سوم: حیطه اختیار و اثربخشی تصمیمات ۱۴ این عامل بطور کلی مرتبط به رابطه بین ماهیت کار (برای مثال هدف، وضعیت و عمق وظایف محوله و اثر فرآورده ها و تولیدات حاصل از کار) با عناصر داخلی و خارج از سازمان بر می گردد. اثر بخشی معمولاً عواملی مانند تسهیل در انجام امور دیگران و ارائه خدمات بموقع را مورد ارزیابی قرار می دهد. محدوده یک - ۵ امتیاز: شاغل در این سطح اقداماتی را انجام یا پیشنهاد می دهد که در ارتباط با امور روتین یا قسمتی از وظایف تخصصی وی بوده و احتمال خطای کاری در تصمیمات یا تعهدات بسادگی قابل شناسایی و اصلاح است. بی آمد اولیه این خطا صرفاً هدر رفتن وقت در همان کار است. محدوده دو - ۳۰ امتیاز: کارمند در این سطح جهت کاربرد روشهای کاری مصوب اتخاذ تصمیم می نماید و اقدامات بایسته که واحدهای مختلف سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد انجام می دهد. خطاها و اشتباهات در تصمیمات و تعهدات فوراً ظاهر نمی شود، لیکن در عملیات بعدی آشکار خواهد شد. این خطا باعث هدر رفتن وقت در واحدهای دیگر سازمان نیز می گردد. محدوده سه - ۵۰ امتیاز: کارمند در این سطح تصمیمات مبتنی بر تعبیر و تفسیر مقررات و دستورالعمل ها را اخذ می نماید و اقداماتی را انجام می دهد که واحدهای مختلف سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. خطاها باعث هدر رفتن هزینه و زمان و منابع نیز می گردد. محدوده چهار - ۷۰ امتیاز: کارمند تصمیماتی را اخذ و اقداماتی را انجام می دهد که برای آن نیازمند تعبیر و تفسیر سیاست ها و تدوین و گردآوری کارهای قبلی می باشد. کارمند برای حل مسائل فنی مشاوره داده و با اختیار خود درصد رفع آن برمی آید. تصمیمات و تعهدات اغلب نیازمند هزینه و منابع زیاد بوده و تأثیر قوی روی برنامه های مهم خواهد داشت. محدوده پنج - ۹۰ امتیاز: کارمند تصمیماتی را اخذ می نماید ویا توصیه هایی را ارائه می دهد که از نظر اقتصادی میزان و جهت برنامه ها مجتمع های بزرگ را فعالتهای فنی و علمی با اهمیت زیاد را تحت تأثیر قرار میدهد. تعهدات ممکن است منجر به شرح برنامه ها، یا تعطیلی یا تغییر برنامه های کلی گردد. محدوده شش - ۱۱۰ امتیاز: کارمند تصمیماتی را اخذ و یا توصیه هایی را ارائه می دهد که مستقیماً موفقیت واحد و یا سازمانهای وابسته را با در نظر گرفتن مأموریت اصلی سازمان تحت تأثیر قرار داده و ممکن است بنحوی باعث تغییر در سیاست های کاری گردد که نه فقط سازمان بلکه سایر سازمانها را تحت تأثیر قرار دهد. کارمندان دارای اختیاراتی هر چند محدوده در سیاست گذاری سازمانی را دارا می باشند. د - عامل چهارم: رابطه کاری ۱۵ این عامل شامل تماس با اشخاص می گردد که ضرورتاً در زنجیره سرپرستی قرار ندارند و لزوم آن بدلیل مشکلات کاری اتفاق می افتد. هدف از تماس تبادل اطلاعات واقعی و مسائل خیلی مهم و مناقشه انگیز با دیدگاه و اهداف و مقاصد مختلف است. محدوده یک - ۵ امتیاز: تماس های فردی در ارتباط با مسائل کاری روتین است و اصولاً در برگیرنده قسمت اصلی و مهم کاری نمی باشد. محدوده دو - ۱۵ امتیاز: تماس های فردی در این سطح بصورت منظم و براساس ضرورت شغلی با هدف تبادل اطلاعاتی که انتقال و درک آنها ساده است انجام می پذیرد. محدوده سه - ۳۵ امتیاز: تماس ها با هدف تبادل اطلاعات روی مسائلی که نیازمند بعضی توضیح و تفسیرات برای ایجاد هماهنگی، ارائه خدمات، اعمال مقررات و غیره است انجام می پذیرد. محدوده چهار - ۵۵ امتیاز: تماس های کاری باهدف تبادل اطلاعات روی مسائل غیر روتین که نیازمند تعبیر و تفسیر برای دستیابی به نقطه نظر مشترک برای پیگیری و ادامه کار است انجام می پذیرد. محدوده پنج - ۷۵ امتیاز: تماس های کاری باهدف مباحثه پیرامون امور سیاست گذاری و تغییرات کلی در برنامه بمنظور اعمال نقطه نظرات برای جلب نظر و حمایت طرف مقابل صورت می پذیرد. محدوده شش - ۹۵ امتیاز: تماس های فرد با هدف کسب اطمینان از پذیرش و حمایت قاطع طرف مقابل در انجام کار، ارائه توضیح یا دفاع از برنامه های یا سیاست های کاری که مهمترین و مناقشه انگیزترین فعالیت واحد یا سازمان می باشد انجام می پذیرد و تماس ها عمدتاً با مقامات عالی سازمان است. ه - عامل پنجم: ضرورت نظارت در کار ۱۶ این عامل در برگیرنده ماهیت و میزان نظارت و کنترل مستقیم و غیر مستقیم کارمند توسط

سرپرست در ارتباط با مسئولیت و کار انجام شده است. محدوده یک - ۵ امتیاز: سرپرست وظایفی را به کارمن محول می نمایند که دستورالعمل شفاف، کامل و خاص آن ارائه شده است. سرپرست کنترل خود را از طریق بررسی کار روی عواملی مانند دقت، صحت و تطابق با دستورالعملها و شیوه های کاری حفظ می نماید. مجموع امتیاز حاصل از ارزیابی شغلی سطح رتبه استاندارد تعریف محدوده رتبه ۱۹-۲۴۲-۳۰۷۹-۱۲۳۴ سطح مقدماتی برای تکسین ها و امور منشیگری و سطح قبل از حرفه ای برای مشاغل اداری و حرفه ای ۱۰۴-۱۲۹-۸۰-۱۰۵۱۵۹-۱۳۹۱۷۹-۱۶۰-۱۷۹-۱۸۰-۵۶۷۸۹ سطح کامل عملکردی برای تکسین ها و امور منشیگری و سطح مقدماتی مشاغل اداری و حرفه ای ۲۲۴-۲۰۵۲۴۴-۲۲۵۲۹۴-۲۴۵۳۳۹-۲۹۵-۱۰۱۱۱۲۱۳ سطح کارشناسی برای تکسین ها در سطح کامل عملکردی برای شاخه اداری و حرفه ای ۳۷۹-۳۳۸۴۲۴-۱۴۱۵ سطح کارشناسی برای شاخه اداری و حرفه ای ۴۶۹-۴۲۵۵۱۴-۴۷۰۵۱۵۴-۱۶۱۷۱۸ سطح کارشناسی ارشد برای شاخه اداری و حرفه ای جدول شماره ۵- انطباق و تبدیل عوامل ارزیابی شغل رتبه استاندارد مجموع امتیاز حاصل از ارزیابی شغلی تعریف محدوده رتبه ۱۶-۴۴۵۲۹۴ سطح مدیران میانی ۱۷-۴۹۵۵۴۴ سطح مدیران ارشد ۱۸-۵۴۵۶۰۰ سطح مدیران عالی محدود دو- ۲۰ امتیاز سرپرست کنترل خود را از طریق بررسی میزان دقت، صحت و تطابق کار انجام شده با دستورالعمل ها اعمال می نماید. دستورالعمل های داده شده به کارمند کاملاً تعریف شده است. لیکن بعضی از وظایف جدید مشکل و یا غیر متعارف نیز وجود دارد. محدوده سه - ۳۵ امتیاز: سرپرست وظایفی را به کارمند محول می نماید و اهداف، اولویت و مهلت انجام آن را مشخص نموده و در مواجهه کارمند با موقعیت های غیر عادی کمک میکند. کار انجام شده جهت آگاهی از میزان دقت، صحت و کیفیت و تطابق با دستورالعملهای پیچیده تر توسط سرپرست مورد بررسی قرار می گیرد. محدوده چهار- ۵۵ امتیاز: سرپرست اهداف کلی و منابع در دسترس را تعیین می نماید. کارمند و سرپرست با مشورت یکدیگر نسبتاً به تعریف پروژه اقدام می نمایند. سرپرستی بر پیشرفت و امور مناقشه انگیز نظارت دارد. و کار انجام شده از طریق تطابق آن با دستورالعمل های پیچیده توسط سرپرست مورد بررسی قرار میگیرد. محدوده پنج- ۷۵ امتیاز: سرپرست معمولاً در ارتباط با امور جاری راهنمایی نموده و وظایفی را محول می نماید که اهداف کلی آن تبیین شده است. پیشرفت های مهم کاری به اطلاع سرپرست می رسد و کار تکمیل شده فقط از نظر کلی به جهت انعطاف پذیری و اثربخشی یا دستیابی به نتایج مورد انتظار و برای اهداف توسعه تکنولوژی مورد بررسی قرار میگیرد. محدوده شش- ۹۵ امتیاز: با بیان اهداف و سیاستهای کلی محول می گردد. کارمند بدون نیاز به بررسی نسبت به انتخاب اهداف، برنامه ها و روش ها اقدام می نماید. اختیار کار کاملاً تفویض شده است. توصیه تغییر برنامه های کلی معمولاً مورد ارزیابی قرار می گیرد. نتایج کار از نظر فنی معمولاً بدون تغییر کلی مورد قبول واقع میگردد. محدوده هفت- ۱۱۵ امتیاز: کارمند در این سطح اغلب مختارترین فرد در یک زمینه خاص در واحد یا سازمان ذیربط است. کار معمولاً شاخص و دارای ارزش بسیار تخصصی است. معمولاً در این سطح نظارت در کار کارمند اعمال نمی گردد. در اینجا عوامل موثر در ارزیابی مشاغل غیرمدیریتی آورده شد، همانطور که توضیح داده شد بدلیل جلوگیری از طولانی شدن مطالب از توصیف مشاغل مدیریتی خودداری میگردد و از علاقمندان دعوت می گردد جهت کسب آگاهی مربوطه به آدرس معرفی شده در اینترنت رجوع نمایند. خاطر نشان میسازد انطباق امتیاز با هر یک از عوامل شغل در کمیته ای ویژه انجام و با تطابق با جداول (۵) ارزش نسبی هر شغل مشخص میگردد: نتیجه در این مقاله که با هدف آشنائی مدیران و کارشناسان سازمانهای صنعتی با بعضی مفاهیم مرتبط با مدیریت منابع انسانی ارائه گردیده ابتدا مقدمه ای بر فرایند مدیریت منابع انسانی و پاره سیستم های آن یعنی برنامه ریزی، تأمین، بکارگیری، بهسازی، و نگهداشت نیروی انسانی ارائه شد. در ادامه تعریف و جایگاه واژه های که اشتهاً کاربرد آنها یکسان تلقی می شود مانند کارشکافی (تجزیه و تحلیل شغل)، طبقه بندی مشاغل، ارزیابی مشاغل و همچنین اهداف و مزایای ارزیابی مشاغل شامل اصولی ترین شیوه تعیین تفاوت دستمزدها، حذف تبعیض ها، نظام پرداخت متناسب، طرحهای تشویقی و پاش، روشی موثر برای انتصاب کارکنان مناسب، ارتقاء کارکنان، آموزش، بهبود شرایط کار و تخصیص وظایف مورد نظر به مشاغل مربوطه مطرح گردید. در قسمت بعدی مقاله ضمن توضیح روشهای عملی و کاربردی ارزیابی مشاغل دو شیوه متداول ارزیابی مشاغل یعنی روش امتیازی و روش هی - مسل توضیح داده شده است، سپس با بیان سابقه ارزیابی مشاغل در صنایع نفت، با استفاده از یافته های نوین علمی، دو الگوی موثر ارزیابی مشاغل در دو سازمان مهم آمریکا بعنوان نمونه ارائه شد، که امید است بتواند مبنای آشنائی علاقمندان با این مباحث بوده و بانی برای ارائه و تبیین سایر عناصر مدیریت منابع انسانی قرار گیرد. در پایان منابع معتبر همراه با آدرس های آن در اینترنت آورده شد که می تواند برای مطالعه بیشتر علاقمندان موثر باشد.

منبع: مجله مدیریت- شماره ۶۹-۷۰-۱۳۸۱- صص ۳۸-۴۵ تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت

www.SYSTEM.PARSIBLOG.com

خلاصه کتاب مدیریت منابع انسانی

مؤلف/مترجم: مجید گلپایگانی و شهناز پیروفر

Human Resource Management امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در فرآیند تولید و ارائه خدمات در جوامع بشری به عنوان مهم ترین عامل مشخص شده است. با نگاهی به مراحل تمدن بشری مشخص می شود که نقش نیروی انسانی از نیروی کار ساده به سرمایه انسانی تکامل یافته است، چرا که پیشرفت تکنولوژی بدون تحولات نیرو، فاقد کارایی است. در عصر حاضر دیگر تزیق منابع مالی به عنوان فاکتور اصلی توسعه به شمار نمی آید بلکه تحولات و بهره وری نیروی انسانی با رشد خود سبب ارتقای سازمانها و به تبع آن توسعه نظام های اقتصادی در جهان می شوند به طوری که سرمایه های انسانی میزان سرمایه های مادی را تعیین می کنند. بخش های اقتصادی در سرفلحه فعالیتهای خود توجه زیادی به کیفیت و کارآیی نیروی کار به دلیل آثار و نتایج سودمند آن دارند و با توجه به اینکه هدف اصلی یافتن راههای بهبود بهره وری است در نخستین مرحله باید از سرمایه گذاری در نیروی انسانی شروع کرد. کشورهای صنعتی و توسعه یافته به این حقیقت دست یافته اند که افزایش بهره وری نه از طریق بهبود و ارتقاء کیفیت سرمایه مادی بلکه از طریق ارتقاء کیفیت نیروی کار سریع تر قابل تحقق است. اگر چه با جایگزین کردن ماشین آلات مدرن، تغییر و اصلاح خطوط، اجرای سیستمهای نوین انبارداری و ... می توان بهره وری را بهبود بخشید اما باید توجه داشت که این موارد نیز به عنوان عوامل اصلی در گرو قابلیتها و انگیزه های منابع انسانی می باشد و به جرأت می توان ادعا کرد که هر ماشینی در نهایت یک ظرفیت تعریف شده دارد که بیش از آن نمی توان انتظار داشت اما ظرفیتهای انسان تا بی نهایت است. همچنین تا کنون هیچ فرآیند تولیدی اختراع نشده است که به کار انسانی نیازمند نباشد بنابراین هیچ تولیدی بدون مشارکت او صورت نمی گیرد. مطالعات انجام شده نشان می دهد که ریشه و علل عقب افتادگی کشورهای توسعه نیافته که به طور اساسی تحت تأثیر پدیده

بهره وری پائین است. بنابراین رشد بالای بهره وری خصوصاً بهره وری نیروی کار همه فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این میان افزایش بهره وری نیروی کار در بخش صنعت بر روی ظرفیت تولیدی، کیفیت کالای تولید شده، کاهش هزینه‌ها، کاهش قیمت‌ها و بررسی سرمایه‌گذاری اثر می‌گذارد. البته ذکر این نکته ضروری است که برنامه‌های بهره وری، هنگامی به خوبی به کار برده می‌شوند که از پشتیبانی مدیریتی سازمان برخوردار باشند. با توجه به اینکه هدفها و منافع همسان نیستند شیوه مواجهه مدیران در ایجاد تعادل، کاهش تعارض و استفاده بهینه از تواناییهای بالقوه افراد و عناصر حائز اهمیت است. در شرایط حاضر با توجه به ساختار دولتی کشور، سازمانها دارای ساختاری با انعطاف اندک، مدیریت با اختیارات کلاسه شده، وظایف غیرشفاف، بودجه‌ای کنترل شده و غیرقابل انعطاف، بوروکراسی دست و پاگیر، و مشکلات زیادی است. در این راستا قوانین و مقررات به طور سلیقه‌ای و تصمیم‌گیریها مقطعی و صرفاً براساس باورهای شخصی و با معیارهای کلاسیک انتخاب شده و در این میان بهره‌گیری از توانمندیهای افراد و سوق دادن آنها به سوی یک هدف مشترک بدون ارتباط با نگرش و سبک مدیریت مدیران نیست. با توجه به نوآوریها گسترده جهانی سازمانهای موفق تدابیر خاصی را برای استفاده از تمامی ظرفیتهای فکری و عملی کارکنان خود اتخاذ کرده‌اند. حال آنکه مشارکت رایج‌ترین موضوع و لازمه کار با گروههای انسانی یا به تعبیر دیگر مدیریت نوین است. استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و بزرگترین ثروت هر جامعه به صورت مسئله‌ای حائز اهمیت مورد توجه دولت‌ها بوده است، به عبارت دیگر می‌توان گفت که انسان هم هدف توسعه و هم عامل آن محسوب می‌شود و تحقق اهداف توسعه تا حد قابل توجهی به نحوه‌ی اداره و مدیریت این ثروت و منبع حیاتی بستگی یافته است. در این میان تجربه نشان داده است که کوچک‌سازی دولت‌ها و میدان دادن به بخش‌های خصوصی و تعاونی همزمان سبب صعود روند بهره‌وری سرمایه‌گذاری، مشارکت و منابع انسانی می‌شود. خوشبختانه با آغاز روند خصوصی‌سازی در ایران هر چند کند، توانسته است تأثیر کارایی و بهره‌وری را برای مسئولان و تصمیم‌سازان کشور قطعی کند به طوری که بهره‌وری سرلوحه برنامه‌های کوتاه و بلندمدت کلان‌نظام اقتصادی ایران شده است اما باید با فرهنگ سازی و آگاه‌سازی و مدیریت بهینه به اجرایی مناسب آن به نتیجه دلخواه که همان توسعه پایدار اقتصادی دست یافت در غیر صورت چه بسیار برنامه‌هایی که فقط نوشته شدند و امروز در بایگانی‌ها خاک می‌خورند. در این میان بهره‌وری نیروهای انسانی طی سالهای پس از انقلاب نسبت به قبل از انقلاب در تمام زمینه‌ها کاهش یافته یا قابل توجه نیست که این امر نشان می‌دهد که ما نتوانسته‌ایم از نیروهای کاری خود به خوبی استفاده کنیم نکته آنکه همیشه گناه بر گردن نیروی انسانی نیست. از سوی دیگر برای رسیدن به رشد سالانه معادل چهار درصد، باید بهره‌وری در مصرف انرژیها را نیز تقویت کرد و این تقویت عزم ملی را می‌طلبد. دورنگری توسعه صنعتی، جهانشمولی و همگام شدن با تحولات کشورهای توسعه یافته، تولید مبتنی بر دانایی و داشتن چشم انداز ۲۰ ساله برای کشور نشان می‌دهد که متوسط رشد سالانه ما طی دهه ۷۰، ۲/۵ درصد بود و انتظار می‌رود این رقم در پایان برنامه چهارم به رقم ۸ درصد در سال برسد. رقم‌ها نشان می‌دهد که در دو دهه قبل شیوه‌های مدیریتی ما نسبت به نرخ جهانی ۱۳ سال عقب‌ماندگی داشته است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که یکی از عواملی که تأثیر زیادی بر بهره‌وری داشته می‌تواند در بهبود آن نقش مهمی را ایفا کند آموزش نیروی انسانی است. تکنیک‌های نو و طرح‌های جدید بهبود بهره‌وری نمی‌تواند بدون نیروی انسانی آموزش دیده در تمام سطوح سازمان به طور مؤثر ایجاد و یا به کار گرفته شود. حتی مطالعات تطبیقی پیشرفت اقتصادی بین کشورهای مختلف نشان دهنده این امر بوده که هر کشوری که دارای نیروی انسانی آموزش دیده بوده است از بهره‌وری و رشد اقتصادی بالاتری برخوردار بوده است. تعریف مدیریتمدیریت فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی سازماندهی بسیج منابع و امکانات هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد. واقعا باید گفت که در ابتدا انسانها درباره مدیریت چقدر میدانند؟ دانش مدیریت تا چه حد علمی است و آیا مدیریت علم است یا هنر؟ بخشی از مدیریت را میتوان از طریق مدیریت آموزش فرا گرفت و بخشی دیگر را ضمن کار باید آموخت در واقع بخشی را که با آموزش فرا گرفته می‌شود علم مدیریت است. و بخشی را که موجب به کار بستن اندوختها در شرایط گوناگون می‌شود هنر مدیریت می‌نامند. «به عبارتی دیگر سخن علم دانستن است و هنر توانستن». مدیریت به شکل یک هنر است که در پایین آن عالی، در وسط میانی، در بالا عملیاتمدیران عملیاتی این مدیران سرشان بسیار شلوغ است و مراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان می‌شود و اغلب مجبورند برای نظارت در رفت و آمد باشند و برای پرسنل خود ماموریت‌های کاری خاص تعیین کنند و با برنامه عملیاتی تفصیلی کوتاه مدت طرح ریزی کنند. مدیران میانی آنها به طور مستقیم به مدیریت رده بالا گزارش میدهند کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه واسطی را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند بیشتر وقتها به تحلیل داده‌ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری تبدیل تصمیم‌های مدیریت عالی به پروژه‌های معین برای سرپرستان و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی است. مدیریت عالی مدبری که در نقشهای عملیاتی و میانی موفق بوده و عملکرد کلی واحدهای عمده را ارزیابی می‌کنند و درباره موضوعات و مسائل کلی با مدیران سطح پایین به تبادل نظر می‌نشینند و بیشتر وقتشان را با همکاران یا افراد خارج از سازمان و اندک زمانی را با افراد زیردست می‌گذرانند. هرمدیری باید خلاقیت داشته باشد خلاقیت یعنی به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید تداوم حیات سازمانها به باسازي آنها بستگی دارد؛ باسازي سازمانها از طریق هماهنگ کردن اهداف یاد-وضعیت روز و اصلاح و بهبود روشهای حصول این اهداف انجام می‌شود. ما کسیم گورکی می‌گوید: اگر کار تفریح باشد زندگی لذتبخش است و اگر وظیفه باشد زندگی بردگی است. خلاقیت مدیرانهر مدبری باید خلاقیت داشته باشد خلاقیت یعنی به کارگیری تواناییهای ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید. تداوم حیات سازمان‌ها به باسازي آنها بستگی دارد باسازي سازمان‌ها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روش‌های حصول این اهداف انجام می‌شود. چه کسی خلاقیت و نوآوری می‌کند؟ هر انسان مدیر یا غیرمدیری از استعداد خلاقیت برخوردار است بنابراین نباید خلاقیت فقط در انحصار مدیران خاصی باشد زیرا آنچه که محکمتر از وجود استعداد خلاقیت است جلوگیری از عوامل بازدارنده ظهور آن است که در صورت آزاد سازی ذهن از پیش فرض‌ها و الگوهای زنجیرهای ذهنی در مدت کوتاهی توان خلاقیت و به کارگیری فکرهای نو در عمل را می‌تواند دو برابر افزایش داد. مدیریت موفق و مؤثرمدیریت موفق و مؤثر عبارت است از کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن. «ویلیام جمیز» با تحقیقی که درباره انگیزش انجام داد، به این نتیجه رسید که کارکنان ساعتی، تقریباً با میزان کاری در حدود ۲۰ الی ۳۰ درصد توانایی‌شان می‌توانستند شغل خود را حفظ کنند و اخراج نشوند؛ این تحقیق همچنین نشان داد که اگر کارکنان، انگیزش بیشتری داشته باشند تقریباً با ۸۰ الی ۹۰ درصد توانای خود، کار می‌کنند. مدیری که بتواند حداقل کار مورد قبول را با استفاده از امکانات مدیری مانند: توییح، کسر حقوق و... فراهم سازد؛ مدیر

موفق نامیده می شود ولی مدیر مؤثر کسی است که بتواند ۸۰الی ۹۰درصد توانای های افراد را به کار گیرد . چگونگی می توان مدیر موفق و مؤثری بود ؟ برای موفق و مؤثر بودن ، توانای های ذاتی و اکتسابی معینی لازم است . مدیر مؤثر نیاز به توانای های فنی ، انسانی ادراکی ، طراحی و حل مسائل دارد . یک مدیر موفق ، نگرش و انگیزه های معینی دارد . پاداش های سازمانی (اضافه حقوق ، ارتقاء و ...) و جو سازمانی بر انگیزه و انگیزش وی اثر دارد . یکی دیگر از موفقیت ، رویدادهای پیش بینی نشده و امدادهای غیبی است ؛ زیرا همیشه توانای های افراد نیست که برای ایشان موفقیت می آورد . بررسی میزان موفقیت و مؤثر بودن هر مدیر بر اساس دیدگاه و معیارهای سازمانی صورت می گیرد . برنامه ریزیهای گامی که آدمی در مسیر رشد عقلانی خود به ضرورت برنامه ریزی در زندگی خویش پی برد ، آن را در نظام های اجتماعی به عنوان ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری ، مورد توجه قرار داد و امروز می بینیم که ساختار وجودی سازمان ها پیچیده گشته اند ، که بدون برنامه ریزی های دقیق نمی توانند به حیات خود تداوم بخشند . تعریف برنامه ریزی برای دست یافتن به هدف مورد نظر ، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به انجام کار ، تلاش ذهنی یا برنامه ریزی کافی صورت بگیرد . « برنامه ریزی شالوده مدیریت را تشکیل می دهد . فلسفه و ضرورت برنامه ریزی فلسفه برنامه ریزی به عنوان یک نگرش و راه زندگی که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه ، تفکر و عزم راسخ به برنامه ریزی منظم و مداوم می باشد ، بخش انفلاکک ناپذیر مدیریت است ؛ فرد و سازمان برای رسیدن به اهداف خویش نیاز به برنامه ریزی دارند ، بنابراین ضرورت برنامه ریزی ، برای رسیدن به جزئیترین اهداف یک واقعیت انکار ناپذیر است . نیاز به برنامه ریزی از این واقعیت نشأت گرفته است . « همه نهادها در محیطی متحول فعالیت می کنند . سازماندهیسان ذاتاً کنجکار است با حواس پنجگانه خود به جستجو در دنیای اطرافش پرداخته تلاش می کند تا مشاهداتش را در قالب های منسجم نظم بخشد . انسان امروزی نه تنها نیمی از روزش را به همکاری در تلاش های گروهی می گذراند بلکه نیم دیگر را به تماشای تلویزیون ، خواندن روزنامه و کتاب یا به مجامع عمومی برای سرگرمی سپری می کنند که همگی حاصل تلاش گروهی انسانها در واحدهای سازمانی است . نظریه پردازان سازمان از حوزه های گوناگون نظیر : مدیریت ، روانشناسی ، جامعه شناسی ، علوم سیاسی ، اقتصاد ، مردم شناسی ، مهندسی ، مدیریت بیمارستانی و ... پدید آمده اند و هر یک چیزی بر این موضوع افزوده اند . تعریف سازماندهی : سازماندهی ، فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و هماهنگی میان آنان ، به منظور کسب اهداف صورت می گیرد . انواع مختلف سازماندهیروش های بسیار متفاوتی برای دسته بندی سازمان ها هست ؛ سازمان رسمی ، سازمان غیررسمی ، سازمان رسمی و غیر رسمی : سازمان رسمی را مسئولین به طور قانونی بنیانگذاری و تصویب می کنند و در آن تعداد مشاغل ، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشخص می شود . ساختارهای رسمی در واقع تخیلی هستند زیرا سازمان آن گونه که پیش بینی عمل نمی کند اما سازمان های غیررسمی بیانگر حالت واقعی است ، یعنی چگونگی عمل سازمان را به طور واقعی نشان می دهد . بعد از آنکه ساختار رسمی ایجاد می شود ، سازمان غیر به طور طبیعی در چارچوب آن پدیدار میگردد ؛ سازمان غیر رسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی تعدیل ، تحکیم یا گسترش می دهد . مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاستها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبههایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد ، به ویژه برای کارمندیابی ، آموزش دادن به کارکنان ، ارزیابی عملکرد ، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان . مدیریت امور کارکنان حوزه ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت قدمت دارد اما به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است . نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای مدیریت کارکنان ۱ ، مدیریت منابع انسانی ۲ مطرح می شود . مدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت کارکنان ، رویکردهای کلی تر و جدیدتری را در مدیریت نیروی انسانی در نظر می گیرد . تعریف مختلف از مدیریت منابع انسانی مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاستها ، اقدامات و سیستمهایی است که رفتار ، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهند مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب ، توسعه ، مدیریت ، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان ؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می کنند (آرمسترانگ) . مدیریت منابع انسانی فرآیندی شامل چهار وظیفه جذب ، توسعه ، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است (دی سنزو و رابینز) مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان (اسکارپلو و لدوینکا) مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاستها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبههایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد ، به ویژه برای کارمندیابی ، آموزش دادن به کارکنان ، ارزیابی عملکرد ، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان . برای مثال این سیاستها و اقدامات دربرگیرنده موارد زیر می شود :

- تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان)
- برنامه ریزی منابع انسانی و کارمندیابی
- گزینش داوطلبان واجد شرایط
- توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام
- مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمت کارکنان)
- ایجاد انگیزه و مزایا
- ارزیابی عملکرد
- برقراری ارتباط با کارکنان (مصاحبه ، مشاوره و اجرای مقررات انضباطی)
- توسعه نیروی انسانی و آموزش
- متعهد نمودن کارکنان به سازمان (دسلر) مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان برای دهها سال ، اجرای وظایف انتخاب ، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه ای به نام مدیریت کارکنان بود . این وظایف بدون توجه به اینکه چگونه به یکدیگر مرتبط هستند انجام می شدند . اما اکنون حوزه ای به نام مدیریت منابع انسانی مطرح شده است . مدیریت منابع انسانی آنطور که در حال حاضر درک می شود ، به جای رد یا حذف ، تعمیمی از نیازمندیهای سنتی اداره اثربخش کارکنان است . در این حوزه درک مناسبی از رفتار بشری و مهارت استفاده از این درک و بینش نیاز است . هم چنین داشتن دانش و درک از وظایف مختلف کارکنان و آگاهی از شرایط محیطی ضروری است (شرمان ، موهلندر و چرودن)
- مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ ظهور کرد و توسط طرفداران آن به عنوان فصل جدیدی در مدیریت نیروی انسانی تکامل یافت . اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی جایگزین مدیریت کارکنان نمی شود بلکه به فرایندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می نگرد . هم چنین فلسفه های اصلی آن تا حد قابل ملاحظه ای متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت کارکنان است . با این همه برخی از رویکردهای خاص مدیریت کارکنان و روابط کارکنان می توانند تحت عنوان رویکردهای مدیریت منابع انسانی توصیف شوند زیرا در راستای فلسفه اساسی مدیریت منابع انسانی هستند (آرمسترانگ) مدیریت منابع انسانی رویکردی جامع به مدیریت استراتژیک منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی است . مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به مدیریت کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر تعهد و دو طرفه بودن ارتباط دارد . فلسفه مدیریت منابع انسانی
- منابع انسانی مهمترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آنها کلید موفقیت سازمان است
- اگر سیاستها و رویه های مربوط به کارکنان سازمان با همدیگر تطابق و سهم قابل ملاحظه ای در دستیابی به اهداف سازمان و برنامه های استراتژیک داشته باشند دستیابی به موفقیت سازمانی محتمل تر است
- فرهنگ و ارزش های کلی ، شرایط سازمانی و رفتار مدیریتی که از آن

فرهنگ نشأت می‌گیرد تأثیر زیادی بر دستیابی به تعالی مطلوب می‌گذارد. چنین فرهنگی نیازمند مدیریت شدن است بدین معنی که باید تلاشی مستمر برای ایجاد پذیرش و انجام آنها صرف شود. • دستیابی به یکپارچگی نیازمند تلاش مستمر است. منظور از یکپارچگی این است که تمام اعضای سازمان با داشتن حسی از مقصود مشترک با یکدیگر کار کنند. رویکردهای مدیریت منابع انسانی رویکرد کلی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد: رویکرد سخت و رویکرد نرم. رویکرد سخت: به کارکنان مانند دیگر منابع نگاه می‌شود که باید معادله ورودی-خروجی برقرار شود و به صورت کارآمد اداره شوند. رویکرد نرم: بیشتر به این حقیقت توجه می‌کند که نمی‌توان با کارکنان مانند دیگر منابع رفتار کرد زیرا برخلاف دیگر منابع، منابع انسانی فکر کرده و عکس‌العمل نشان می‌دهند. در این رویکرد بر استراتژی‌هایی برای دستیابی به تعهد از طریق آگاه ساختن کارکنان از مأموریت، ارزش‌ها، برنامه‌های سازمان و شرایط محیطی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام امور و گروه‌بندی کارکنان در تیم‌های کاری بدون نظارت رسمی تأکید بیشتری می‌شود. در واقع رویکرد سخت بر فرایند مدیریت امور کارکنان تمرکز می‌کند در حالی که رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تأکید می‌کند. رویکرد سخت سیستم‌ها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها و چگونگی انجام فرایندها را مورد بررسی قرار می‌دهد. رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می‌گیرد. اهداف مدیریت منابع انسانی اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از تلاش‌های جمعی کارکنان سازمان است که می‌توان به صورت زیر آن را بیان نمود: • تأمین نیروی انسانی با حداقل هزینه • پرورش و توسعه استعدادها و مهارت‌های افراد • حفظ و نگهداری نیروهای لایق و ایجاد روابط مطلوب بین آنان • تأمین احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت پرسنل بطوری که همسویی لازم بین اهداف شخصی آنها، و هدف‌های سازمان ایجاد گردد. وظایف مدیریت منابع انسانی بطوریکه در تعاریف مدیریت منابع انسانی آمد وظایف کلی عبارتند از: جذب، توسعه ایجاد انگیزش و نگهداشت. اما این وظایف را می‌توان به حوزه‌های فعالیت زیر دسته‌بندی کرد: ۱- سازماندهی • طراحی سازمان • طراحی شغل • تجزیه و تحلیل شغل • طبقه‌بندی مشاغل ۲- جذب منابع انسانی • برنامه‌ریزی • کارمندیابی • انتخاب • استخدام ۳- توسعه و منابع انسانی • مدیریت عملکرد • آموزش ۴- مدیریت پاداش • حقوق و دستمزد • ارزشیابی مشاغل • پاداش • مزایا ۵- روابط کارکنان • روابط صنعتی • مشارکت • ارتباطات ۶- بهداشت، ایمنی و رفاه • بهداشت و ایمنی • رفاه ۷- امور اداری استخدام و کارکنان • چارچوب قانونی و مقررات دولتی • رویه‌ها و اقدامات استخدام • سیستم اطلاعاتی منابع انسانی بله مدل‌های متفاوت دیگری نیز برای دسته‌بندی وجود دارد (جزئی ۱۳۷۸، ۲۹-۳۶) اما همه آنها تقریباً همین اجزاء را شامل می‌شوند. عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی عوامل بیرونی • قوانین و مقررات • بازار نیروی کار • فرهنگ جامعه • سهامداران • رقابت • مشتریان • فناوری عوامل درونی • اهداف اساسی یا رسالت سازمان • خط‌مشی‌ها • جو و فرهنگ سازمانی ویژگی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مدیریت منابع انسانی شامل انجام فعالیت‌هایی است که دارای مبانی، مفاهیم، فرایندها و ابزارهای متفاوتی هستند تا حدی که در سازمان‌های بزرگ برای برخی از آنها واحدهای مستقلی تشکیل می‌دهند. با وجود تفاوت ماهیتی بین این فعالیت‌ها، بیشتر آنها دارای ارتباط از جهت عملیات و اطلاعات هستند. نوزده فعالیت مشخص از مدیریت منابع انسانی عبارتند از: • تجزیه و تحلیل مشاغل • طراحی شغل • طبقه‌بندی مشاغل • ارزشیابی مشاغل • برنامه‌ریزی نیروی انسانی • کارمندیابی • انتخاب • انتصاب • اجتماعی کردن • آموزش کارکنان • ارزیابی عملکرد • بهداشت و ایمنی • بیمه و بازنشستگی • رفاه • انگیزش، مشارکت و روابط کارکنان • حقوق و دستمزد • پاداش • جابجایی • انضباط مدیریت منابع انسانی در قالب یک سیستم هیچ یک از منابع مطالعه شده در این زمینه، مجموعه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را در قالب سیستمی از فرایندهای مرتبط و به هم پیوسته ترسیم و تشریح نکرده‌اند. یکی از دلایل این واقعیت این است که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به قدری متفاوت، متنوع و دارای مبانی مختلف هستند که تجمع تمام آنها در قالب یک سیستم امکان‌ناپذیر است. همانند تقسیم‌بندی رویکردهای سخت و نرم به مدیریت منابع انسانی، فعالیت‌های آن را هم می‌توان در دو دسته سخت و نرم گنجانید. به عنوان مثال مبحث انگیزش کارکنان یک فعالیت کاملاً نرم است در حالی که فعالیت حقوق و دستمزد یک فعالیت کاملاً سخت است. البته این دسته‌بندی فرضی است چرا که میزان سختی یا نرمی دارای طیفی خواهد بود. به هر حال، علیرغم نبود چنین تصویر سیستماتیک از فعالیت‌های سخت مدیریت منابع انسانی، می‌توان سیستمی برای آن طراحی کرد که شامل فعالیت‌های رویه‌پذیر باشد. سیستم اطلاعات منابع انسانی تعاریف مختلفی از سیستم اطلاعات منابع انسانی وجود دارد. در بیون (۱۹۹۷) تعاریف زیر آمده است: • یک سیستم رایانه‌ای فقط برای جمع‌آوری، ذخیره، نگهداری، بازیابی داده‌های مورد نیاز یک سازمان از کارکنانش. • علاوه بر استفاده فوق برای کمک به برنامه‌ریزی، امور اداری، تصمیم‌گیری و کنترل فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی طراحی می‌شود. • یک سیستم اطلاعات منابع انسانی باید رویکردی یکپارچه برای جمع‌آوری، ذخیره، تحلیل و کنترل جریان اطلاعات منابع انسانی در داخل یک سازمان تعریف شود. شرمان، بوهلندر و اسنل (۱۹۹۸، ۸) سیستم اطلاعات منابع انسانی را سیستمی تعریف می‌کنند که اطلاعات جاری و دقیق برای مقاصد کنترل و تصمیم‌گیری فراهم کند. به گفته آنها طبق یک پیمایشی که اخیراً انجام شده است بیشتر فناوری اطلاعات استفاده شده، برای نگهداری اطلاعات کارکنان، نظارت بر عملیات حقوق و دستمزد، نگاهداری اطلاعات مربوط به غیبت‌ها و مرخصی‌ها و انجام امور اداری و استخدام و برنامه‌های آموزشی بوده است. اسکارپلو و لدوینکا (۱۹۸۸، ۷۱۴) سیستم اطلاعات منابع انسانی را بخشی از سیستم اطلاعاتی سازمان می‌دانند که اطلاعات لازم را برای تصمیم‌گیری در امور منابع انسانی ارائه می‌دهد. تفاوت در سطح استفاده از سیستم اطلاعات منابع انسانی در تعاریف فوق، اشاره به این مطلب دارد که می‌توان سیستم اطلاعات منابع انسانی را در قالب یکی از سیستم‌های اطلاعاتی مانند سیستم پردازش عملیات، سیستم اطلاعات مدیریت، سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری یا دیگر انواع سیستم‌های اطلاعات سازمانی طراحی کرد. مباحث مرتبط با عنوان • مدیریت تکنولوژی • آشنایی با سیستم اطلاعات • نقش آموزش در مدیریت • آینده مدیریت منابع انسانی • ارزیابی عملکرد کارکنان • اشتباهات مدیران منابع انسانی • سیستم‌های اطلاعات اجرایی و کیفیت اطلاعات • رفتار سازمانی علم مطالعه و کاربرد دانش درباره نحوه برخورد مردم، افراد و گروه‌ها در سازمانها می‌باشد. این کار با رویکرد سیستمی انجام می‌شود. یعنی روابط بین مردم و سازمانها را در ارتباط با کل افراد، گروه‌ها، سازمانها و سیستم‌های اجتماعی تشریح می‌نماید و هدف آن دستیابی به اهداف انسانی سازمانی و اجتماعی با ایجاد روابط بهتر می‌باشد. • عناصر رفتار سازمانی • اساس یک سازمان بر پایه فلسفه مدیریت، ارزش‌ها، بینش و اهداف می‌باشد و این عناصر خود از فرهنگ سازمانی که ترکیبی از سازمان رسمی و غیررسمی و محیط اجتماعی است نشأت می‌گیرند. • فرهنگ • نوع رهبری، ارتباط و پویایی گروه‌ها را تعیین می‌کند. کارکنان فرهنگ را به مثابه کیفیت عمر کاری که به میزان انگیزه آنها جهت می‌دهد، نگاه می‌کنند. پیامد نهایی این کار، عملکرد، رضایت

فردی، رشد شخصی و بهبود می باشد. همه این عناصر برای ایجاد مدل یا چارچوبی که سازمان بر مبنای آن عمل می کند با هم ترکیب می شوند. ● مدل های رفتار سازمانی چهارچوب اصلی وجود دارد که سازمانها بر مبنای آنها عمل می کنند که عبارتند از: (۱) مدل استبدادیمبنای این مدل، قدرت با گرایش مدیریتی اقتدار است. کارکنان به سوی فرمانبرداری گرایش داشته و به روسای خود وابسته اند. کارکنان نیاز دارند که وضعیت معیشت آنها در نظر گرفته شود. نتیجه عملکرد در این حالت حداقل است. (۲) مدل مراقبتمبنای این مدل منابع اقتصادی با گرایش مدیریتی پول است. کارکنان تمایل به امنیت و سود داشته و به سازمان وابسته اند. کارکنان نیاز دارند که امنیت آنها در نظر گرفته شود. نتیجه عملکرد در این حالت مشارکت انفعالی است. (۳) مدل حمایتیمبنای این مدل رهبری با گرایش مدیریتی حمایت است. کارکنان تمایل به عملکرد شغلی و مشارکت داشته و نیاز دارند که شان و منزلت آنها در نظر گرفته شود. (۴) مدل مشارکتیمبنای این مدل مشارکت با گرایش مدیریتی کار گروهی است. کارکنان تمایل به انجام رفتار مسئولانه و خودنظمی دارند. کارکنان نیاز دارند که حس خودواقع بینی آنها در نظر گرفته شود. نتیجه عملکرد در این حالت، شور و ذوق تعدیل یافته می باشد. ● سیستم های اجتماعی فرهنگ و فردگرایی در یک سیستم اجتماعی، مجموعه پیچیده ای از روابط متعامل به شیوه های مختلف می باشد. در یک سازمان، سیستم اجتماعی همه افرادی را که در آن هستند و روابط آنها با همدیگر و دنیای بیرون را شامل می شود. رفتار یک عضو می تواند اثر مستقیم یا غیرمستقیم بر روی رفتار دیگران داشته باشد. نکته دیگر اینکه سیستم های اجتماعی مرز ندارند. آنها کالاها، عقاید، فرهنگ و... را با محیط اطراف مبادله می کنند. ● فرهنگ: رفتار پذیرفته شده جامعه است که دربرگیرنده باورها، عادات، دانش و عمل می باشد. فرهنگ اگرچه به ندرت وارد بخش خودآگاه انسان می شود ولی بر رفتار انسان اثر می گذارد. مردم به فرهنگ به عنوان چیزی که به آنها ثبات، امنیت، درک و توانایی پاسخ به موقعیت های جدید را می دهد، متکی هستند. به همین دلیل است که مردم از تغییر می ترسند. آنها از سیستمی که پویاست، واهمه دارند زیرا امنیت آنها را از بین برده و نمی توانند فرایندهای جدید را درک کرده و اینکه چگونه به موقعیت های جدید پاسخ دهند. ● فردگرایی: زمانی است که کارکنان به طور موفقیت آمیزی نفوذ خود را بر روی یک سیستم اجتماعی با به چالش کشیدن فرهنگ اعمال می کنند. نمودار نشان می دهد که چگونه فردگرایی اثرات متفاوتی بر سازمانها دارد: (۱) جامعه گرایی و فردگرایی خیلی کم باعث انزوا می شود. (۲) جامعه گرایی زیاد و فردگرایی کم باعث تایید می شود. (۳) جامعه گرایی کم و فردگرایی زیاد باعث سرکشی و ترمد می شود. (۴) فردگرایی خلاق: درحالیکه سازمانها با هم رقابت دارند و تمایل دارند جامعه گرایی و فردگرایی زیاد را برای ایجاد محیطی خلاق داشته باشند. این ابزار است که برای بقا در یک محیط کاملا رقابتی بکار گرفته می شود. داشتن افرادی که با سازمان رشد می کنند. فردگرایی برای حقوق فردی، شبکه های اجتماعی به هم پیوسته منقطع، خوداحترامی، پاداش ها و کارراهه فردی مساعد است. این حالت در خارج از خانه شماره یک در نمودار اتفاق می افتد. سازمان بهترین می باشد؟ مساعد می باشد. سازمانها نیاز به مردمی برای ایجاد چالش، سوال و آزمایش دارند و این درحالی است که هنوز وجود فرهنگ است که افراد را در داخل یک سیستم اجتماعی مقید می نماید. ● بهبود سازمانی: بهبود سازمانی کاربرد سیستماتیک دانش و علم رفتاری در سطوح مختلف از قبیل گروه، ارتباطات بین گروهها، سازمان و غیره برای انجام تغییرات برنامه ریزی شده است و اهداف آن، کیفیت بالاتر عمر کاری، سازگاری و اثربخشی می باشد. این کار با تغییر در نگرش ها، رفتارها، ارزش ها، استراتژی ها، رویه ها و ساختارها آنطوری که سازمان بتواند با فعالیت های رقابتی، پیشرفت های تکنولوژیک و سرعت زیاد تغییر در محیط سازگار شود، انجام می شود. بهبود سازمانی هفت ویژگی دارد که عبارتند از: (۱) ارزش های انسانی: باورهای مثبت درباره استعداد و پتانسیل کارکنان (تیوری Y آقای مک گرینگر). (۲) سیستم مدار: همه بخش های سازمان شامل ساختار، تکنولوژی و افراد باید با همدیگر کار کنند. (۳) یادگیری تجربی: تجربه های یادگیرنده ها در محیط آموزشی (کارآموزی) باید بخشی از مسایل انسانی باشد که در کار با آنها مواجه می شوند. (۴) حل مساله: مسایل تعریف شده، داده ها جمع آوری شده، عمل اصلاحی انجام می شود و تعدیلات و اصلاحات در فرایندهای حل مساله همانگونه که نیاز هست، ایجاد می شوند. این فرایندها به عنوان پژوهش در عمل شناخته می شوند. (۵) گرایش اقتضایی: عملیات انتخاب شده و متناسب با نیازها سازگار می شوند. (۶) عامل تغییر: تحریک، تسهیل و هماهنگی در تغییر. (۷) سطوح مداخلات: مسایل می تواند در یک یا چند سطح از سازمان واقع شوند، لذا استراتژی هم مستلزم یک یا چند مداخله گر می باشد. ● کیفیت عمر کاری: کیفیت عمر کاری مساعد یا نامساعد بودن محیط کاری است و هدف از آن بهبود مشاغل و شرایط کاری است که برای هر دوی کارمند و سازمان خوب باشد. یکی از راه های انجام کیفیت عمر کاری، طراحی شغل می باشد. برخی از گزینه های در دسترس برای بهبود طراحی شغل عبارتند از: برای رهایی از ترک شغل در مشاغل یکنواخت باید افرادی را به کار گرفت که محیط ثابت و کار یکنواخت را دوست دارند. برخی از مردم از امنیت و نقش حمایتی این نوع مشاغل لذت می برند. برای رهایی از ترک شغل باید پرداخت بیشتری به کارکنان صورت گیرد. ماشینی و خودکار کردن مشاغل یکنواخت و استفاده از روباتها. سرانجام حوزه ای که مورد علاقه بهبود سازمانی است و آن عبارت از طراحی مجدد شغل، می باشد. در طراحی مجدد شغل دو طیف زیر وجود دارد: (۱) توسعه شغلی (۲) غنی سازی شغلی. توسعه شغلی: تنوع بیشتری از وظایف و فعالیت ها را به شغل اضافه می کند به طوری که شغل مذکور خسته کننده نباشد. این کار باعث غرض تر شدن شغل می شود. یعنی تعدادی از وظایف مختلف را یک کارمند انجام می دهد. این کار را می توان به وسیله گردش شغلی هم انجام داد. از سوی دیگر، غنی سازی شغلی، محرک های بیشتری را اضافه می کند، به شغل عمق بیشتری می بخشد و شامل کنترل بیشتر، مسیولیت و صلاحدید درخصوص چگونگی انجام یک کار می باشد. این شیوه برخلاف توسعه شغلی که به آسانی تنوع بیشتر به کار می دهد، اختیارات بیشتر را که مورد نیاز کارمند هست به او می دهد. نمودار تفاوت های فوق را نشان می دهد: از جمله مزایای غنی سازی شغلی عبارت است از: ● رشد فردی ● رضایت شغلی بهتر برای افراد ● افزایش خودواقع بینی در افراد ● عملکرد بهتر کارکنان برای سازمان ● به طور طبیعی کارکنان با انگیزه تری عاید سازمان می شود ● کاهش غیبت، انتقالی و شکایت برای سازمان ● استفاده کامل از منابع انسانی برای جامعه ● جامعه صاحب سازمانهای موثرتری می شود. شیوه های متنوعی برای بهبود غنی سازی شغلی وجود دارد که از آن جمله عبارتند از: (۱) تنوع مهارت: انجام وظایف مختلفی که مستلزم مهارتهای مختلف است. این با توسعه شغلی که ممکن است مستلزم کارکنانی باشد که وظایف بیشتری را انجام می دهند، تفاوت دارد، اما مستلزم مجموعه ای از مهارت های مشابه است. (۲) شناسایی وظیفه: ایجاد یا انجام اجزای کامل یک کار، این عمل حس تکامل و مسیولیت را در قبال کالا یا کار افزایش می دهد. (۳) اهمیت وظیفه: این مفهوم عبارت از مقدار اثری است که کار روی افراد دیگر دارد، آنطوری که کارکنان آن را درک می کنند. (۴) استقلال داخلی: این شیوه به کارکنان اختیار و کنترل فراتر از تصمیمات مرتبط با مشاغل را می دهد. (۵) بازخورد: اطلاعاتی که بیان می کند کارکنان چگونه در حال انجام کار هستند. این عمل می تواند به طور مستقیم از طریق شغل (بازخورد وظیفه ای) یا به شکل

شفاهی (زبانی) و یا شیوه های دیگر انجام شود. انسان به عنوان یک موجود اجتماعی از همان بدو تولد گرایش اجتماعی از خود نشان می‌دهد. نیاز به کسب حمایت و امنیت انحراف مراقبین شاید اولین نشانه‌های نیازمندی فرد به عوامل بیرونی است. لیکن اجتماعی را که در حدود ماههای اول زندگی در نوزاد دیده می‌شود، به عنوان اولین ارتباطات او با محیط اجتماعی خویش می‌دانند. این لیکن در تمامی نوزادان دیده می‌شود که به نظر می‌رسد، کارکرد عمده آن جلب توجه اطرافیان و برقراری یک نوع ارتباط ساده با اجتماع است. شروع زودرس چنین رفتارهایی حاکی از اهمیت روابط و رفتارهای اجتماعی برای فرد است. هر چند اینگونه رفتارها مختص انسان نبوده و در اغلب حیوانات نیز دیده می‌شود. نیاز به دوست داشته شدن، نیاز به حمایت، نیاز به کسب امنیت و نیاز به پیوند جویی از نیازهای اساسی انسان هستند که مازلو آنها را در سلسله مراتب نیازهای خود قرار داده است و به اهمیت آنها در خود شکوفایی فرد تاکید کرده است. روشن است در یک سوی این نیازها فرد و در سوی دیگر آن اجتماع قرار دارد. ارضاء این نیازها در ارتباط فرد با جامعه میسر خواهد بود. رشد رفتار اجتماع‌ظهور و بروز رفتار اجتماعی شاید به همان ماههای اولیه زندگی نوزاد بر می‌گردد. زمانی که نوزاد لیکن اجتماعی‌اش را ظاهر می‌سازد و به این طریق هر چند به شیوه‌ای ساده رابطه خود را با افراد خود برقرار می‌کند. تعامل نوزاد با محیط تداوم پیدا می‌کند. هر چند در آغاز افرادی که به عنوان اجتماع برای نوزاد شناخته می‌شوند، خیلی محدود بوده و اغلب شامل پدر و مادر و نزدیکان او می‌شود. اما بتدریج این روابط گسترده‌تر شده و به افراد بیشتری عمومیت پیدا می‌کند. بطوری که در سنین خاصی کم کم توجه فرد عمدتاً معطوف به افرادی به غیر از افراد نزدیک خانواده او می‌شود. در حدود ۴ - ۵ سالگی کودک توجه خاصی به همسالان خود پیدا می‌کند و علاقه‌مند ارتباط بیشتری با آنهاست و شاید مدت‌های زیاد علاقه‌مند باشد وقت خود را با آنها بگذرانند. این روند نیز بتدریج گسترده‌تر می‌شود و در سالهای اولیه دبستان با علاقه‌مندی بیشتری به برقراری روابط اجتماعی ظهور پیدا می‌کند. رفتارهای اجتماعی در این دوران عمدتاً از طریق بازی با همسالان نمود پیدا می‌کند. کودک با برقراری تعاملات جدید با گروههای جدید همسالان رفتارهای جدید را می‌آموزد و در موارد زیادی آنها در رفتارهای اجتماعی خود منعکس می‌سازد. در سن نوجوانی گرایش فرد به گروههای اجتماعی بیشتر و بیشتر می‌شود، بطوری که این دوران با این ویژگی اساسی مشخص می‌شود که فرد علاقه شدیدی به برقراری روابط اجتماعی از خود نشان می‌دهد. به عضویت گروههای مختلف در می‌آید و در تعامل با این گروهها رفتارهای اجتماعی خود را شکل می‌دهند. در سنین بعدی رفتارهای اجتماعی پخته‌تر شده‌اند. فرد با انتخاب شغل، ادامه تحصیل و انتخاب همسر رفتارهای گسترده‌تر اجتماعی پیدا می‌کند. نقش اجتماعی در این دوران مشخص شده‌اند و فرد رفتارهای خود را بر اساس نقش خود در اجتماع و هویتی که بدست آورده تنظیم می‌کند. انواع رفتار اجتماع‌رفتار اجتماعی را می‌توان به دو نوع بسیار گسترده‌تر تقسیم بندی کرد: رفتار جامعه پسند و رفتار جامعه ستیز. رفتار جامعه پسند آن دسته از رفتارهایی را شامل می‌شود که مورد قبول جامعه بوده، با قوانین و هنجارهای جامعه مطابقت دارد. این نوع از رفتارها سازنده و در جهت پیشبرد اهداف یک گروه یا اجتماع هستند. مثل نوع دوستی از سوی دیگر رفتار جامعه ستیز رفتارهایی منفی هستند که با قوانین و معیارهای جامعه مطابقت ندارند. مورد قبول افراد جامعه نیستند و اغلب پیامدهای منفی اجتماعی را برای فردی که مرتکب این رفتارها می‌شوند به همراه دارند. این دسته از رفتارها مخرب بوده و مانع پیشبرد اهداف گروه یا اجتماع هستند که فرد در آن قرار دارد. تعیین اینکه کدام رفتار پسند و کدام جامعه ستیز محسوب می‌شود، بر حسب منابع متعددی صورت می‌گیرد. دو منبع معتبر برای این بررسی قوانین رسمی در جامعه است و دیگر هنجارهای عرضی و فرهنگی آن جامعه. هر کدام از این منابع می‌توانند منبع تعیین کننده برای جامعه پسند یا جامعه ستیز بودن یک رفتار اجتماعی باشند. هر چند در اکثر موارد بین این و منبع هماهنگی وجود دارد، ولی در مواردی نیز ناهمخوانی بین آنها دیده می‌شود. تفاوت‌های فرهنگی در رفتارهای اجتماع‌ستیز چند اکثر رفتارهای اجتماعی در تمامی جوامع و فرهنگها معنی دار هستند و به آنها به عنوان رفتارهای جامعه پسند یا جامعه ستیز توجه خاصی مبذول می‌شود، اما برخی رفتارهای اجتماعی در برخی فرهنگها اهمیت شایان توجهی پیدا می‌کنند. انواعی از رفتارهایی مثل ازدواج، روابط والد - فرزندی، دوستی، عضویت در گروهها، رفتار اجتماعی با همسایگان، نوع دوستی، همرنگی و ...، در جوامع متفاوت درجات متفاوتی از توجه را شامل خود می‌سازند. در جوامع روستایی رفتار ارتباطی با همسایگان به عنوان یک رفتار اجتماعی اهمیت خاصی می‌یابد، در حالیکه در شهرهای بزرگ و صنعتی چنین روابطی چندان مورد توجه نیست. رویارویی با حجم اضافی کار در زندگی شغلی، گاهی اوقات وضعیتی پیش می‌آید که انسان از ازدیاد کار خسته و کلافه می‌شود. هیچ فکر کرده اید چرا چنین موقعیتی پیش می‌آید؟ در اینجا به چند خطوط راهنما (۱) اشاره می‌کنیم • به کارهای روزمره متوسل شوید: حتی در صورتی که موقعیت به طور کامل با دفعات قبل تطبیق نکند، بپرسید: "دفعه ی پیش در این مورد چگونه عمل کردیم؟" یا "در تولید قبلی به چه چیز احتیاج داشتیم؟" (۲) یافتن یک شیوه معمول مانع از دشواری در تصمیم گیری می‌شود • (۳) افق‌های زمانی را کوتاه کنید: آنچه را که امروز ملزم به انجام آن نیستید به فردا موکول کنید، رسیدگی برنامه بلندمدت را تا دو هفته بعد به تعویق بیندازید و درباره ی تعطیلات فکر کنید؟ (تعمیق تصمیمات بلند مدت تر یکی از راه های کاهش بار اضافی کار به شمار می‌رود • (۴) کارها را قطبی کنید: مشکلات را به دو نهایت سیاه یا سفید، خوب یا بد تقسیم کنید. مثلاً به زیردست خود بگویید: "نمی‌خواهم دلایل این کار را بدانم، فقط مایلم بدانم این کار شدنی است یا نه • (۵) به چیزهای کوچک دل خوش نکنید: هنگام اغتشاش فکری - ناشی از دست و پنجه نرم کردن با انواع مشکلات - توجه خود را به مشکلی آسان تر معطوف کرده و غرق تفکر درباره ی موضوعهای بی اهمیت شده باشید؟ (اولویت دادن به موضوع های آسان حداقل موجب کاهش فشار روانی می‌شود • (۶) انفعالی، و نه ابتکاری، عمل کنید: پیش از آن که تصمیم به تغییر بگیرید، به کارهای دم دستی پرداخته، یا به جای نفوذ بر حوادث قبل از بروز، در زمان وقوع با آنها مواجه شوید؟ (اقدام انفعالی فهرست کارهای در دست انجام را کاهش می‌دهد، در حالی که برخورد ابتکاری کارهای مذکور را افزایش می‌دهد • (۷) آتشی نشوید: در مورد کارهای نسبتاً کم اهمیت - برای نشان دادن اینکه شما هنوز صاحب اختیار با اهمیت هستید - خشم و احساسات شدید خود را نشان ندهید. (احساساتی شدن به عنوان سوپاپ اطمینان عمل می‌کند • (۸) عقب نشینی نکنید: خود را به صورت فیزیکی یا روحی از مرکز فعالیت کنار نکشید. به این صورت که خودتان را در دفترتان زندانی کنید، به سفری کوتاه بروید، یا چنین وانمود کنید که موضوع در هر حال فاقد اهمیت است. (صرف نظر کردن از مشکلات، موجب این تصور می‌شود که کار سنگینی نمانده است • (۹) سخت کوشی کنید: کار همیشگی خود را، فقط با حجم بیشتر، انجام دهید و سخت تر و طولانی تر کار کنید. گزارش های بیشتری تهیه کنید، کمیته های بیشتری تشکیل داده، یا بازدیدهای بیشتری انجام دهید. (کوشش بیشتر حجم بار اضافی را کاهش می‌دهد • (۱۰) از کار فاصله بگیرید: مثال نوشیدن چای ...، یا رفتارهایی از این دست، از مشکلات فرار کنید • همه ی روش های ذکر شده، در ظاهر به نفع شما بوده و با بار اضافی کار مبارزه می‌کنند. اما واقعیت این است که آنها یا کار را به تعویق

می‌اندازند، یا اینکه کارآیی نهایی یا موفقیت عملیات را کاهش می‌دهند. پیداست برخی از آنها نتایج نامطلوبی برای خود شخص به بار می‌آورند. ۱۰ نکات رفتاری در مقابل نوآوری دیگران به بیان دیگر اگر در پی خلاقیت و نوآوری دیگران و به ویژه زبردستان خود هستید نباید رفتارهای زیر را داشته باشید. ۱- به هر ایده‌ی تازه‌ای که از طرف زبردستان به شما ارایه می‌شود با تردید و بدگمانی نگاه کنید، صرفاً به این علت که هم جدید است و هم از طرف زبردستان پیشنهاد شده است. ۲- بر این پافشاری کنید که کارکنانی که برای اقدام به کاری، به تصویب شما نیاز دارند، ابتدا به چندین گروه دیگر از مدیران مراجعه کرده و از آنها نیز تأییدیه بگیرید. ۳- از واحدهای سازمانی و افراد بخواهید در مورد پیشنهادهای یکدیگر به بحث و مجادله پرداخته و آنها را مورد انتقاد قرار دهند (این تدبیر بار تصمیم‌گیری را از شانه‌ی شما برمی‌دارد. فقط کافی است نظریه‌ی موفق را انتخاب کنید). ۴- انتقادات خود را آزادانه ابراز کنید، اما از تحسین خود داری کنید (این کار همواره زبردستان را مضطرب و گوش به زنگ نگه می‌دارد). بگذارید بدانند امکان اخراج آنها همیشه وجود دارد. ۵- برای منصرف کردن افراد از گزارش کردن اشکالات در حوزه‌ی کاری خود، با مشکلات به عنوان نشانه‌های عدم موفقیت برخورد کنید. ۶- به طور مکرر، همه چیز را با دقت کنترل کرده و اطمینان حاصل کنید که افراد، به هر آنچه می‌تواند مهم باشد، اهمیت می‌دهند. ۷- در مورد تجدید سازمان یا تغییر در رویه‌ها و سیاست‌ها، محرمانه تصمیم بگیرید و به صورت ناگهانی آنها را به افراد اعلام کنید (این تدبیر آنها را در حالت آماده باش نگه می‌دارد). ۸- اطمینان حاصل کنید هر نوع تقاضا برای دریافت اطلاعات کاملاً دلیل داشته باشد و اطلاعات مذکور به راحتی توزیع نشود (بدیهی است مایل نخواهید بود اطلاعات به دست افراد ناباب برسد). ۹- تحت عنوان تفویض اختیار و مشارکت، مسئولیت تشخیص، کنارگذاشتن یا جا به جا کردن افراد را به سطح مدیریت پایین تر واگذار کنید. ۱۰- مهم تر از همه، فراموش نکنید که شما مقامات بالاتر، باید قبل از همه از نکات مهم درباره‌ی این کسب و کار مطلع شوید.

مدیریت منابع انسانی و ارتباط آن با اخلاق

مدیریت منابع انسانی و ارتباط آن با علم اخلاقعلیرضا اژدری

خلاصه/ معرفی مقاله: با توجه به نحوه زندگی در قرن حاضر و فضاهای مجازی و گستردگی سازمانها و همچنین مشکلات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی در جوامع بشری تنها راه حل برون رفت از این مسائل توجه به روح انسانی در جوامع است و بعد از آن توجه به فضائل اخلاقی که این دو ارتباط مستقیم با هم دارند و مکمل یکدیگرند. یکی از دلیل بروز بسیاری از مشکلات موجود در سیستم‌های اداری از قبیل اختلاسها، ارتشاء و سایر معضلات سازمانی ریشه در بی توجهی به منابع انسانی سازمان دارد که به نیازهای مادی و معنوی افراد توجه نمی‌شود. معرفی کوتاه نویسنده: تحصیلات: کارشناسی مدیریت بازرگانی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه هالیفا کسبیت الکترونیک:

کلیدی: فارسی: (۱) مدیریت منابع انسانی (۲) اخلاق انگلیسی: (۱) Human Resource Management (۲) P.O.BOX ۸۵۸۰۹ DUBAI, U.A.E

واژگان: Human Resource Management (۱) اخلاق انگلیسی: (۲) P.O.BOX ۸۵۸۰۹ DUBAI, U.A.E

Ethics (۲) مدیریت منابع انسانی و ارتباط آن با علم اخلاق مقدمه: یکی از اساسی ترین اصول ایجاد ارتباط سالم و اثرگذار با سایر افراد، رعایت و اهمیت به اصول اخلاقی انسانی است، ولی در جهان امروز بدلیل زندگی پیچیده ماشینی و برقراری وسیع ارتباطات در محیط مجازی و عدم توجه به ابعاد معنوی و روحی انسان، بسیاری از اصول اخلاقی در میان افراد جامعه مورد توجه قرار نمیگیرد و عدم توجه به اصول اخلاقی باعث ایجاد فاصله بین انسان و صفات انسانی می‌شود. از این رو در مدیریت مورد نظر مکتب اسلام، توجه به صفات انسانی و اصول اخلاقی بسیار مورد تأکید قرار گرفته است. بنابراین با در نظر گرفتن اهمیت اخلاق در مبحث مدیریت در مکتب انسان ساز اسلام، ارتباط و نقش اخلاق را با مدیریت منابع انسانی بررسی میکنیم. برای درک بهتر این مبحث در ابتدا بطور مختصر تعاریفی از مدیریت منابع انسانی و علم اخلاق ارائه خواهیم نمود، سپس به نحوه ارتباط این دو علم و نقش اساسی علم اخلاق در مدیریت منابع انسانی می‌پردازیم. مدیریت منابع انسانی: منظور از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقداماتی است که با فعالیت کارکنان بستگی دارد، اگر بخواهیم تعریفی را ارائه کنیم میتوان بدین صورت بیان کرد: "مدیریت منابع انسانی عبارت است از فرایند کار کردن با افراد، بطوری که این افراد و سازمانشان به توانمندی کاملی دست یابند". از این تعریف میتوان برداشت نمود که فلسفه مدیریت منابع انسانی استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان است و در حقیقت ارتباط مستقیمی با افراد سازمان دارد، و برای اینکه سازمان به اهداف سازمانیش دست یابد نیاز هست تا ارتباط سالم و تاثیرگذاری بین مدیریت منابع انسانی و افراد سازمان برقرار شود و یکی از لازمه‌های این ارتباط رعایت اصول اخلاقی از سوی مدیران و افراد سازمان میباشد. اگر بخواهیم به فلسفه مدیریت منابع انسانی نیاز اشاره کنیم باید به مورد ذیل توجه بیشتر شود "منابع انسانی مهمترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آنها کلید موفقیت سازمان است". اخلاق: جهت ارائه تعریفی ساده از علم اخلاق می‌توانیم به نوشتار اساتیدی همچون استاد شهید مرتضی مطهری بپردازیم. از دیدگاه ایشان "علم اخلاق عبارتست از علم زیستن یا علم چگونه باید زیست". در همین خصوص به تعریف اخلاق از دیدگاه علامه سید محمد حسین طباطبائی میتوان اشاره کرد: "علم اخلاق عبارت است از فنی که پیرامون ملکات انسانی بحث می‌کند، ملکاتی که مربوط به قوای نباتی و حیوانی و انسانی اوست، به این غرض بحث میکند که فضائل آنها را از رذائلش جدا سازد و معلوم کند کدام یک از ملکات نفسانی انسان خوب و فضیلت و مایه کمال اوست، و کدامیک بد و رذیله و مایه نقص اوست، تا آدمی بعد از شناسایی آنها خود را با فضائل بیاراید، و از رذائل دور کند و در نتیجه اعمال نیکی که مقتضای فضائل درونی است، انجام دهد تا در اجتماع انسانی ستایش عموم و ثنای جمیل جامعه را بخود جلب نموده، سعادت علمی و عملی خود را به کمال برساند". شهید مطهری در شرح تعریف علم اخلاق که در بالا- به آن اشاره شد، می‌نویسد: "در حقیقت، چگونه زیستن دو شعبه دارد: شعبه چگونه رفتار کردن و شعبه چگونه بودن. چگونه رفتار کردن، مربوط می‌شود به اعمال انسان (که البته شامل گفتار هم می‌شود) که چگونه باید باشد و چگونه بودن، مربوط می‌شود به خویشاوندی و ملکات انسان که چگونه و به چه کیفیت باشد". برای درک بهتر علم اخلاق به بررسی دیدگاه متفکران غرب در خصوص علم اخلاق می‌پردازیم. از دیدگاه بسیاری از متفکران و اندیشمندان غرب اخلاق مقررات اجتماعی غیر رسمی است بدین معنا که اگر مقرراتی را مجلس با تشریفات خاصی تصویب کند و مراجع صلاحیت دار قضایی ضامن اجرای آن شوند، آنگاه افراد با قانون سر و کار دارند و مسأله حقوق مطرح می‌شود. اما اگر اصول غیر مدون وجود داشته باشد که جامعه آن را بپذیرفته و یا رد کرده، جنبه اخلاقی پیدا می‌کند. برابر این دیدگاه: اخلاق، مجموعه‌ای از قوانین غیر رسمی است. اصول کلی اخلاقی، چیزی جز قواعد پذیرفته شده رفتار اجتماعی و احکام ویژه اخلاقی نیز چیزی جز کار برد آن احکام در مواردی خاص نیستند. متأسفانه نظریه پردازان غربی

خدا و اخلاق را از زندگی روزمره انسانها با استفاده از روشهای مختلفی حذف کرده اند و در این جهت بسیاری از ارزشها را وارونه ساخته و تعاریفی که آنها را به اهدافشان میرساند را در جامعه القاء کرده اند. بسیاری از بحرانهای اخلاقی که غرب گرفتار آن میباشد بدلیل عدم توجه به ارزشهای الهی در مبحث اخلاق می باشد. حال که به اهمیت رعایت اصول اخلاقی اشاره شد و مشخص گردید که بدون توجه به علم اخلاق هیچ جامعه ای به سرانجام حقیقی نخواهد رسید به بررسی ارتباط اخلاق و مدیریت منابع انسانی می پردازیم. نقش اخلاق در مدیریت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی بطور مستقیم با نیروی انسانی سازمان در ارتباط است و این نیروها عامل رساندن سازمان به اهداف می باشند. اگر این ارتباط یک ارتباط سالم و اثرگذار باشد قطعاً این سازمان به اهدافش خواهد رسید و اگر این ارتباط مبنی بر رفتارهای غیر اخلاقی باشد قطعاً اثرات و پیامدهای آن سازمان را از رسیدن به اهدافش باز می دارد. پس مدیریت منابع انسانی باید با ترکیب کردن اصول اخلاقی با قوانین امروزی، فرهنگ کار با محوریت اخلاق را در سازمان گسترش دهد تا با ایجاد یک ارتباط موثر بین مدیران منابع انسانی و کارکنان سازمان در حرکت و تولید خود با مشکلی روبرو نشوند و به اهداف استراتژیک سازمان دست یابند. مدیرانی که به ابعاد انسانی افراد سازمان توجه نمی کنند و برای رسیدن به اهدافشان حاضرند بدون توجه به اصول اخلاقی و انسانی شخصیت آنها را لگدکوب کنند، شاید در کوتاه مدت نتیجه بگیرند، ولی در بلند مدت چنین دیدگاهی معمولاً خلایق، کارآیی و تعهد کارکنان را کمر رنگ میکند و شاهد کاهش شدید بازدهی در سازمان خواهیم بود لذا بهتر است مدیران برای بهبود عملکرد کارکنان از استراتژی های بهتری بهره ببرند که در ذیل به بعضی از آنها اشاره میکنیم: - تامین امنیت روانی: مدیران موفق از طریق فراهم کردن محیطی که افراد در آن می توانند آزادانه صحبت کنند، ایده بدهند و بدون ترس از تنبیه یا مسخره شدن آنها را اجرا کنند، خلایق کارکنانشان را افزایش می دهند. نبود امنیت روانی به همراه ترس از مدیران می تواند سازمان را از مسیر اصلیش خارج کند. - کاهش استرس و فشارهای روانی: بهترین مدیران همیشه برای کم کردن استرس و فشار وارده بر کارکنان به دنبال روش های جدید هستند. این فشار می تواند از طرف مدیران بالاتری باشد که در مورد این کارکنان پیش داوری می کنند یا با آنها برخوردی نامناسب دارند. زیردستانی که از چنین محافظتی بهره می برند (که شاید حتی خودشان مدیر باشند) این آزادی را دارند که ریسک کنند و کارهای جدید را بیازمایند. - عدالتخواهی: عدالت و رعایت حقوق افراد در بنیان "اخلاق سازمانی" یک از اصول اولیه بشمار می رود و بدون آن سازمان متزلزل خواهد بود و هر نوع فساد گریبانگیر آن میشود، حاکمیت عدالت در سازمان و حفظ حقوق دیگران حافظ سلامت و قوت سازمان است و رعایت این قاعده باعث مصونیت سازمان از بسیاری از مشکلات خواهد شد. - پابندی به ارزشها: یکی از عواملی که باعث ماندگاری و اجرایی شدن تصمیم ها در سازمان میشود توجه به ارزشهای مادی و معنوی در تصمیمات سازمانی است و این امر مشروط به توجه مدیران سازمان به ارزشها است. یکی از دلایل ماندگار شدن چهره بعضی از مدیران توجه آنها به ارزشها میباشد که میتوان در این خصوص به بیانات مقام معظم رهبری بمناسبت هفته دولت در این خصوص اشاره کرد: "این دو شهید گرانقدر (شهیدان رجائی و باهنر) را مظهر کار و تلاش مومنانه و پابندی بی اغماض به اصول و ارزشها دانستند و خاطر نشان کردند: ماندگار شدن یاد این چهره های نورانی، نشانه تشکر خداوند از بندگان مخلصی است که با همه وجود برای اسلام کار و تلاش می کنند و ارزشهای اسلامی - انقلابی را در کارهای خود متبلور می سازند." با توجه به مختصر توضیحات بالا، بدون توجه به فضائل اخلاقی و انسانی توسعه منابع انسانی غیر ممکن خواهد بود و بدلیل ایجاد فضای باس و نامیدی در بین افراد سازمان به مرور زمان بازده سازمان کاهش میابد. لذا با بررسی فضای سازمان و برنامه ریزی برای جبران کمبودها و گسترش فرهنگ "اخلاق سازمانی" بین کلیه نیروهای سازمان شاهد توسعه پایدار منابع انسانی به همراه افزایش بازده سازمان خواهیم بود. هدف نهایی در زندگی انسان دیندار رسیدن به آخرتی آباد، رضایت و قرب الهی است. بر این اساس، هر عملی که انسان را به این هدف نزدیکتر سازد، از ارزش اخلاقی برخوردار است. فواید مدیریت اخلاق در مدیریت منابع انسانی: اخلاق سازمانی به عنوان یکی از زمینه های دانش مدیریت به شمار می رود؛ اخلاق سازمانی همانند دیگر رشته ها مدیریت با توجه به بزرگ شدن و گسترش سازمانها به وجود آمد. با پیچیده تر و پویاتر شدن فعالیتهای مدیران سازمانها احساس کردند که به راهنمایی جهت انجام کارهای صحیح و پرهیز از کارهای غلط (از نظر اخلاقی) در سازمان نیاز دارند و بعد از آن مبحث "اخلاق سازمانی" با دیدگاه علمی مطرح گردید. وظیفه مدیریت منابع انسانی در زمینه اخلاق سازمانی، شامل شناسایی و اولویت بندی ارزشها برای هدایت رفتارها و تدوین خط مشی ها و رویه هایی برای مطمئن شدن از انجام این رفتارهاست و با برنامه ریزی دقیق به ترویج فرهنگ اخلاق سازمانی در سازمان تلاش کند و روح توجه به فضائل اخلاقی و انسانی را در میان افراد نهادینه کند. بعضی از فواید مدیریت اخلاق در سازمان بشرح زیر است: - توجه به مسائل اخلاقی در سازمان به بهبود اساسی اوضاع برخی جوامع انجامیده است. - در زمان وقوع بحرانها و شرایط آشفته، سازمان عملکرد اخلاقی خود را حفظ کند. - باعث شکل گیری کارهای گروهی قوی و افزایش بهره وری میشود. - افراد سازمان را از قانونی بودن خط مشی های سازمان مطمئن می کند. - باعث جلوگیری از اعمال مجرمانه می شود. - به ایجاد تصویری مثبت از سازمان در نزد مردم کمک می کند. - دستورالعملهای اخلاقی را وارد تصمیم گیریها می کند. - مکانیسم هایی را ایجاد می کند تا معضلات اخلاقی حل و فصل شوند. - آگاهی و حساسیت نسبت به مسائل اخلاقی به وجود می آورد. - برنامه ای برای ارزیابی جاری نیازمندیهای اخلاقی تدوین می کند. نقش اخلاق از دیدگاه اسلام در مدیریت منابع انسانی: مدیران باید به آنچه در خصوص "اخلاق سازمانی" به نیروهای سازمان متذکر میشوند خود عمل کنند زیرا بازتاب عملکرد آنها اثر بیشتری در نهادینه شدن فضائل اخلاقی در بین افراد سازمان دارد. سازمانهای که مدیریت آنها بر اساس ارزشهای دینی و عقاید اسلامی است قطعاً اخلاق عنصر کلیدی مدیریت سازمان خواهد بود. به همین دلیل مدیران و بدنه اجرایی سازمانها باید بدین مسأله واقف و آگاه باشند تا خللی در اخلاقیات و رفتارهای مبتنی بر آن ایجاد نگردد. از میان سخنان گوهربرار معصومین علیهم السلام، براحی میتوان ویژگیهای مدیران، معاونین و مشاوران را برشمرد. نهج البلاغه یکی از منابع مطالعه اصول اخلاقی مدیریت در برخورد با زیر دستان و افراد تحت امر مدیران است. یکی از مهمترین بحثهای آن "بیست اصل از فرمان حضرت علی (ع) به مالک اشتر در باب حکومتداری است، که به نوعی صفات مدیران در آن شماره شده است و نحوه برخورد با نیروهای تحت امر نیز بیان گردیده است که در اینجا فهرست وار به آنها اشاره می کنیم: ۱- در همه کارها خدا را در ناظر دانستن و پا او در ارتباط حقیقی بودن. ۲- خود را به زیور تقوا آراستن، خود نگهدار بودن، پیرو هوی و هوس نبودن. ۳- خود را خدمتگذار مردم تلقی کردن، در خدمت آنان بودن، و کار کردن برای آنان را وظیفه دانستن و منت نهادن. ۴- همواره با مردم جامعه در ارتباط بودن و از آنها فاصله نگرفتن. ۵- با افراد به عدل رفتار کردن و تبعیض روا نداشتن. ۶- در مسائل خود پیشقدم شدن و سر مشق قرار گرفتن و عامل به گرفتار بودن. ۷- از ریا پرهیز نمودن. ۸- وفای به عهد کردن. ۹- از لغزش دیگران گذشتن. (تغافل). ۱۰- به افراد

شخصیت دادن و با مردم خوش برخورد بودن و با ارباب رجوع ملاطفت نمودن. ۱۱- همواره هدف داشتن و از خداوند درخواست توفیق در هدف داشتن. ۱۲- برنامه داشتن و به برنامه ریزی معتقد بودن. ۱۳- نظم داشتن و به نظم و انضباط پایبند بودن. ۱۴- سازمان دادن و واگذار کردن کارها به افراد شایسته. ۱۵- بر کار افراد، نیک نظارت کردن و ارزشیابی نمودن. ۱۶- به اصل تشویق و تنبیه در اداره کردن معتقد بودن. ۱۷- با افراد پرهیزکار مشورت کردن و بعد تصمیم گرفتن. ۱۸- در سبک ارتباط نگارش همواره خود را بنده خدا دانستن. ۱۹- جدی بودن در تمام کاره و نیک دقت کردن. ۲۰- از احوال مدیران قبلی عبرت گرفتن. روش و اصول مدیریت پیامبر اسلام حضرت محمد (ص) در زمان تصدی ایشان بر امت اسلامی الگویی پر بار برای مدیران ما می باشد و در نهج البلاغه نیز در فرمان تاریخی امیرالمؤمنین امام علی (ع) به مالک اشتر نخعی، اصول مدیریت اسلامی را به ایشان گوشزد نموده که اگر بر اساس تفکرات مدیریتی در عصر حاضر به نام امام (ع) به مالک اشتر نخعی نگاهی بیندازیم می توان آنرا به حق جامعترین دستور و منشور برای سیاست و مدیریت و ترسیم اصول اساسی و ویژگیهای مدیریت اسلامی دانست. یکی از مهمترین نکاتی که تقریباً در تمام اصول بالا- نهفته میباشد توجه به اصول اخلاقی و انسانی است که این اصول را بعنوان اصول اساسی در مدیریت اسلامی مطرح می کند. موضوعی که مدیریت منابع انسانی در سازمان را در کشوری مانند ایران با کشورهای غربی متمایز می کند در بحث اصول علمی مدیریتی آن نیست بلکه دیدگاه مدیران نسبت به فضائل اخلاقی و انسانی است. البته امروزه در بسیاری از کشورهای غربی و کشورهای که از مدل های غربی برای اداره سازمانهای خود الگو میگیرند، با استفاده از نظریات اندیشمندان و متفکران مدیریت اسلامی نسبت به اصلاح فرایندهای مدیریتی در سازمان اقدام نموده اند. بویژه اینکه برای جلب رضایت منابع انسانی، راهی غیر از تغییر دیدگاه خود نسبت به انسان ندارند. در روایات و احادیث نقل شده از پیامبر اکرم (ص) و ائمه (ع) می توان دریافت توجه به مدیریت منابع انسانی سابقه دیرینه ای در اسلام دارد که بعنوان مثال به مواردی از آنها اشاره می کنیم: از پیامبر اکرم (ص) نقل شده است که فرموده اند: "وقتی یکی از شما کسی را بکاری می گمارد بایستی مقدار مزدش را به او بگوید." در خصوص زمان پرداخت دستمزد هم از امام علی (ع) نقل شده است که فرموده اند: "قبل از آنکه عرق آنان خشک شود حقوقشان را بپرداز." یکی از موارد که تقریباً از قرن نوزدهم در مکاتب غربی به آن توجه گردید حقوق بازنشستگی و از کار افتادگی است، ولی اگر تاریخ اسلام و زندگی ائمه و معصومین را مورد بررسی قرار دهیم خواهیم دید که این موضوع از آن دوران مطرح بوده و برای از کار افتادگان و سالمندان حقوقی در نظر گرفته و از صندوق بیت المال پرداخت میگردد است. که در این خصوص روایتی را از امیرالمؤمنین (ع) ذکر می کنیم: "محمد بن حمزه می گوید: روزی امیرالمؤمنین (ع) بر پیرمردی از کار افتاده ای گذر می کرد حضرت سؤال کرده فرمودند: این کیست؟ جواب دادند یا امیر المؤمنین، یک پیرمرد نصرانی است. حضرت فرمودند: از وی کار کشیدید تا آنکه پیر و عاجز گشت آنگاه او را رها کردید؟! از بیت المال به او نفقه بدهید." موضوع پرداخت حقوق از کارافتادگی در قرن بیستم شاید امری عادی باشد ولی در آن زمان، صدور چنین دستورالعملی جز از تربیت شدگان مکتب اسلام، محال بوده است. نقش اخلاق از دیدگاه متفکران غربی در مدیریت منابع انسانی: ریشه اصلی تمام بحرانها و معضلات سازمانها در کشورهای غربی فقدان راهبرد صحیح توسعه منابع انسانی است که این منجر به نابرابری و بی عدالتی در محیطهای کاری شده است. و در اقصی نقاط اروپا اعتراضات کارگری برای رسیدن به حقوقشان قابل مشاهده است. یکی از مواردی که وجه تشابه ریشه بسیاری از این بحرانهاست عدم توجه به شخصیت انسانی افراد در سازمانها است. عمده چالش مدیریت در غرب استفاده ناصحیح از منابع انسانی و نگاه ماشینی، مادی و ابزاری به نیروی کار است. و مادام که این دیدگاه به نیروی انسانی تغییر نکند، فضائل اخلاقی هم جایگاهی در سازمان نخواهند داشت. بسیاری از جهت گیری ها و استراتژی ها در سازمان های غربی بر اساس مولفه های اقتصادی میباشد و در مراحل بعدی به منابع انسانی سازمان پرداخته میشود. عملکرد مدیران در سایر مکاتب بر مبنای تصمیم گیری و مدیریت، سود و زیان است. دیدگاه این مکاتب تجارت مآبانه، و مهمترین وظیفه اش استمرار حیات برای کسب مال بیشتر و رفاه افزونتر است و در این مکاتب ارکان و اجزای مدیریت سود آوری است و در راه کسب این هدف، انسان، جامعه، مشتری و ارزشهای الهی و انسانی بعنوان ابزار یا عاملی حاشیه ای قلمداد می شوند. در پایان لازم به ذکر است، رابطه اخلاق با روح انسان، رابطه ای مستقیم است و اگر روح انسان در معادلات سازمانی مورد توجه قرار نگیرد قطعاً اخلاق هم در سازمان جایگاهی نخواهد داشت. نتیجه گیری: در این مقاله سعی گردید تا نقش اخلاق در مدیریت منابع انسانی و اثرات آن در سازمان را بررسی کنیم. با توجه به نحوه زندگی در قرن حاضر و فضاهای مجازی و گستردگی سازمانها و همچنین مشکلات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی در جوامع بشری تنها راه حل برون رفت از این مسائل توجه به روح انسانی در جوامع است و بعد از آن توجه به فضائل اخلاقی که این دو ارتباط مستقیم با هم دارند و مکمل یکدیگرند. یکی از دلیل بروز بسیاری از مشکلات موجود در سیستم های اداری از قبیل اختلاسها، ارتشاء و سایر معضلات سازمانی ریشه در بی توجهی به منابع انسانی سازمان دارد که به نیازهای مادی و معنوی افراد توجه نمی شود. برای حل بسیاری از مشکلات جوامع بشری، مدیران میتوانند با الهام گرفتن از آموزه های مدیریتی دین مبین اسلام و با حداقل با الهام گرفتن از مدیران موفق سازمانها، توسط ارزشمندترین دارایی سازمان (منابع انسانی)، راه پیشرفت را برای جامعه و کشور هموار سازند و مدیران مطمئن باشند تا زمانی که سازمان، راهبردی مدبرانه برای توسعه منابع انسانی نداشته باشند و کارکنان سازمان را ناراضی نگه دارند عملی کردن برنامه ها و تصمیمات غیر ممکن خواهد بود. * * * منابع و مأخذ: - فصلنامه کتاب، مدیریت منابع انسانی، نوشته گللی بلسینگر، ترجمه علی خسروجردی، پانز ۱۳۸۳ شماره ۵۹- دانشنامه رشد، مقاله مدیریت منابع انسانی، (آرمسترانگ، ۱۹۹۳)- آشنائی با علوم اسلامی، حکمت علمی شهید مطهری، ۲۱ صدارا- ترجمه تفسیر المیزان جلد ۱ صفحه ۵۵۸ علامه سید محمد حسین طباطبائی- آشنائی با علوم اسلامی، حکمت علمی شهید مطهری، ۲۱ صدارا- کتاب درآمدی به فلسفه اخلاق، آر اف اتکینسون / ۹۶- بیانات مقام معظم رهبری در جمع رئیس جمهور و هیئت دولت ۸ شهریور ۱۳۸۹- روزنامه همشهری- مقاله "مدیریت اخلاق در سازمان" نوشته مرتضی سلطانی، سایت مدیریت منابع انسانی- سیاست و مدیریت از دیدگاه امام علی (ع)، تقی رهبر، انتشارات تبلیغات اسلامی، ۱۳۶۶- نهج الفصاحه - حدیث شماره ۱۷۴- صفحه ۳۳- وسایل الشیعه - جلد ۳- صفحه ۲۴۶ و جلد ۱۱- صفحه ۴۹- مقاله نسبی یا مطلق بودن اخلاق و فضیلت گرایی در زندگی اخلاقی/ سایت فرهنگ انقلاب اسلامی- کتاب MCKINSEY QUARTERLY ترجمه سرینا نازاریان، سایت ویوان نیوز مورخ ۱۵/۰۶/۱۳۸۹ * * *

مدیریت منابع انسانی

سید حسین ابطیعی- پیام نور

خلاصه کتاب- ناشر: دانشگاه پیام نور: مدیریت عبارت اند از فراگرد به کار گیری موثر منابع مادی و انسانی بر اساس یک خرده

نظام ارزشی به وسیله ی برنامه ریزی سازماندهی بسیج منابع وامکانات هدایت و کنترل برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده. سازمان عبارت اند از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی با یکدیگر هم کاری میکنند دولتها در قبال جامعه مسولیت هایی دارند و دولتها برای اینکه بتوانند وظایف خود را در قبال جامعه انجام دهند وظایف ومسولیت های را توسط سازمانها انجام می دهند و در حقیقت این نیروی انسانی هستند که سازمان های مذکور را به هدفشان می رسانند مردم جامعه زمانی که به امال وارزوی خود رسیده باشند کالای مرغوب می سازند وخدمات شایسته ارائه می نمایند با یک نگرش سیستمی به سازمان ومدیریت درمی یابیم که موفقیت هر سازمان در گروه ی تلفیق منابع وارده به یک سازمان یعنی نیروی انسانی. سرمایه ی. تکنولوژی. مواد اولیه واطلاعات در جهت نیل به اهداف سازمانی تمامی این عوامل پردازش شده و خروجی ان بسته به نوع سازمان وفعالیت ان سازمان به صورت کالا وخدمات واطلاعات وضایعات بدست می آید سیستم ما باید باز خورد نیز داشته باشد تا بتوان بدین طریق نقایص کار را بر طرف نمود فلسفه ی مدیریت منابع انسانی - پذیرش هدف از سوی همه ی منابع انسانی سازمان -نیل به اهداف سازمان و منابع انسانی را تضمین می نماید فلسفه ی مدیریت منابع انسانی بر این اصل استوار است که از یک طرف نیل به اهداف سازمانی را در گرو تامین نیاز های انسانی واز طرفی دیگر تامین نیاز انسانی را در گرو نیل به اهداف سازمانی میدانند. ومدیران منابع انسانی با پر نمودن خلا بین مدیران وکارکنان نیل به اهداف فوق را تسهیل می کند مفهوم مدیریت منابع انسانی :مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه ای است که کوشش می کند تا در جهت کسب رضایت کارکنان وتامین هدف های سازمانی سیاست گذاری برنامه ریزی وفعالیت می نماید مدیر منابع انسانی پلی است میان منابع انسانی و مدیریت عالی وی باید زبان مشترک سازمان را بداند در اکثر مواقع با مسائلی رو به رو می شود که جواب مشخصی برای ان پیدا نمی کند در نتیجه باید تصمیمی را اتخاذ نماید نه حق و حقوق منابع انسانی را زیر پا گذارد و نه حق و حقوق مدیر عالی سازمان را امروزه مدیر مالی در جهت استفاده ی مطلوب از سرمایه فعالیت میکند ومدیر تولید در جهت استفاده ی موثر و طراحی مناسب ماشین الات وابزار الات تولیدی کوشش می کند مدیر فروش و بازاریابی در جهت یافتن بازار مناسب وافزایش میزان فروش فعالیت می کندوبلاخره مدیر منابع انسانی که برنامه ریزی،سازماندهی،هدایت و رهبری ونظارت بر کلیه عملیات استخدامی وهم چنین آموزش وبه سازی.نگه داری وارزشیابی.برقراری ارتباط ایجاد انگیزه ی کاری به ویژه برنامه ریزی نیروی انسانی را با هم کاری ومشاوره ی سایر مدیران سازمان برعهده دارد رابرت اون اولین کسی بود که در مورد نیاز منابع انسانی سخن گفت. مهم ترین عامل در ارتقای کیفیت وکمیت کالا وخدمات مدیریت منابع انسانی است وی سر وکارش هم واره با انسان است واین یکی از ارزشهای کاراو است نام های قبلی مدیریت منابع انسانی :مدیریت پرسنلی. روابط صنعتی وروابط کار و اداره ی امور کارکنان بوده است مدیریت منابع انسانی مفهومی وسیع تر وکللی تر دارد وتخصص ویژه ای از مدیریت به شمار می آید اندرو اور در:فلسفه ی صاحبان صنایع از انسان به عنوان عوامل مهم تولید نام برده اند هنری فایول که دانش مندی فرانسوی ویک مهندس تجربی بوداصولی را برای مدیریت بیان نمود که نمایانگر توجه او به انسان به عنوان یکی از عوامل موثر در اداره امور سازمان است واصول او به اصول ۱۴ گانه ی فایول شهرت یافت فردریک وینسلو تیلور:او هم یک مهندس تجربی بود ویک مثال زنده برای ذاتی بودن مدیریت به شمار می آمد فلسفه ی مدیریت علمی او افکار مدیریت پرسنلی را تقویت نمود درجه ی اول روشهای علمی نوینی را برای جایگزینی روش های غیر علمی که مورد استفاده ی منابع انسانی در سازمانهای تولیدی وصنعتی بود توصیه نمود درجه ی دوم گزینش های علمی نیروی انسانی واموزش انها را توصیه نمود که در مقایسه با روش سنتی که خود کارکنان شغل را انتخاب ووخود را آموزش میداند طرح جدیدی در مدیریت منابع انسانی به شمار می آمد درجه ی سوم تیلور مسئله ی هم کاری نیروی انسانی با مدیران را درجهت استفاده از روش های علمی مطرح نمود درجه ی چهارم تقسیم کار ومسولیت بین مدیران وکارکنان را مطرح نمود التون مایو یک محقق استرالیایی الاصل مقیم امریکا استاد دانشگاه هاوارد ودر واقع بنیان گذار نهضت روابط انسانی وجامعه شناس صنعتی بود در شرکت وسترن الکتریک بود. روابط انسانی با تحقیقات هائورن آغاز شد وبه گروههای غیررسمی توجه شد واهمیت تاثیر گروه های غیر رسمی را در رفتار کارکنان نشان داد افراد را از جنبه ی روانشناسی صنعتی مورد بررسی قرار داد. فایول منطق مدیران=منطق هزینه وکارایی ومنطق کارکنان=منطق احساسات است چستر بارنارد:معتقد بود شکست یا موفقیت سازمان بستگی به منابع انسانی دارد به وسیله ی ایجاد ارتباط موثر ددررون سازمان.هرسازمان دارای هدفهایی است وهدف به تنهایی موجب همکاری نمی شودمگر درصورت قبول هدف از طرف همه ی کارکنان سازمان. هربرت سامبون :مدیریت را مترادف تصمیم گیری می دانست ونگرش سیستمی را در مدیریت مطرح نمود (که پیش تر در مورد ان صحبت کردیم) پیتر دراگر :دانشمند اتریشی ومبتکر شرکت بزرگ چند ملیتی معتقد بود که شرکت های بزرگ نماینده جامعه ی صنعتی مدرن هستند ومی بایست با پذیرفتن بعضی از ارزش های شناخته شده وپذیرفته شده به موسسات اجتماعی تبدیل گردند به عقیده ی دراگر ارزشهای اساسی که باید رعایت شوند دادن فرصتهای مساوی به افرادورعایت شان متناسب با مقام ووظیفه ی آنان است در کشور ما مدیران منابع انسانی تحت عنوان مدیر اداری شناخته می شوند و متاسفانه دارای مدرک امور مالی یا فاقد هر گونه تخصص دراین زمینه هستند ونتایج منفی ان در تولید کالا وخدمات اثرمی گذارد.ورابطه ی بسیار قوی بین انجام وظایف ومسولیت های اقتصادی یک سازمان از یک طرف وعملکرد واحد مدیریت انسانی از طرف دیگر وجود دارد میریت منابع انسانی یکی از شریانهای مهم وحياتی سازمان است وهدف ان افزایش بهرهوری است اهداف مدیریت منابع انسانی هدف اجتماعی :احساس مسولیت نمودن در مقابل نیاز های اجتماعی وایجاد جایگاه برای سازمان و کارکنان در جامعه هدف سازمانی :احساس مسولیت نمودن در مقابل هدف سازمانی واستفاده از منابع انسانی برای رسیدن به اهداف هدف وظیفه ای :احساس مسولیت نمودن در مقابل وظایفی که به اموراداری داده شده است هدف اختصاصی:احساس مسولیت نمودن در مقابل اهداف شخصی کارکنان است. باید نیل به اهداف کارکنان از طریق کار وفعالیت توسط مدیران پرسنلی تضمین گردد وظایف ومسولیت های مدیر منابع انسانی (وظایف عمومی) ابرنامه ریزی=اعتقاد مدیران پرسنلی کار آمد این است که بیشتر وقت مدیران باید صرف برنامه ریزی در مورد چگونگی نیل به اهداف شود ۲سازماندهی = تقسیم کار باید مشخص کنیم در سازمان چه مشاغلی وجود داردوافرادی را برای انجام مشاغل انتخاب کنیم مشخص کنیم چه کسی به چه کسی گزارش دهد وچه کسانی می توانند با هم یک گروه کاری رانشکیل دهند ۳اهدایت و رهبری =گاهی هدایت را ایجاد انگیزه. هدایت ویا فرماندهی برای انجام درست کارها ۴نظارت وکنترل=بین برنامه ی ریخته شده وکار در حال انجام همواره تفاوتی وجود دارد برای به حداقل رساندن این تفاوت (وظایف ومسولیت های اختصاصی) جذب وگزینش- آموزش وتوسعه ی منابع انسانی- طراحی سیستم حقوق ودستمزد- شناخت استعداد علائق انگیزه ها وشخصیت نیروی انسانی از طریق ایجاد ارتباط انسانی- انجام اقدامات مربوط به نگه داری تن وروان منابع انسانی انجام اقدامات مربوط به فعل

وانفعالات و جابه جایی های پرسنلی - انجام اقدامات مربوط به نظم و انضباط و رسیدگی به شکایات - ارزشیابی شایستگی کارکنان - برنامه ریزی نیروی انسانی - انجام اقدامات مربوط به از کار افتادگی باز نشستگی و مستمری بگیری مدیران منابع انسانی با کیاست و فراست خاص خود باید در جهت به کار گیری موثر و کارآمد نیروی انسانی انرا هدایت و راهنمایی نماید از سال ۱۳۳۳ به بعد کسانی که در ارگان های دولتی کار میکردند از طرق مختلف مثل حکمی پیمانی قراردادی روز مزدی و... وارد سازمان شده بودند آنها کارهای یکسان انجام می دادند ولی به دلیل ورود های مختلف شان به سازمان حقوق مختلف دریافت می نمودند که این باعث نارضایتی منابع انسانی شده بود در نتیجه باعث افزایش حقوق شد و این مسئله موجب استمرار تبعیض و ایجاد مشکل روحی در کارکنان شد و میتوان این مسئله را از عوامل اصلی عدم پیشرفت دستگاه های دولتی دانست خط مشی = تعیین چارچوب و راهنمای تصمیم گیری بر اساس تجربیات گذشته طراحی و تنظیم میگرد فصل دوم تجزیه طراحی و طبقه بندی مشاغل اداره ی یک سازمان مستلزم تلفیق ماهرانه ی عواملی از قبیل ۱ تسهیلات و امکانات ۲ ویژگی سازمانی ۳ منابع انسانی است شناخت وظایف و مسولیت ها و شغل ها از طریق تجزیه ی شغل تجزیه ی شغل = جمع اوری اطلاعات به منظور پی بردن به ماهیت مشاغل در یک سازمان هدف از انجام تجزیه ی شغل تهیه و تنظیم دو فرم اساسی شرح شغل و شرایط احراز مشاغل شرح شغل = مربوط به شغل است. شغل و محتوای انرا بیان میکند شرایط احراز = مربوط به شاغل. شاغل و ویژگی های لازم برای انجام موفقیت امیز شغل برخی از اصطلاحات تجزیه ی شغل کار = اجزای تشکیل دهنده ی یک وظیفه و وظیفه = قسمتی از فعالیت جسمی یا فکری که به عهده ی فردی در سازمان گذارده می شود شغل = وظایف مشابه و مرتبطی که به عهده ی یک فرد در مقابل دریافت حقوق و دستمزد گذارده می شود پست = جایگاه سازمانی افراد برخی از پست ها نیاز به یک نفر و برخی نیاز به افراد بیشتری دارند که همه آنها یک کار را انجام میدهند شرح شغل = خلاصه ای از اطلاعات مربوط به یک شغل خاص که بتواند انرا بشناساند شرایط احراز مشاغل = اطلاعاتی که از تجزیه ی شغل و شرح شغل بدست می آید شرایط لازم فرد حرفه = گروهی از شاغل مشابه روشهای تجزیه ی شغل = مشاهده مستقیم . مصاحبه با شاغلین . روئسا . مرئوسین و همکاران آنها مشاهده = به دو صورت مستقیم و غیر مستقیم صورت میگیرد این روش بسیار دقیق است ۱ مشاهده ی مستقیم = به واسطه ی خود شخص صورت می گیرد و دارای نتایج بهتر است و تنها عیب ان هزینه بر و زمان بر بودن است ۲ مشاهده ی غیر مستقیم = به وسیله ی عکس و فیلم برداری روش مصاحبه = مکمل روش مشاهده است و همواره همراه یا بعد از مشاهده انجام میشود برای بدست آوردن اطلاعاتی که به وسیله ی مشاهده نمی توان بدست آورد مصاحبه به سه صورت طرح ریزی شده - نیمه طرح ریزی شده و کاملاً طرح ریزی شده اگر چه از روش مصاحبه بسیار استفاده می شود ولی باید فردی دارای تجربه این کار را انجام دهد برای جلوگیری از اطلاف وقت در مصاحبه نیز جامعه ی اماری کوچک است پرسش نامه = ساده ترین و کم خرج ترین و معمولی ترین روش است و کاربرد ان در جوامع وسیع اماری پرسش نامه نیز به سه دسته تقسیم میگردد ۱ پرسشنامه باز (تشریحی) ۲ پرسشنامه بسته (تستی) ۳ پرسشنامه نیمه بسته (تستی و تشریحی). علاوه بر جبر از اختیار هم می توان استفاده کرد) در این روش باید هدف از انجام این تحقیقات را به پاسخ دهندگان داد تصادف و دقت بیشتری در دادن پاسخ ها داشته باشند. بررسی سوابق گذشته = اگر فرد آشنایی کافی با مشاغل نداشته باشد میتواند در ابتدا از این روش استفاده نماید تا بتواند اطلاعاتی بدست آورد از این روش باید همراه یکی از سه روش قبلی استفاده نمود. مراحل بررسی سوابق گذشته به شرح زیر می باشد ۱ اهداف شغل ۲ مطالعه ی تایخچه ی شغل در سازمان ۳ مطالعه ی تاریخچه ی شغل در سازمان های دیگر ۴ مطالعه ی شرح شغل و شرایط احراز در صورت وجود ۵ مطالعه ی فرهنگ و عناوین حرفه ای ۶ سایر اسناد و مدارک کتبی نتایج حاصل از تجزیه ی شغل عبارت اند شرح شغل و شرایط احراز شغل ویژگی هایی که این دو فرم اساسی باید داشته باشند ۱ گویا - رسا - و قابل فهم و ساده باشند از جملات کوتاه استفاده شود و از کلمات دو پهلو استفاده نشود و فرم شرایط احراز از مطالعه ی دقیق فرم شرح شغل بدست می آید. حداقل اطلاعاتی که باید در فرم شرح شغل باید ذکر شود: عنوان شغل تعریف اهداف ان گروه و پایه و حقوق و مزایای متعلق به ان واحد مربوطه و محل کار سرپرست مستقیم و شرایط محیط کار عوامل و ابزار الات کاری روش انجام کار مسولیت های مالی و غیر مالی و وظایف مستمر و غیر مستمر فرم شرایط احراز در زمان استخدام کاربرد دارد در نتیجه باید از اغراق شرایط لازم برای احراز مشاغل جدا خودداری نمود اولاً = تعداد نامزد های ان شغل را تقلیل می دهد دوماً = موجب انتصاب شخصی بالا تر از حد نیاز ان شغل می شوند کاربرد های مختلف تجزیه ی شغل الف - جذب و گزینش = فرم های شرح شغل و شرایط احراز می توانند راهنمای خوبی برای جذب و گزینش نیروی انسانی باشد مسولین پس از مطالعه ی دو فرم مذکور از موانع استخدامی را متلسب با مشاغل طراحی می کنند ب - آموزش و بهسازی = بر اساس این اصل برخی از افراد مستعد را می توان آموزش داد و سپس استفاده نمود ج - رسیدگی به شکایات و ایجاد نظم = می توان تداخل بین وظایف و مسولیتها را از بین برد و تعیین روابط رسمی بین کارکنان طبقه بندی مشاغل به دو منظور صورت می گیرد اول شناخت مشاغل و دوم محاسبه ی میزان حقوق و دستمزد الف - تعاریف و مفاهیم طبقه بندی مشاغل = قرار دادن شغل ها در دسته هایی که دارای صفات و خصوصیات مشترک هستند ۱. مثل نام یا عنوان مشترک ۲ شرایط تصدی مشابه ۳ گزینش مشابه ۴ بتوان برای آنها حداقل واحد اکثر حقوق در نظر گرفت. شغل هایی در یک طبقه قرار می گیرند که وظایف و مسولیت های یکسان داشته باشند. مشاغلی که از نظر ریالی ارزش بالا تری دارند (مدیریت کل) در طبقات بالا - تر و انهایی که ارزش ریالی کمتری دارند (ثباتی) در طبقات پایین تر قرار میگیرند برخی از اصطلاحات طبقه بندی مشاغل = رسته شغلی - رسته فرعی - رشته شغلی - طبقه شغلی گروه شغلی - شرح طبقه ی شغلی - شرح طبقه بندی مشاغل . فصل سوم نیرویابی جذب و گزینش ضرورت نیرویابی جذب و گزینش ۱ گسترش اهداف سازمانی در نتیجه ی گسترش نیاز جامعه ۲ ضایعات پرسنلی مثل فوت باز نشستگی استعفا از کار افتادگی اخراج ویا انتقال موقت یا عدم موفقیت یک سازمان بستگی به نیروی انسانی دارد و کار گزینی باید میزان ضایعات و اهداف خود را پیش بینی کند نیرو یابان سازمان باید دارای دو ویژگی باشند ۱ دارای تجربه تحصیلات و شناخت کافی در مورد شناخت سازمان باشند ۲ همواره از فرم های شرح شغل و شرایط احراز استفاده نمایند نیرویابی: تعاریف و مفاهیم نیرویابی = یافتن نیروی انسانی واجد شرایط و تشویق و ترغیب ان جهت تقاضای استخدام ب - تعیین پست های خالی سازمان قبل از نیرو یابی = مشخص کردن سطح پست خالی. این مسئله که ایا واقعا پست خالی در سازمان وجود دارد یا خیر ؟ ۱ تجدید نظر در کار = دلایل ترک شغل قبلی از پست خالی رامشخص و اگر دلیل ترک شغل کمبود کار بود وظایف این پست را بین بقیه ی مشاغل تقسیم کنیم ۲ استفاده از اضافه کاری = به دلیل کمبود حقوق و تورم و نیاز مالی کارکنان از این روش استفاده میکنند. بسیاری از مدیران به دلیل تقلیل کیفیت کاری استفاده از اضافه کاری را صحیح نمی دانند. ولی با توجه به این که اگر کارمند خارج از سازمان به دلیل نیاز مالی شغلی را اختیار کند ضرر ان بر تولید کالا و خدمات بیشتر خواهد بود از این روش استفاده میکنند ۳. واگذاری کار به منابع خارج از سازمان = برای پر کردن یک پست خالی چند پست

دیگر خالی می‌شود در صورتی که شرکت های دیگر توانایی تخصص تجربه ی بیشتری داشته باشند این کار را به منابع خارجی واگذار می‌کنیم با انجام این کار هزینه ها کاهش وقت و انرژی لازم افزایش می‌یابد - سیاست کلی نیرویابی = ۱ نیرویابی داخلی

۲ نیرویابی خارجی محاسن نیرویابی داخلی = ارتقای میزان دانش مهارت و نوع رفتار برای تصدی شغل های بالا تر در سازمان تقویت روحیه و حس وفاداری و تقلیل هزینه ی نیرویابی جذب و گزینش و شناخت بیشتر منابع انسانی معایب نیرویابی از خارج سازمان = جلوگیری از ورود افکار جدید تقویت ارتباط غیر رسمی و امکان تقلیل کیفی و کمی کالا و خدمات و مزایا و معایب نیرویابی خارجی بر عکس نیرویابی داخلی است نیرویابی از داخل و خارج سازمان بستگی به اوضاع و شرایط سازمان دارد اگر درجه ی کارایی سازمان بالا باشد نیرویابی داخلی و اگر درجه ی کارایی سازمان پایین باشد نیرویابی خارجی انجام می‌شود برای مشاغل تخصصی و نیمه تخصصی ابتدا در داخل سازمان به دنبال نیرو و سپس در مجلات اقدام می‌کنیم و برای مشاغل مدیریت و سرپرستی ابتدا به مجلات تخصصی سپس در داخل سازمان دنبال نیرو می‌گردیم برای پست مدیریت و سرپرستی بهتر است که افکار جدید وارد سازمان می‌شود که این ورود به منزله ی وارد شدن خون جدید در سازمان است. البته بهتر است ۷۰ درصد نیرویابی از داخل و ۳۰ درصد نیرویابی از خارج از سازمان انجام پذیرد. جذب: نظر افراد را نسبت به سازمان و استخدام در آن جلب کنیم هر چه متقاضی بیشتری داشته باشیم می‌توانیم نیروی بهتری را گزینش نماییم نکاتی که باعث جذابیت سازمان میشود به خصوص در سازمان هایی که در مناطق محروم و دور افتاده استقرار یافته اند ۱ نحوه ی مصاحبه و برخورد اولیه ۲- میزان حقوق و دستمزد ۳- طرح های بیمه و باز نشتگی واز کار افتادگی ۳- بورسهای تحصیلی بعد از چند سال ۴- برنامه ی رفاهی و تفریحات سالم ۵- امکانات ترابری ۶- تعطیلات طولانی ۷- امکان توسعه و پیشرفت ۸- نوع وظایف و مسولیت های محوله ۹- امکان فعالیت های بیشتر اقتصادی گزینش: از مرحله ای که فرد برای وارد شدن به سازمان اقدام میکند تا رد یا پذیرش تقاضای او از طرف سازمان نسبت گزینش مساوی است با تعداد متقاضیان استخدام شده به تعداد کل متقاضیان نسبت گزینش با توجه به سازمان و نوع آن متفاوت است نسبت گزینش پائین برای مشاغل با درآمد کم یا بسیار تخصصی است الف- گام های گزینش ۱ مصاحبه ی مقدماتی = ظاهر و رفتار ظاهری نحوه ی بیان و استدلال نوع و میزان تحصیلات تجربه ها و مهارت ها ۲ تکمیل فرم درخواست شغل = کسب اطلاعات مورد نیاز طبقه بندی شده. نباید سوالات خصوصی از افراد پرسید ۳ ارائه اسناد و مدارک لازم توسط متقاضی = توصیه میگردد که ارائه اسناد و مدارک حد اقل بعد از انجام مصاحبه ی اولیه و تکمیل فرم ارائه گردد ۴ انجام تحقیقات لازم در مورد متقاضی = انجام تحقیقات حق سازمان است و باید توسط کارشناس مجرب و با روش صحیح انجام گیرد در غیر این صورت ممکن است موجب جمع آوری اطلاعاتی گردد که صحت اعتبار آن ممکن است مورد سوال قرار گیرد ۵ انجام آزمون فیزیکی = اطلاع از وضع جسمانی و سلامتی فیزیکی و هدف از انجام آزمون های فیزیکی سه دلیل عمده است - قدرت فیزیکی متقاضی شغل را مشخص می‌نماید که آیا فرد قدرت تحمل فشارهای جسمی روحی و روانی کار را دارد - جلوگیری از ادعای بیمار شدن در سازمان - جلوگیری از ورود افراد بیمار و واگیر و اعتیاد ۶ انجام آزمون استخدامی = پیش بینی میزان موفقیت فرد در محیط کار. عواملی که در آزمون استخدامی مورد سنجش قرار میگیرد عوامل روانی از قبیل قدرت یاد گیری میزان بهره ی هوشی درون گزایی قابلیت انطباق و سایر خصوصیات و ویژگی های لازم و گاهی برای سنجش میزان هماهنگی فیزیکی بین چشم و دست و پا و مهارت های روانی و جنبشی مورد استفاده قرار میگیرد ۷ مصاحبه استخدامی = بین متقاضی شغل و نماینده ی سازمان یک نوع مکالمات دو جانبه ی هدف دار در آن مصاحبه گر به دنبال اطلاعات حقیقی در مورد شرایط متقاضی و مصاحبه شونده به دنبال اطلاعات حقایقی در مورد سازمان می‌باشد هدف های مصاحبه ی استخدامی در گرو جو صمیمانه تحقق می‌یابد اهداف این نوع مصاحبه - پیش بینی میزان موفقیت فرد در شغل - ارائه اطلاعات لازم در مورد سازمان - نیل به دو هدف قلبی تصمیم گیری در مورد قبول یا عدم قبول متقاضیان شغلی از طرف سازمان معمولاً بر اساس مصاحبه ی مقدماتی و مطالعه و بررسی فرم های تقاضای شغل انجام می‌گیرد و مراحل بعدی بیشتر برای توجیه تصمیم اولیه است و ثانیاً احساس قبول یا عدم قبول متقاضی شغل در همان دقایق اول شکل می‌گیرد انواع مصاحبه استخدامی مصاحبه طرح ریزی شده = درجه آزادی مصاحبه کننده را کم میکند روش پرسیدن سوالات از قبل طرح ریزی شده. سوالات واضح و کوتاه هستند و اطلاعات دریافت شده دارای اعتبار بالایی است و پاسخ های آن تا حدی مشخص است مصاحبه آزاد = از قبل طراحی نشده دارای بیشترین آزادی است و سوالات بر اساس تجربیات فرد و موقعیت پرسیده می‌شود. مصاحبه ترکیبی = گلچینی از محاسن هر دو نوع مصاحبه ی آزاد و نیمه طرح ریزی شده سوالات مشخصی که باید از کلیه متقاضیان شغلی پرسیده شود و سوالاتی که مصاحبه کننده بر اساس موقعیت پرسیده می‌شود موفقیت یا عدم موفقیت بستگی به میزان آموزش مهارت و آمادگی مصاحبه کننده دارد مصاحبه گروهی = برای مشاغل سطوح بالای سازمانی گروهی بین ۳-۵ نفر که دارای تخصص های مختلف است سوالات دارای امتیاز مثبت و منفی و متقاضیان بر اساس امتیاز استخدام میشوند از محاسن این روش سنجش متقاضی از ابعاد مختلف و اتخاذ تصمیم گروهی واز معایب آن مستلزم وقت انرژی و هزینه زیاد مصاحبه همراه فشار عصبی = از زمان جنگ جهانی دوم فقط برای مشاغلی که دارای فشار روحی - عصبی هستند. به منظور پی بردن به رفتار فعلی که میتواند نمونه ای از رفتار گذشته و آینده فرد باشد نحوه ی انجام مصاحبه = ۱ باید به اطلاعاتی که مصاحبه شونده میدهد خوب توجه کند و بعضی مواقع سر خود را به معنی توجه تکان دهند ۲ کلیه حالات رفتار ها و عکس العمل های متقاضیان شغلی را مورد توجه قرار دهند ۳ سوالات تهدید کننده گنجش کننده و گمراه کننده نباشد ۴ اطلاعات نباید توسط مصاحبه کننده گان تفسیر و تعبیر شود مگر آموزش لازم را دیده باشند. استراتژی حل مشکل = مشکل خاصی را به متقاضی شغل ارائه و سنجش راه حل های او به منظور پی بردن به میزان آگاهی و مهارت متقاضی استراتژی استرس = قرار دادن متقاضی در شرایط فشار روحی برای مشاهده ی عکس العمل متقاضی شغل. استراتژی تلخ و شیرین = این استراتژی شباهت بسیاری با استراتژی صمیمی و صادق دارد در این استراتژی از دو نفر استفاده میشود یکی از افراد رفتاری خشن و استرس زا و دیگری رفتاری شیرین دارد بر این اساس بنیان گذاری شده که افراد در جو صمیمی اطلاعات بهتری میدهند انتخاب یک مسئله ی دو طرفه است. معیار های گزینش: ۱ معیار های سازمانی = مربوط به خصوصیات و ویژگی های لازم برای انجام موفقیت آمیز شغل در سازمان ۲ معیار های اخلاقی = یک سلسله از رفتار های قابل قبول جوامع انسانی که در جوامع الهی و غیر الهی پذیرفته است مانند نظافت و نزاکت خوش برخوردی و رعایت حق تقدم احترام به قوانین و مقررات و رعایت حق و حقوق دیگران و..... ۳ معیار های ارزشی = چیزی وسیع تر از دو مورد اول است در جوامع الهی عواملی است از قبیل اعتقاد به ادامه ی حیات به نوعی دیگر پس از مرگ بهشت و دوزخ کمک به انسان های دیگر و لزوم پیروی از فرامین الهی که به نوعی در در هر یک از ادیان الهی پذیرفته شده فرهنگ اسلامی تقوای الهی و تعهد توانایی انجام کار و تخصص کاری است

افزایش کارایی سازمان می شود. پیشرفت های علمی و تکنولوژیکی اقتدر سریع است که برخی از مشاغل حذف یا ایجاد می شوند آموزش باید هدف دار مداوم و پرمحتوا باشد به وسیله ی کارشناس مجرب در امور آموزشی برنامه ریزی و اجرا شود و یکی از نتایج آن به روز شدن نیروی انسانی ماست. آموزش تنها پلی است که ما را از دنیای امروز به دنیای فردا منتقل می کند. برخی از رفتار های ما واکنشی ناشی از محیط ویا رفتار های دیگران است ولی بیشتر رفتار های ما بر اساس آموخته های ماست. و فرایند یاد گیری در محیط های رسمی نیمه رسمی و غیر رسمی انجام می گیرد. هزینه آموزشی هزینه مصرفی نیست بلکه هزینه سرمایه گذاری است به این دلیل نتایج آن در دراز مدت مشخص می شود یادگیری=بک تغییر دائمی در رفتار یا الگوی رفتاری ودر نتیجه تجربه حاصل میشود. تئوری های یاد گیری: ۱ محرک و پاسخ =یاد گیری انسان می تواند در نتیجه تشویق تنبیه و پاداش و نتیجه انجام شود یک نوع ایجاد ارتباط بین محرک و پاسخ اول روی حیوانات آزمایش شد و بعد به انسان تعمیم یافت ۲ اسکینر =انسان به شرطی یاد میگیرد که رفتارش منجر به پاداش شود (مطمئن شود به هدف خود خواهد رسید) ۳ مکتب گشتالت =به کلی نگرایی تاکید دارد برنامه های یادگیری را باید طراحی تنظیم و سازماندهی کرد ۴ تئوری های یاد گیری اجتماعی به اهمیت مرادوات اجتماعی در یاد گیری تاکید دارد هر چیزی را که از طریق تجربه مستقیم میتوانیم یاد بگیریم از طریق مشاهده مستقیم هم می توان یاد گرفت ۵ اسان سازی =برای یاد گیری اسان آموزش گیرندگان باید در مراحل مشارکت عملی داشته باشند - اصول یاد گیری: ۱ راهنمایی =شرکت کننده گان از همان ابتدای شرکت نیاز به راهنمایی و توجیه دارند راهنمایی نیاز به آموزش از طریق آزمون وخطا را تقلیل می دهند و کارآموزان را از سر در گمی نجات می دهد ۲ استاندارد عمل کرد و آگاهی از نتایج کار =از هدف و نتایج یاد گیری خود مطلع باشد و باید استاندارد های کاری را به خوبی بداند وهدف آن کسب دانش و مهارت لازم برای انجام موفقیت آمیز شغل است ۳ پاداش و پیگیری =اگر آموزش همراه با پاداش باشد موثر تر خواهد بود انگیزش =با مشارکت دادن آنها در برنامه ریزی اجرا وحتی نحوه ی ارزشیابی دوره های آموزشی مرتبط نمودن محتوای دوره ها با محتوای شغلی و کم شدن مشکلات کاری و آماده شدن کارکنان برای پست های بالا- تر انتقال =انتقال دانش و مهارت یا رفتار ایجاد شده به محیط کاری مدیران باید امکان پیاده نمودن آموخته ها را در دوره های آموزشی فراهم آورند فرایند آموزش = تعیین نیاز آموزشی ۱ تعیین اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی ۳ تعیین محتوای دوره ها ۴ به کار گیری اصول و مبانی یاد گیری ۵ اجرا و ارزشیابی ۱ تعیین نیاز آموزشی = تشخیص مسائل و مشکلات کارکنان در ارتباط با دانش و مهارت و رفتار لازم برای انجام موفقیت آمیز یک شغل. محتوای دوره های آموزشی باید براساس نیاز و مشکلات کاری تنظیم شود. و با استفاده از فرم های شرح شغل و نتایج ارزیابی ۲ اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی =اهداف براساس احساس نیاز به آموزش تعیین میشوند و معیاری برای ارزیابی پایان دوره هستند ۳ محتوای دوره ها =محتوا بر اساس اهداف است برای ایجاد دانش مهارت یا رفتار خاصی در شرکت کننده گان تدوین می گردد محتوای آموزشی را باید با نیاز شغلی تطبیق داد ۴ اصول و مبانی یاد گیری =باید در برنامه ریزی و اجرای دوره ها مورد استفاده قرار گیرد تحقیقات جالبی در زمینه یاد گیری انجام شده ولی متاسفانه کمتر در دوره های آموزشی مورد استفاده قرار میگیرد به دلیل قابل مشاهده نبودن میزان یاد گیری منحنی یاد گیری باید روندی صعودی داشته و زمان لازم برای یاد گیری را به حداقل کاهش دهد ۵ اجرا و ارزشیابی =با اجرای برنامه های آموزشی کارکنان بی سواد و بی مهارت تبدیل به کارکنان آموزش دیده و با مهارت میشود و برای کارهای آینده آماده می شوند برای ارزیابی میزان نیل به اهداف باید از برنامه های آموزشی ارزشیابی به عمل اید عدم ارزشیابی یکی از ضعف های توسعه ی منابع انسانی است. معیار های ارزشیابی نیروی انسانی =عکس العمل شرکت کننده گان - نوع و میزان یاد گیری - تغییر در رفتار ایجاد شده - نتایج فردی و سازمانی حاصل از شرکت در دوره های آموزشی در کیفیت و کمیت کارها و تقلیل سوانح و حوادث در محیط کار و کاهش حوادث و سوانح ارزشیابی قبل و بعد شرکت در دوره های آموزشی به منظور سنجش دقیق میزان یاد گیری روش ها و فنون آموزش و توسعه ی منابع انسانی: آموزش حین کار =در مدت کمی آموزش دیده و آماده انجام موفقیت آمیز شغل میشوند. به دلیل اینکه در محیط و ابزار آلات واقعی آموزش انجام می شود باعث ایجاد انگیزه در فرد میگردد. هدف آن ایجاد مهارت تولید است محیط صنعتی و تولیدی باعث ایجاد انگیزه میشود آموزش جوارگی =دقیقا شبیه محیط کار است و در جوار سازمانهای تولیدی و صنعتی و دلیل به وجود آمدن این مراکز کثرت تعداد کار اموران است. هدف اصلی آموزش است نه ارائه خدمت در حین کار آموزش و مهارت لازم را کسب کند این روش دارای مزایا و معایبی است آموزش استاد شاگردی =هدف آن تعلیم و تربیت است آموزش حین کار انجام میشود. شرکت در کلاس های درسی با موضوعات خاص در دوره های ۲-۴ ساله دوره های اختصاصی =از طریق استفاده از نوار سمعی - بصری. آموزش به صورت انفرادی انجام می شود. و برای انجام وظایف و مسولیت های شغلی ضروری است از جمله مزایای آن- برنامه ریزی برای زمان یاد گیری - فقط مطالبی که نمی داند بیاموزد - کسانی که دیر تر یاد می گیرند به طور مکرر از این نوار استفاده کنند توسعه مدیریت و سرپرستی = کار مدیریت بسیار مشکل و پیچیده است تهیه فرم های شرح شغل کامل برای مدیران عالی بسیار سخت است مدیر عالی نیمی از وقت خود را صرف مرونسین و نیمه ی دیگر راد خارج از سازمان به سر میرد هر سازمان با توجه به اهداف و مسائل داخلی و خارجی دوره های آموزشی خاصی برای مدیران خود در نظر می گیرند الف- مهارت های تصمیم گیری: اساس کار مدیریت تصمیم گیری است ۱ تصمیمات داخل کازبه =شنا نمودن کارآموزان با سازمان اهداف و سیاست ها و پست های کلیدی نمونه هایی از نامه ها مسائل و مشکلات و اطلاعات را به کارآموز ارجاع میدهم ودر نتیجه او در مورد مسئله و در زمان مشخصی تصمیم میگیرد و یادداشت ها و امور لازم را به افراد زیر ربط ارائه نماید. این روش برای شناخت استعداد های بالقوه و ایجاد مهارت تصمیم گیری ربط دادن مسائل و مشکلات و اطلاعات به کار می رود. ۲ بازی های مدیریتی =بازی های گوناگونی به منظور شبیه سازی شرایط تصمیم گیری طراحی گردیده. نوعی برنامه کامپیوتری برای تصمیم گیری در حالت غیر مطمئن است. گروهی از کار اموزان در جلسه شرکت مسئله مربوط را مورد بررسی قرار میدهند. هدف ارزیابی افراد از طریق شبیه سازی است مطالعات موردی =چکیده ای از یک مسئله خاص سازمان است و در یک زمینه خاص اطلاعاتی را جمع اوری و به ما تحویل دهد ب- مهارت های تصمیم گیری: مدیران سنتی به روش تصمیم گیری منطقی وحواله ی آن به سطوح اجرایی برای اجرا اعتقاد دارند ولی مدیران تحصیل کرده امروزی به این روش که تصمیمی که مورد قبول سطوح اجرایی قرار گیرد بهتر انجام می گیرد اعتقاد دارند پس به تصمیم گیری گروهی می پردازند. نقش مهارت های ارتباطی برای موفقیت مدیر بسیار موثر است ۱ ایفای نقش =نقشی در مورد یکی از مشکلات سازمان قبول کند که نیاز به مهارت های ارتباطی داشته باشد و به وسیله مهارت های ارتباطی حل شود ۲ مدل سازی رفتار =یک طرز برخورد از قبل تهیه و تنظیم شده برای ایجاد مهارت های مدیریتی و سرپرستی. و کارآموزان از این مدل رفتاری استفاده می کنند یک طرز برخورد خاص نتایج مشخص و قابل پیش بینی را دارد ۳ آموزش حساسیت =گاهی به رفتار هایی که ممکن است خود فرد یا دیگران نسبت به آن حساس باشند. و فرد

نسبت به رفتار خود آگاهی بیشتری پیدامیکند افزایش میزان آگاهی و اطلاعات از خود به دیگران و بالعکس به میزان بلوغ کارکنان بر می‌گردد. یادگیری چهره به چهره ی انسان در مورد رفتار شان و دید دیگران در مورد این رفتارها. افراد باید نحوه ی انتقاد را بدانند و سعی کنند انتقاد پذیر باشند ۳ تجزیه و تحلیل رفتار های متقابل =حالت های بالغ و والد و کودک در همه ی انسانها وجود دارد در انسان های سالم جدا از یک دیگر و در انسان های ناسالم با تلفیق میشود -حالت والد =از ابتدای تولد تا ۵ سالگی کودک مستقیماً از والدین خود در یافت میکند -حالت کودک =از ابتدای تولد تا ۵ سالگی مانند کودک بر اساس عواطف و احساسات و مشاهدات خود رفتار میکند -حالت بالغ =بررسی مشاهدات کودک تا پایان عمر بر اساس قدرت تشخیص و تجزیه تحلیل و جمع اوری اطلاعات (حقایق) واقع بینی اگر حالت‌های والد و معادل با هم تلفیق شود حاصل آن تعصب است و در صورتی که دو حالت بالغ و کودک در صورت تلفیق به جنون تبدیل میشود ج دانش شغلی: مدیران و سرپرستان باید نسبت به شغل خود شناخت داشته باشند ۱ تجربه حین کار =فقط در مشاغل ساده استفاده نمیشود بلکه در مشاغل تخصصی فنی و حرفه ای هم از آن روش استفاده میشود در برخی از مشاغل وقت گیر پر هزینه و غیر موثر می باشد حل مسائل و مشکلات حین کار و تبادل افکار باعث افزایش دانش شغلی میشود و افراد میتوانند از این طریق دانش خود را به روز کنند ۲ راهنمایی خصوصی (مربی گری) =تجربه حین کار و راهنمایی یک مدیر با تجربه و با مهارت باعث افزایش دانش شغلی و افزایش انگیزه و کم شدن مشکلات یادگیری می شود و از معایب آن کمبود وقت مدیران مجرب و کنار آموخته است. ۳ تحت مطالعه =شخصی برای پست معینی نامزد شده فرد تحت مطالعه و بررسی است و زمان تصدی منصب مشخص نیست و آموزش های لازم به طور عملی انجام می شود و این روش نیز دارای مزایا و معایب خاص خود است دانش سازمانی: ۱ چرخش مشاغل =باعث وسعت بخشیدن به دید آنها نسبت به سازمان. و برای آموزش افرادی که دارای استعداد بالقوه هستند. و برای تصدی مشاغل سطوح بالای سازمانی از این روش استفاده میشود. هر ۶ ماه و حداکثر ۱۲ ماه در شغل جدیدی قرار می گیرند مدیریت چند جانبه =اعضای هیئت میره کوچک هستند و هدف آن آموزش مدیران رده دوم سازمان است. کلیه اختیارات هیئت مدیره اصلی تفویض میگردد و در تمام مسائل تصمیم گیری می نمایند به جای این که فقط به مسائل واحد خود بپردازند به کلیه مسائل سازمان می پردازند. اعضای هیئت مدیره اصلی حق و تو نظرات هیئت مدیره کوچک را دارند دانش عمومی: ۱ دوره های ویژه =ترک محیط کار و تمام وقت خود را صرف آموزش می نمایند. سازمان ها مدیران خود را به دانشگاه معرفی می نمایند برای گرفتن مدرک معادل. ولی عنوان مدرک معادل از اعتبار آن می کاهد در صورتی که مطالب ارائه شده در کلاس درس با تجربه علمی و عینی تلفیق میشود ۲ جلسات ویژه =به بررسی مسائل و مشکلات خاص به صورت کنفرانس با شرکت اساتید دانشگاه و سرپرستان و تعداد شرکت کننده گان تا چند صد نفر میرسد در این جلسات سخنرانی و پرسش و پاسخ و نمایش فیلم انجام میشود برای افزایش معلومات مدیران و مدت آن ۱ الی ۲ روز است ۳ مطالعات منتخب =زمانی که مدیران فرصت کافی برای شرکت در کلاس ندارند مطالبی را برای مدیران انتخاب و برای آنها ارسال میکنند و زمانی بین ۴ الی ۶ هفته به آنها برای مطالعه فرصت داده میشود سپس نویسنده اثر را برای سخنرانی و پاسخ به پرسش هادعوت میکند. این روش ساده کم خرج و آسان است - نیاز های ویژه انفرادی: برای تعیین نیاز و تنظیم برنامه های آموزشی به جهت رفع نیاز فردی ۱ پروژه های ویژه =روش متداول و انعطاف پذیر است و برای رفع نقاط ضعف مدیران مورد استفاده قرار میگیرد ۲ تکالیف گروهی =این روش صرفاً برای آموزش نیست اعضای گروه هر یک دارای وظایف و مسولیت های خاص سازمانی و شغلی هستند. فصل پنجم حقوق و دستمزد دستمزد عادلانه در مقایسه با وظایف و مسولیت ها و شرایط کاری در مقایسه با همکاران داخل و خارج سازمان تعیین میشود . تاثیر حقوق و دستمزد در طرز رفتار سطح زندگی قدرت خرید سلامت روحی و روانی و در نتیجه افزایش کارایی است. دستمزد غیر منصفانه باعث بحران اقتصادی تقلیل کارایی رفتار ناهنجار و مفاسد اجتماعی میشود حقوق و دستمزد بر روی انگیزه ی فرد تاثیر میگذارد و بسیاری از رفتار های نا هنجار ریشه در حقوق و دستمزد نا عادلانه دارد حقوق و دستمزد =وجه نقد یا هر گونه مزایای غیر نقدی که کارکنان در مقابل ارائه خدمت از کار فرما دریافت میکند. همه ی افراد باید میزان حقوقی را دریافت کنند که متناسب با شئون آنها باشد و خستگی آنها را بر طرف نماید دستمزد =برای کارگران بر اساس ساعت روز هفته تکه کاری محاسبه و پرداخت میشود حقوق =برای کارمندان به کار میروند. برای انجام فعالیت فکری و جسمی به آنها پرداخت می شود. مزایا =کلیه امتیازات از قبیل کمک های غیر نقدی (مرخصی و بیمه و.....) هزینه زندگی =مبالغی که یک نفر یا خانوار برای اداره ی زندگی خود لازم دارند هزینه زندگی با توجه به سطح زندگی و منطقه زندگی متفاوت است سطح زندگی =میزان و درجه ی استفاده از کالا و خدمات تورم =میزان پول بدون توجه به میزان تولید افزایش باید برخی معتقداند نتیجه تورم پسند از پولی است نظریه های تعیین حقوق و دستمزد: ۱ نظریه عرضه و تقاضا = بر اساس قوانین عرضه و تقاضا محاسبه می شود بدون توجه به نیاز های انسانی و تخصص و مهارت آنها. این نوع نگرش به انسان و مهارت های وی درست نیست بین عرضه نیروی کار و حقوق و دستمزد رابطه معکوس وجود دارد ۲ سند یکاها اتحادیه ها و کنفدراسیون ها =به منظور ضبط منافع حرفه ای و بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی کارگران تشکیل میشود . گاهی زیاده طلبی این گروه ها باعث ورشکستگی سازمان ها میشود . و این ها نقش مهمی در تعیین حقوق و دستمزد ایفا میکنند این راهکار ها در کوتاه مدت موثر ولی در بلند مدت اثرات نا مطلوبی در جامعه دارند. اتحادیه ها و سند یکا ها با کم کردن میزان عرضه ی نیروی کار و اعتصابات در پی افزایش حقوق هستند صاحبان صنایع سعی دارند با استفاده از تکنولوژی پیشرفته و اتوماسیون و روابط ها تعداد نیروی انسانی لازم را بکاهند ۳ نظر به قدرت پرداخت =بر اساس میزان درآمد پرداخت نمایند. سازمان ها بر دو نوع اند ۱ سازمان هایی که توان اقتصادی فراوانی دارند ۲ سازمانهایی که توان اقتصادی خوبی ندارند =افراد سازمان سازمان را برای دریافت بیشتر حقوق ترک گفته. افزایش حقوق باعث جذب کارکنان بهتر و کارآمد تر میشوند . ۴ کارایی (بهره وری) =میزان حقوق به نسبت افزایش کارایی افزایش می یابد برای مقابله با آثار منفی تورم است ۵ قوانین و مقررات دولتی =دولت ها با تصویب قوانین و مقررات حقوق و دستمزد عادلانه را تعیین می کند. این کار باعث تامین رفاه و امنیت اقتصادی میشود ۶ هزینه زندگی =بین پرداختی و هزینه های زندگی رابطه نزدیکی وجود دارد و هر سال با توجه به تورم مبلغ به آن اضافه می شود معایبی نیز در این روش وجود دارد ۷ نظریه های فرهنگی ارزشی =هر فرهنگ دارای ارزش هایی است که به طور مستقیم و غیر مستقیم بر میزان حقوق و دستمزد تاثیر میگذارد ۱ کار سازنده و مفید را مشا حقوق میداند ۲ کارهایی که نیاز تجملاتی و یا فعالیت های احتکاری را دربر داشته باعث برتری یافتن گروه سود جو میشود ۳ - دست اول = افرادی که با برتری فکری و انرژی بالا میتوانند سطح زندگی خود را بالا برده و غنی باشد و به کار تکیه میکنند - دست دوم = افرادی که میتوانند کار کنند ولی کار آنها برآورده کننده نیاز اولیه آنهاست و طبق همکاری های عمومی و تعاون زندگی میکنند - دست سوم = افرادی که دارای ضعف جسمی یا نقص عقلی هستند و توان کار ندارند و بر اساس همکاری عمومی و تامین اجتماعی زندگی میکنند از

حقوق شرعی و قانونی کارکنان است که در مقابل کار برای رفع نیازهای زندگی دستمزد عادلانه دریافت کند ۴- حقوق بر اساس حد اقلی برای نیاز عامل کار به اضافه ی مقداری تغییر پذیر بر اساس کارایی پرداخت می شود -عوامل کار : مهارت =عبارت است از تسلط عملی و شناخت لازم برای انجام یک شغل . مسئولیت =جواب گویی برای عوامل مختلف از قبیل افراد اموال ابزار آلات ماشین آلات رویدادها وغیره مساعی =میزان تلاش و کوشش فکری و جسمی لازم برای انجام موفقیت آمیز شغل منطبق با استانداردها. شرایط محیط کار =منظور شرایط نامطلوب و خطراتی است که ممکن است درنفس کار وجود داشته باشد - عوامل شخصی =مربوط به صفات کارکنان است و به طور مستقیم و غیر مستقیم در کار موثر است و ربطی به شغل ندارد ولی در اجرای موفقیت آمیز آن کمک میکند - عوامل جنسی (مزایا)= از اجزای حقوق و دستمزد است تعداد مزایا بسیار زیاد است ۱ برخی از مزایا از حقوق و دستمزد می‌کاهد (ماشین منزل و.....) ۲ برخی از مزایا به حقوق و دستمزد می افزایند (حق اولاد و هزینه حمل و نقل و.....) اجزای تشکیل دهنده حقوق و دستمزد : دارای اجزای مختلفی است که ممکن است قابل تشخیص نباشد و در صورت قابل تشخیص بودن قابل تبدیل به واحد های کمی نمی باشد. مهمترین اجزای تشکیل دهنده آن: الف=ارزش کار بر حسب نیاز جامعه ب=عوامل کار ج=عوامل شخصی د=عوامل جنسی ارزش کار های انسان بر حسب نیاز انسان متفاوت است سیاست کلی حقوق و دستمزد =کلیه سازمان ها باید خط مشی در مورد حقوق و دستمزد داشته باشند این سیاست ها و خط مشی ها چارچوب و راهنما برای تعیین میزان حقوق را برای همه ی افراد روشن میکند. تعیین میزان حقوق یک مسئله دشوار است حقوق مناسب برای جذب و نگه داری نیروی انسانی متخصص و کارا بسیار مفید است پرداخت حقوق و دستمزد در زمان بیکاری =برای جلوگیری از سواستفاده و تسهیل و تسریع پرداخت. واز نشانه های مدیر متعهد است. برقراری ارتباط با کارکنان بیمار از سو استفاده جلوگیری می نماید فصل ششم ارزشیابی مشاغل هدف نظام ارزیابی تعیین درجه ی اهمیت مشاغل برای پرداخت است و در این جا فقط شغل مورد ارزیابی قرار میگیرد ارزشیابی مشاغل عبارت اند از یک روش سیستمی به منظور تشخیص و تعیین ارزش نسبی مشاغل. ملاک پرداخت نباید جنسیت باشد برخی صفات - ویژگی ها و خصوصیات روحی روانی و جسمی اثرات مثبت یا منفی بر نتیجه کار میگذرانند و بر این اساس باید پرداخت کم یا زیاد شود. افرادی که وظایف و مسولیت های یکسان در سازمان دارند باید از حقوق یکسانی برخوردار شوند مشکلات پایین ترین سطح قابل قبول و بالاترین سطح قابل حصول = ۱ برای مشاغل غیر ملموس بسیار پیچیده است ۲ پایین ترین و بالاترین سطح بسته به عوامل مختلف است مثل شرایط و امکانات و اوضاع سیاسی اقتصادی است محدودیت های ارزشیابی مشاغل: طبیعت شغل و روشهای ارزشیابی سیاست حقوق و دستمزد هستند. گاهی به جای شغل شاغل مورد ارزیابی قرار می گیرند و این خود دو مشکل اساسی را در بر دارد ۱ اگر شاغل توانمند باشد و در شغلی ساده مشغول به کار باشد اشتباها حقوق و دستمزد برای شغل را بالا می برند ۲ و اگر شاغل خصوصیات لازم شغل را نداشته باشد و در عین حال شغل مهم باشد و اشتباها حقوق و دستمزد شغل پایین می آید. نحوه ارزشیابی مشاغل : ۱ برای تأسیس سازمان برنامه ریزی می شود و شغلی برای ارزیابی وجود ندارد و بر اساس سازمان مشابه و به صورت کیفی و ذهنی ارزش ریالی شغل مشخص می شود ۲ سازمان در حال فعالیت است و شغل برای ارزیابی موجود است کارشناس باید سازمان را خوب بشناسد (مانند اهداف روش های انجام کار و جداول حقوق و دستمزد) و موافقت مدیران و کارکنان را جلب نماید و در انتها انتخاب از میان آنها برای همکاری و این حالت برای شناخت خوب سازمان و جلب موافقت مدیران و کارکنان مفید است . نقش مدیر منابع انسانی به حداقل رساندن محدودیت ها و شرایطی را آماده کند که شغل بر اساس واقعیت ارزشیابی شود روشهای ارزشیابی مشاغل ۱ کیفی ۲ کمی و از این دو روش با توجه به شرایط امکانات و ماهیت شغل ها استفاده می شود روش های ارزشیابی مشاغل: ۱ روش رده بندی یا رتبه بندی =یکی از ساده ترین روش هاست و به کارشناس مجرب و کار آزموده نیاز دارد هر شغل بر اساس شرح شغل در طبقه معینی قرار می گیرد و بر اساس مرتبه حقوق و دستمزد دریافت میکنند. اعضای کمیته باید شناخت کافی از سازمان اهداف و مشاغل داشته باشند در این روش مشاغل از نظر کلی و با توجه به ظوابط معیار و عواملی که جنبه ذهنی دارند توسط کمیته ها ارزیابی می شوند در این روش یک شغل نسبت به بقیه مشاغل مورد ارزیابی قرار میگیرد در روش رتبه بندی تمام مشاغل سازمان مورد ارزیابی قرار میگیرند و شرح مشاغل روی کارت هایی منعکس می شود و هر یک از کمیته ها شغل ها را از مهم ترین و پیچیده ترین تا ساده ترین مشاغل و بالعکس طبقه بندی میکنند معایب رتبه بندی کیفی و ذهنی بودن آن و توجه بیش از حد به عنوان به جای محتوا است . ۲ روش درجه بندی و یا روش طبقه بندی مشاغل = روشی کیفی و ذهنی است و مشاغل به طور کامل مورد ارزشیابی قرار میگیرند و نسبت به روش قبلی کامل تر است . میتوان از شرح مشاغل استفاده نمود و شرح طبقات کلی را تهیه و تنظیم نمود قرار دادن مشاغل در طبقات و درجاتی که به صورت گروهی برای مشاغل مختلف سازمان در نظر گرفته میشود و این روش نیز دارای مزایا و معایب خاص خود است ۳ روش مقایسه عوامل = انتخاب مشاغل کلیدی و تعیین میزان حقوق مورد تایید کمیته برای این مشاغل. و مشاغل کلیدی مشاغلی اند که محتوای آنها در طول زمان ثابت بماند و معرف بقیه مشاغل سازمان باشند. در این روش ارزشیابی بر اساس عوامل کلی انجام میشود و موفقیت بستگی به نحوه انتخاب مشاغل کلیدی دارد ۱ تجزیه مشاغل بر اساس عوامل شغل = (مهارت مساعی مسولیت و محیط) ۲ انتخاب مشاغل کلیدی ۳ رتبه بندی مشاغل کلیدی بر مبنای عوامل چهار گانه ۴ تخصص ارزش ریالی به عوامل چهار گانه ۵ تهیه طرح جامع حقوق و دستمزد و رتبه بندی مشاغل سازمان ۴ روش امتیازی =عوامل اصلی شغل را شناسایی و عوامل اصلی را به عوامل فرعی تقسیم می کنیم و این روش یکی از بهترین روش هاست و روشی است که در کشور ما مورد استفاده قرار میگیرد ۱ انتخاب عوامل شغلی ۲ تنظیم این نامه امتیازات ۳ تخصیص امتیاز به مشاغل سازمان ۴ مطالعه و بررسی حقوق و دستمزد جاری ۵ تعیین سیاست های کلی حقوق و دستمزد ۶ تنظیم و استقرار سیستم حقوق و دستمزد انتخاب عوامل شغلی = حقوق و دستمزد بر اساس مهارت مسولیت مسائی و محیط داده میشود. عوامل اصلی هر سازمان با توجه به اهداف و روش انجام کار متفاوت است تنظیم این نامه امتیازات = تعیین ظوابط ارزشیابی برای عوامل اصلی و فرعی . برای هر کدام از عوامل اصلی و فرعی باید امتیازاتی در نظر گرفته شود مشخص کردن امتیاز شغل و سپس امتیازات را به عوامل اصلی و فرعی تقسیم میکنیم . در سالهای اخیر درصد کمی را برای مهارت و درصد زیادی را برای مسولیت در نظر گرفته اند و این به دلیل مکانیزه شدن کارها و استفاده از تکنولوژی پیشرفته این مسئله میزان مسولیت را در قبال محصولات رویداد ها ایمنی و ابزار آلات را افزایش میدهد تخصیص امتیاز به کلیه مشاغل موجود در سازمان = با استفاده از این نامه امتیازاتی که در مرحله قبل تهیه و تنظیم شده کلیه مشاغل سازمانی مورد شناسایی قرار گرفته و امتیازاتی برای آن مشاغل در نظر میگیرند بررسی حقوق و دستمزد جاری در بازار = بر اساس ارزش امتیازاتی به خود اختصاص میدهند . مجموع امتیاز نشان دهنده ی ارزش کار است دادن امتیاز گاهی بسیار مشکل است تعیین سیاست کلی حقوق و دستمزد = بر اساس روند میتوان حقوق و دستمزد بر حسب امتیاز محاسبه گردد و دو نوع پرداختی ۱ مسطح = بر اساس طبقه شغلی به فرد حقوق داده میشود نه

بر اساس امتیاز ۲ متغیر = حقوق بر اساس امتیازات افزایش می‌یابد. حد اقل واحد اکثر دستمزد برای طبقات مختلف شغلی را مشخص میکند اگر حقوق بر اساس نرخ مسطح باشد طبقات بیشتری ایجاد تا فاصله بین طبقات کمتر باشد برای جذب افراد شایسته از حد اکثر حقوق طبقات شغلی استفاده میشود در روش مسطح افزایش حقوق مستلزم رفتن به طبقات بالا تر است تنظیم و استقرار سیستم حقوق دستمزد = کلیه حقوق دستمزد باید در چارچوب و ساختار حقوقی سازمان باشد. اگر حقوق دستمزد گروهی از کارکنان بالا تر از حد معمول باشد حقوق آن‌ها افزایش نمی‌یابد تا به حد معمول (استاندارد) برسد. و اگر حقوق گروهی از کارکنان کمتر از حد معمول باشد حقوق آن‌ها افزایش می‌یابد تا به حد استاندارد برسد گاهی ممکن است دستمزد سالهای قبل نیز جبران شود ارزش یابی مشاغل در ایران = در سال ۱۳۰۱ با تصویب قانون استخدامی برای مشاغل دولتی انجام شد و کمترین حقوق مربوط به مشاغل ثباتی و بیشترین حقوق برای مدیریت کل مشخص گردید و از سال ۱۳۳۳ سازمان طبقه بندی مشاغل تأسیس شد فصل هفتم انطباق و رسیدگی به شکایات علی‌رغم تلاش‌های بسیار برای جذب و گزینش کارکنانی وارد سازمان میشوند که به دلایلی رفتار نا هنجار در محیط کار از خود نشان میدهند و در صورتی که راهنمایی و مشاوره موثر واقع نشود دیسپلین برای کارکنان مشکل‌آفرین ضروری است انطباق یا دیسپلین = عبارت است از ایجاد موقعیتی که کارکنان یک سازمان خود را با قوانین و مقررات و استانداردهای سازمانی هماهنگ نموده و برابر آن رفتار نمایند انواع انطباق: ۱ باز دارنده = کارکنان را به رعایت قوانین تشویق میکند، مانع بروز مشکلات انطباقی میشود و حس خود کنترلی و رعایت قوانین را در کارکنان ایجاد می‌نماید و مدیر پرسنلی باید کارکنان را در این راه همراه خود سازد ۲ اصلاح کننده = اقداماتی در مورد کارکنانی که قوانین و مقررات را رعایت نمی‌کنند انجام شود و هدف این نوع انطباق باز داشتن کارکنان خاطی از بی‌توجهی به قوانین و مقررات و استانداردهای سازمانی و اصلاح رفتار آن‌ها باشد نکاتی که باید قبل از اعمال مجازات‌های انطباقی مورد توجه قرار گیرد الف - نوع و اهمیت خطا = رفتار نا هنجاری که ممکن است موجب اقدام انطباقی گردد متفاوت است ب - طول زمان و تکرار خطا = خطا از چه زمانی شروع و چند بار تکرار شد ج - سوابق کاری کارکنان = سابقه کارکنان باید مورد توجه قرار گیرد به افرادی که سابقه درخشانی دارند باید تخفیف داده شود د - شرایط خطای = شرایط خطا کار در زمان وقوع خطا باید مورد توجه قرار گیرد ح - درجه اعمال سیاست باز دارنده = در نوع و میزان مجازات‌ها در نظر گرفته شود و - سابقه سیاست انطباقی سازمان = با توجه به روش گذشته‌ی سازمان عمل میکنند. ز - آثار مجازات‌ها در سایر کارکنان = نباید به اثر مجازات‌ها روی سایر کارکنان مورد بررسی قرار گیرد استراتژی‌های اعمال انطباق: نحوه‌ی انجام اقدامات انطباقی سازمان در چارچوب سیاست‌ها الف - استفاده از روش‌های غیر کلامی عبارت از تغییر حالت چهره مانند (احم) ب - در صورت عدم موفقیت در روش‌های غیر کلامی از روش‌های اخطار شفاهی به کارکنان در خلوت و به صورت مستقیم و غیر مستقیم ج - اخطار شفاهی در مقابل دیگران ز - انفضال موقت با کسر حقوق د - اخطار کتبی بدون درج در پرونده ج - انتقال به مراکز بد اب و هوا ح - اخطار کتبی با درج در پرونده استخدامی ط - تزییل درجه و یا تغییر شغل و - توبیخ کتبی ی - تعقیب قانونی و اخراج رسیدگی به شکایات: مدیران منابع انسانی باید به دنبال ریشه‌های نارضایی باشند قبل از شکایت رسمی یا تغییر در کیفیت و کمیت کالا ۱ نارضایی = چیزی که انسان را آزار میدهد اعم از این که آن را به دیگران بیان کند یا بیان نکند ۲ گله کردن گفتن یا نوشتن مسئله یا عامل و چیزی که باعث نارضایی گردیده به منظور جلب کمک دیگران برای رفع ریشه‌های نارضایی ۳ شکایت = گله نمودن کتبی به مراجع قانونی کارکنان باید بدانند که چگونه شکایت کنند که موجب ضایع شدن حق و حقوق آن‌ها نشود شکایت بهتر است توسط کسانی که به ریشه‌های نارضایی نزدیک‌ترند حل شود و بعضی از مواقع شکایت در خارج سازمان رسیدگی میشود فصل هشتم ارزشیابی شایستگی کارکنان اثربخشی عبارت است از رسیدن به هدف در زمان مشخص و کارایی عبارت است از نسبت داده به ستاده در یک سیستم سازمانی است عملکرد انسان بازتاب افکار خصوصیات روحیات طرز تلقی او نسبت به جهان هستی است سازمان‌ها اهدافی دارند و برای رسیدن به این اهداف منابع انسانی نیاز دارد. ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است و زندگی مادی تنها وسیله‌ی تشخیص میزان شایستگی است ارزشیابی کارکنان عبارت است از مراحل که سازمان نحوه‌ی عملکرد منابع انسانی را در انجام وظایف مورد بررسی قرار میدهد موضوع ارزشیابی کارکنان نحوه‌ی انجام وظایف و مسوولیت‌ها و سنجش برخی از صفات خصوصیات و ویژگی‌های شخصی کارکنان ارزشیابی هم به نفع کارکنان و هم به نفع سازمان است. برخی از صفات کارکنان ممکن است اثر مثبت یا منفی در کار داشته باشد در ارزشیابی استعداد‌های بالفعل و رفتار ظاهری مورد بررسی و باید به استعداد‌های بالقوه‌ی افراد نیز توجه شود معیارهای ارزشیابی کارکنان: ۱ معیارهای کاری = شرایطی که برای انجام موفقیت‌آمیز شغل لازم هستند مانند (سن و تجربه و تحصیلات و.....) ۲ معیارهای اخلاقی = ان دسته از صفات خصوصیات و ویژگی‌های خوب انسانی مانند (خوش برخوردی ادب متانت اعتماد به نفس و.....) که در بین همه‌ی افراد دارای ارزش و قابل قبول است. ۳ معیارهای ارزشی = معیارهایی که ریشه در جهان بینی و ایدئولوژی افراد دارد معیارهای مهم ارزشی هستند. در حکومت‌های الهی خط مشی بر اساس سیره و روش انبیای الهی و دستورات آنها انتخاب میگردد و در اسلام ارزشیابی بسیار دقیق انجام شده است و ۲۶۲ آیه در مورد بهشت و ۱۵۴ آیه در مورد جهنم و ۸۵۱ آیه در مورد بعثت قیامت و مجازات آورده شده و این نشان دهنده توجه خداوند به افعال و قول و افکار است و قرآن به صفات و خصوصیات افراد توجه بسیار کرده و از انسان‌ها چیزی بیشتر از توان آنها نخواسته است. ارزشیابی عینی یا ارزشیابی ذهنی: ارزشیابی عینی توسط دیگران هم قابل تأیید و تصدیق است و در مورد مسائلی است که ما آنها را می‌بینیم ولی ارزشیابی ذهنی توسط دیگران قابل تأیید و تصدیق نمی‌باشد مثل قضاوت‌های سرپرست از مرنوسین و این نوع ارزشیابی از اعتبار کمتری برخوردار است انحراف در ارزشیابی کارکنان: بزرگترین عامل انحراف ارزشیابی ذهنی کارکنان است ۱ تعمیم گروهی = قضاوت‌های شخصی سرپرست بر مرنوسین حاکم میشود. ممکن است یک ویژگی خوب یا بد سایر خصوصیات آن را تحت شعاع قرار دهد ۲ تمایل به ارزشیابی متوسط = بعضی از مسوولین تمایل چندانی به ارزش یابی واقعی ندارند و سعی میکنند امتیازات هر کس را متوسط در نظر گیرند ۳ تمایل به ارفاغ یا سخت‌گیری بی مورد ممکن است بیش از حد دقت نماید و سخت‌گیری بی مورد اعمال نماید و در کار خود وسواس کامل به خرج دهد و برای جلوگیری از ارزشیابی بی دقت و سخت‌گیرانه باید عوامل و ضوابط ارزشیابی را تا حد امکان روشن نمایند ۴ انتظارات فرهنگی = با توجه به معیار فرهنگی خاص خود که به دو صورت خود آگاهانه و خود نا آگاهانه انسانها را ارزشیابی میکنند. در ارزشیابی باید به تفاوت فرهنگ‌ها توجه شود ۵ گرایش به تبعیض نژادی = برخی از مسوولان به صورت خود آگاه یا خود نا آگاه تحت تاثیر عواملی مثل ملیت قومیت رنگ و نژاد قرار میگیرند و گروهی ممکن است به جنسیت حساس باشند ۶ تاثیر رفتارهای اخیر کارکنان = مسوولین تحت تاثیر رفتار خوب یا بد کارکنان قرار میگیرند و بدون توجه به رفتار قبلی چه کسانی باید ارزشیابی نمایند؟ ارزشیابی سنتی که ارزشیابی توسط پدر بود (سرپرستان مستقیم) -

کارشناسان ارزشیابی - کارکنان - همکاران - مرئوسین و مدیر ردهی بالاتر ۱ ارزشیابی توسط سرپرستان مستقیم = ارزش یابی به وسیله ی پدر قدیمی ترین و متداول ترین روش است. ومجاسن این روش شناخت دقیق سرپرستان از وظایف ومسولیت ها وشرايط محیط کاری در کیفیت وکمیت کالا.وخدمات ومعایب ان اعمال نظر آگاهانه یا نا آگاهانه در امر ارزش یابی وبا توجه به این که ارزشیابی هر سالی یک بار انجام میشود در سازمانهایی که مدت سرپرستی ان کمتر یکسال است از اعتبار ان کاسته میشود ۲ ارزشیابی به وسیله ی کارشناس امور پرسنلی = برای کارکنانی که در طول سال وظایف مختلفی را انجام می دهند در پایان هر پروژه فرد ارزشیابی میشود. ونتیجه ارزشیابی به واحد امور پرسنلی فرستاده می شود وکارشناس گزارش رامورد ارزشیابی قرار می دهد ونقاط ضعف وقوت افراد را مشخص میکند وضمن مطلع ساختن ان ها نقاط مثبت را تقویت ونقاط منفی را با فرستادن افراد به کلاس ودوره های آموزشی رفع می گردد واین روش در سازمان های ماتریسی که سرپرست مستقیم وهمیشگی ندارد استفاده میگردد ۳ ارزشیابی خویشتن (خود ارزشیابی) = با ایجاد محیطی صمیمی می توان ارزشیابی از طریق خود را در سازمان ها اجرایی نمود ومشکلات ان عبارت اند از عدم استقبال کارکنان وصحت اعتبار نظرات. ارزشیابی توسط خود با مشخص کردن نقاط ضعف وقوت با توجه به استانداردهای کاری ورفتاری وتشکیل کمیته هایی برای ارزشیابی اختلاف نظر کارکنان وسرپرستان وانجام اصلاحات لازم. ۴ ارزشیابی توسط همکاران = روش معتبر وقابل قبولی است به دلیل شناخت بهتر از نقاط ضعف وقوت همکاران ومیانگین نظرات در نتیجه ارزشیابی تاثیر داده میشود ۵ ارزشیابی توسط مرئوسین = برای ارزشیابی سرپرستان ومدیران میانگین نظرات در نتیجه ارزشیابی دخالت داده میشود ۶ ارزشیابی توسط سرپرست سرپرستان = مصفاغه تر وجلوگیری از سخت گیری. زمانی که که هدف مقایسه کارکنان باشد برای انتخاب افراد برای مشاغل بالاتر به منظور کاهش اعمال نظر سرپرست وبه دو صورت انجام میشود ۱ تایید وامضای نظر سرپرست در مورد مرئوسین پس از اطمینان ۲ دخالت مستقیم در کار ارزشیابی (توسط پدر بزرگ) ۷ ارزشیابی توسط مراکز مشاوره وراهنمایی = این نوع ارزشیابی شایسته تر است علاوه بر شناسایی استعداد بالفعل شناسایی استعداد بالقوه ودر نظر گرفتن شایستگی برای ترفیع. ممکن است فرد در منصب کنونی خود خوب فعالیت کند اما در منصب بالاتر ضعیف باشد وایامکن است فرد در منصب کنونی خود ضعیف باشد اما در منصب بالاتر بتواند موفق باشد ارزشیابی کارکنان وارزشیابی مشاغل برای تعیین حقوق ودستمزد مورد استفاده قرار گیرد روش هاوفنون ارزشیابی شایستگی کارکنان رتبه بندی = قدیمی ترین وساده ترین روش. انها براساس عوامل کلی سنجیده وانها را با یکدیگر مقایسه واترا در لیستی قرار میدهد ومشخص شدن برتری انها. روش درجه بندی (= توضع اجباری) در نظر گرفتن طبقات خاص برای ارزشیابی کارکنان وطبقات تعریف شده ومشخص است وکارکنان را با طبقات سنجیده وقرار گرفتن در یکی از طبقات مقیاس های گرافیکی = قدیمی ومتداول ترین روش است. شبیه روش مقایسه فرد با فرد است ولی به جای نظر کلی کار ارزشیابی با استفاده از تعاریف انجام میشود. انتخاب عوامل اصلی وفرعی در این روش بسیار مهم وحیاطی است و وابستگی کامل به فرهنگ سازمانی وارزش های پذیرفته شده دارد چک لیست = برای کم شدن بار مسولیت مدیران افراد را ارزشیابی نمی کنند بلکه گزارشی در مورد انها می نویسند وارزشیابی واقعی کارکنان در اداره ی امور پرسنلی انجام میشود انتخاب اجباری = خالی از هر گونه اعمال نظر واز بین دو سوال حتما باید به یکی جواب داده شود وقایع حساس = مشاهده ثبت ونگه داری رفتار های خارج از حد متعارف مثبت یا منفی ودر نتیجه تصمیم گیری وباید در فواصل زمانی مشخص رفتار خوب یا بد به او گوش زد شود مدیریت بر مبنای هدف = مشارکت رئیس ومروئوس برای برنامه ریزی وتعیین هدف وارزشیابی نتیجه مرئوسین رفتار خود رادر جهت نیل به اهداف تغییر میدهد. اهداف باید جنبه ی کیفی و کمی داشته باشند ودر عین حال عینی باشند وگاهی اوقات اهداف رئیس ومروئوس به تصویب مدیر رده ی بالاتر نیز میرسد ارزشیابی روانی = سنجش استعداد های بالقوه ی کارکنان برای رشد وشکوفایی و وقت وانرژی زیادی میرسد و برای ارزشیابی مدیران جوان به کار میرود دراین روش مصاحبه ی ارزشیابی تست های روان سنجی ونظر خواهی ونظر سرپرست مستقیم مورد استفاده قرار می گیرد به علت کنجکاوی از طرف کارکنان مورد توجه قرار نمی گیرد نتگناهای ارزشیابی کارکنان = به دلیل تکرار شدن این ارزشیابی در طول سالها مورد توجه قرار نمی گیرد وباید به این ها آموزش هایی داد مصاحبه های ارزشیابی = سنجش استعداد بالقوه وتعیین میزان آمادگی برای آموزش وتوسعه کارکنان. اطلاع رسانی کارکنان از نتایج ارزشیابی وحل اختلاف بین ارزشیابی کننده گان وارزشیابی شونده گان ونتایج ارزشیابی باید صریح روشن وامیدوار کننده باشند. به افرادی که امتیازات کمی دارند باید فرصت داده شود تادلایل ومشکلات خود را بیان نمایند ومدیر را قانع سازند که قصور از انها نبوده واو سعی خود را در کار خود کرده ومسائل ومشکلاتی که وجود دارد باید شناخته و رفع شود. افراد را مورد آموزش وراهنمایی ومشاوره قرار میدهند ودر اخر باید طوری جمع بندی شود که متوجه شوند چه اقداماتی برای بهبود کمی و کیفی وظایف خود باید انجام دهند وجه کمک هایی می توانند دریافت کنند فصل نهم برنامه ریزی نیروی انسانی برنامه ریزی نیروی انسانی فرایندی است که به وسیله ی ان سازمانها اطمینان می یابند که نوع ومیزان منابع انسانی لازم برای انجام وظایف ومسولیت های سازمانی راهمواره در اختیار داشته باشند. برنامه ریزی نیروی انسانی با برنامه ریزی استراتژیک ارتباط نزدیکی دارد مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی = برنامه ریزی های کوتاه مدت نمایانگر نوع ویزان نیروی انسانی است که برای سال آینده جذب گزینش واموزش داده شوند وبرنامه ریزی میان مدت وبلند مدت سازمان نشانگر موقعیت ونیاز پرسنلی برای ۲ و ۵ و ۱۰ سال آینده میباشد اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی = منابع انسانی منابع را با یک دیگر تلفیق وترکیب وبرای نیل به اهداف سازمانی هماهنگ می نماید نیروی انسانی دارای اهمیت بسیار است وعدم توجه به ان باعث متزلزل شدن پایه های سازمان ومدیریت در سطح خرد وکلان میشوند مرتب نمودن برنامه ریزی نیروی انسانی با برنامه های استراتژیک = برنامه ریزی های نیروی انسانی فقط به منظور مقابله با کمبود ویا تورم منابع انسانی در سازمان انجام می پذیرد و فکر میکنند که برنامه ریزی نیروی انسانی برای ارتقای کیفی و کمی تولیدات وخدمات است البته تلفیق برنامه های استراتژیک و برنامه ریزی نیروی انسانی کار مشکلی است گام های اولیه برنامه ریزی نیروی انسانی = بررسی ضایعات پرسنلی یکی از نخستین گام هاست عوامل درن سازمانی از قبیل روحیه یافراد شیوها ی مدیریت رضایت شغلی میزان حقوق ودستمزد می توانند در ثبات ونگه داری منابع انسانی نقش تعیین کنندهای داشته باشند محاسبه نرخ کاهش نیروی انسانی در کلیه ی سطوح سازمانی در فواصل زمانی معین مانند هر سالی یک بار ضروری است. مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی: مرحله اول - پیش بینی میزان تقاضای نیروی انسانی در آینده مرحله دوم - پیش بینی میزان عرضه ی منابع انسانی در آینده مرحله سوم - پیش بینی نحوه تطبیق عرضه وتقاضای منابع انسانی در آینده مرحله اول = پیش بینی میزان تقاضای نیروی انسانی در آینده عوامل کوتاه مدت وبلند مدتی ودخالت دارند که باید مورد بررسی وتجزیه وتحلیل وشناخت کامل قرار گیرند عبارت اند از اهداف وبرنامه های بلند مدت سازمان - روند رشد جمعیت - اوضاع واحوال اقتصادی جامعه - روند تکنولوژی وروند سیاسی اجتماعی جامعه. در مطالعه ی عوامل کوتاه مدت لازم است

برنامه و بودجه‌ی سازمان ضایعات پرسنلی و قوانین و مقررات نظارت و کنترل دولت کاملاً مورد بررسی قرار گرفته و در برنامه ریزی نیروی انسانی ملحوظ گردد. مرحله دوم=پیش بینی میزان عرضه‌ی نیروی انسانی به بازار کار نیازمند به بررسی میزان عرضه‌ی داخلی ابتدا باید کلیه‌ی نیروی انسانی موجود در سازمان اعم از قشر مدیریتی و غیر مدیریتی مورد شناخت دقیق قرار گیرند برای انجام این عمل می‌توان از فرم‌هایی استفاده نمود که نمونه‌هایی از آن ارائه شده در این مرحله از تهیه و تنظیم و استفاده از نمودارهای جایگزینی که نمونه‌ی ساده‌ای از آن در کتاب آورده شده استفاده نمود. پس از مشخص شدن میزان عرضه‌ی داخلی یعنی نیروی انسانی موجود که می‌توانند برای نیل به اهداف آینده‌ی سازمانی مورد استفاده قرار گیرند تصمیمات لازم برای آموزش و آماده سازی آنان اتخاذ نمایند باقیمانده‌ی منابع انسانی لازم را با بررسی‌های مربوطه یعنی بررسی عرضه‌ی خارجی منابع انسانی مشخص و تامین میگردد. البته در بررسی‌های مربوطه به عرضه‌ی خارجی منابع انسانی عواملی از قبیل بررسی نیاز خارجی سازمان - عرضه‌ی منابع انسانی به بازار کار - عکس العمل جامعه نسبت به سازمان و مسائل دموگرافیک مورد نظر باشد مرحله سوم=پیش بینی نحوه‌ی تطبیق عرضه و تقاضای نیروی انسانی در این پیش بینی ها عواملی از قبیل استخدام نیرو های جدید - آموزش و آماده سازی نیروهای موجود - برنامه ریزی حرفه ای و مدیریت حرف شغلی - بهبود سیستم ها و روش ها و در صورت لزوم نحوه‌ی تحلیل نیروی انسانی دخالت دارند که عمیقاً مورد مطالعه و بررسی قرار میگیرد فصل دهم سلامتی ایمنی و رفاه کارکنان مدیران پرسنلی یا امور اداری مسوولیت اجرای قوانین و مقررات مربوط به سلامت و ایمنی کارکنان را بر عهده دارند و این در صورتی است که مدیران رده‌ی سازمانها نه تنها در لفظ بلکه در عمل نیز کاملاً متعهد باشند. باید توجه داشت که ایجاد و توسعه‌ی فعالیت‌هایی که موجب تامین سلامتی ایمنی رفاه و امنیت اجتماعی کارکنان می‌گردد با آموزش و به سازی مدیران سطوح بالای سازمانی و به ویژه مدیران پرسنلی ارتباط مستقیم دارد. بنابر این باید با برنامه ریزی‌های آموزش و توسعه‌ی مدیران آنان رانسیبت به برنامه‌های مذکور متعهد ساخت سلامتی=رفاه فیزیکی و روانی یارها بودن و عدم ابتلا به بیماری‌های جسمی روحی روانی و روان تنی و در مدیریت منابع انسانی. فرد سالم کسی است که از نقطه نظر خود و دیگران با محیط اطراف اعم از محیط خانوادگی اجتماعی و کاری سازگار باشد. تندرستی و روان درستی روز به روز اهمیت بیشتری بر سازمان و مدیریت برخوردار است مبارزه با الکل=اثرات منفی از مواد مخدر در جوامع بسیار ویرانگر است و استفاده از مواد مخدر در کلیه‌ی سطوح سازمانی زنان- مردان - جوانان و حتی بچه‌ها نیز سرایت نموده و کلیه‌ی افراد در جوامع صنعتی و جهان سوم در معرض خطر قرار دارند مشکلاتی که توسط کارکنان معتاد به الکل و مواد مخدر به وجود می‌آید اعم از غیبت‌های بیش از اندازه - کیفیت کار پایین - حوادث و سوانح در محیط کار اغلب به وسیله‌ی کارکنانی که مشکل اعتیاد به الکل و یا مواد مخدر دارند به وجود می‌آید مبارزه با کشیدن سیگار=سیگار کشیدن قبل از این که یک خود کشی باشد یک دیگر کشی است و تحقیقات نشان داده که دود ناشی از کشیدن سیگار برای اطرافیان بیشتر از فرد زیانبار است عکس العمل سازمانها در مقابل افراد سیگاری=برخی از سازمانها برنامه‌هایی برای ترک سیگار دارند و برخی دیگر مکان مشخصی را برای کشیدن سیگار اختصاص میدهند و در بعضی مواقع حتی از استخدام افراد سیگاری جلوگیری می‌نمایند تقلیل فشارهای عصبی یا استرس عبات اند از عکس العمل‌های فیزیکی روانی و یا شیمیایی بدن در مقابل رویدادها - موقعیت‌های وحشت ناک - هیجان اور - گیج کننده - خطرناک و یا حساس برای انسان هر چند به نظر وی انسانها در مراحل زندگی سالم و طبیعی خویش به مقداری از فشار مذکور نیاز مند اند میزان استرس مفید بستگی به میزان تحمل و عوامل استرس زا دارد همه‌ی انسانها در درجاتی از استرس خوشایند و ناخوشایند بهترین عکس العمل را از خود نشان میدهند ایمنی=شرایطی که منابع انسانی را از عوامل مضر می‌تواند سلامتی آنها را به خطر اندازد مصون دارد مسوولیت عمده‌ی ایمن سازی به عهده‌ی مدیران بالای سازمانی به خصوص مدیران پرسنلی است البته اهمیت همکاری مدیران را در ایجاد محیط امن نمی‌توان نادیده گرفت عوامل حادثه‌زا در محیط کار= ۱ رفتار کارکنان ۲ شرایط فیزیکی نامطلوب محیط کاری ۳ ابزار آلات غیر استاندارد و یا فرسوده و یا تلفیقی از همه‌ی این عوامل مذکور تحقیقات ایمن سازی محیط کاری=این تحقیقات توسط سازمان‌های بزرگ و ونیز مهندسی ایمنی به منظور یافتن عواملی که سلامت کارکنان را به خطر می‌اندازد انجام می‌شود و آنها نظراتی را در مورد ایمنی و طراحی مجدد ابزار آلات و محیط‌های فیزیکی کار و وظایف و مسوولیت‌های شغلی که با صفات و خصوصیات ویژگی‌ها و نیازهای انسانی سازگاری داشته باشد ارائه مینماید این عمل را ارگونومیس و یا مهندسی فاکتورهای انسانی میگویند ارگونومی=بررسی روابط بیولوژیکی میان فعالیت‌های فیزیکی انسان با شرایط محیط کار در واقع علم مطالعه کارایی و فعالیت فیزیکی انسان. ایمن سازی محیط کار: سازمانها باید برای ایمن سازی محیط کاری خود دارای استراتژی‌ها و سیاست‌ها و برنامه‌هایی به منظور تقلیل حوادث و سوانح و خسارت جانی و مالی ناشی از آن باشند جلب حمایت مدیر رده‌ی بالای سازمانی=به منظور پیشبرد برنامه‌های ایمن سازی. محیط کاری یکی از الزامات موفقیت در برنامه‌های مذکور است تعیین مسول ایمنی=مسولین ایمنی در سازمانها باید بیشتر به ابعاد آموزشی مسوولیت خویش توجه داشته باشند و خود را به منزله‌ی یک مربی آموزشی برای تشویق و ترغیب نکات ایمنی تلقی نمایند طراحی عملیات و محیط کاری با توجه به نکات ایمنی=یک محیط کاری امن باید محیطی نظیف روشن و دارای تهویه باشد و وسایل و ابزار آلات باید دارای استاندارد باشند آموزش=شاید به جرات بتوان گفت که قسمت اعظم برنامه‌های حفاظت و ایمنی در محیط‌های کاری مربوط به آموزش کارکنان به منظور رعایت نکات ایمنی است ثبت و ضبط اطلاعات مربوط به سوانح و حوادث ۱ مرگ و میرهای ناشی از حوادث و سوانح ۲ مواردی که منجر به از دست دادن روزهای کاری شده ۳ مواردی که مرگ و میر و از دست دادن روزهای کاری را در بر نداشته ولی اقداماتی بیشتر از کمک‌های اولیه را می‌طلبیده تجزیه و تحلیل حوادث و سوانح=انهایی که خسارت مستقیم داشته اند مثل حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان مجروح و از کار افتاده و یا خانواده‌های مرحوم شده‌گان. و خسارت‌های غیر مستقیم عبارت اند از هزینه‌های مالی مربوط به تحقیقات ریشه یابی‌ها و جایگزین مرحومین و از کار افتادگان و عقب افتادگی در کارها و اگر منابع انسانی آموزش‌های لازم را دیده و ریشه‌ها و عوامل حادثه‌زا در محیط کاری خود را شناخته باشد میزان حوادث و سوانح کاهش می‌یابد ۴ حادثه‌ها به دلایل انسانی به وقوع می‌پیوندد و ۱ حادثه‌ها به دلیل تکنیکی و نواقص فنی و بین حوادث و سوانح و عواملی از قبیل خستگی‌های رانندگی - شیوه‌های مدیریت - سرپرستی غلط - استرس و مشکلات اقتصادی و غیره رابطه‌ی مستقیمی وجود دارد دیگری از قبیل شوخی و مزاح در محیط کار با استفاده از وسایل و ابزار آلات کاری - بی پروایی - خود را انگشت نما کردن - کم حوصلگی و چاقی مفرط را در ایجاد و افزایش سوانح در محیط کاری نمی‌توان نادیده گرفت. بین سابقه‌ی کارکنان و میزان حوادث در کار رابطه‌ی معکوس وجود دارد مسابقات ایمنی=در این روش اگر کارکنان یک قسمت سعی در تقلیل حوادث و سوانح بنمایند (در طول یک سال) از طرف مدیریت تشویق خواهند شد اجباری نمودن رعایت قوانین و مقررات ایمنی رفاه= به معنی تن اسایی و اسودگی است. و هدف از برنامه

های رفاهی کارکنان انجام اقداماتی به منظور تامین تندرستی و روان درستی کارکنان است امکانات رفاهی میتواند دو مزیت داشته باشد یکی مزایای جسمی و دیگری مزایای روانی احساسی شرایط کنونی ووظایف ادارات رفاه کارکنان در سازمان ۱ ایجاد تعاونیهای مسکن و تهیه مسکن ارزان قیمت = اغلب شرکت های خصوصی ودولتی دارای شرکت تعاونی مسکن می باشند و کارکنان خود را با خرید چند سهم در آن شریک می کنند این شرکت ها به دلیل ضعف مالی مدیریتی وجایگاه قانونی نمی توانند زمین های ارزان قیمتی را خریداری کرده . ۲ . ایجاد بیمه وخدمات درمانی=انسان به دلیل اندیشمند بودنش از همان ابتدای خلقت به فکر چاره جویی برای مسائلی مثل آتشفشان - سیل - زلزله - وبیماری - از دست دادن اعضا- پیری - از کار افتادگی - مرگ و بی سرپرستی بوده تا آرامش و آسایش خود را تامین کند انواع بیمه که در کشور ما وجود دارد = ۱ بیمه عمر ۲ بیمه نقص عضو ۳ بیمه بیکاری ۴ بیمه حوادث و سوانح ۵ بیمه از کار افتادگی ۶ بیمه خدمات درمانی ۷ بیمه حریق ۸ بیمه سرقت ۹ بیمه بینایی ۱۰ بیمه دندان خدمات دندان پزشکی ۱۱ بیمه بیماری های روانی ۱۲ بیمه باز نشستگی ۱۳ ایجاد شرکت های تعاونی مصرف=با هم کاری کارکنان یک سازمان و خرید سهام از سوی آنان پدید می آید و در این تعاونی ها کالاها ی مرغوب و ضروری زندگی به فروش میرسد. کالاها باید به قیمت تمام شده به اضافه ی یک سود عادلانه وناچیز که به نسبت سرمایه بین صاحبان سهام تقسیم میگرددعرضه گردد. ۴ ایجاد مهد کودک در محیط کار=ایجاد مهد کودک اولین بار در ایران و توسط بانک مرکزی در سال ۱۳۵۶ برای نگه داری و مراقبت از اطفال در سنین قبل از دبستان بود . برای مادرانی که بالجهار باید کار و فعالیت نمایند ۵ پرداخت کمک های نقدی و غیر نقدی=کمک های غیر نقدی گاهی به صورت بن برای خرید کالا های ضروری و گاهی هم کالاها ی ضروری را به صورت مستقیم در اختیار کارکنان قرار میدهند ۶ ایجاد سرویس های رفت و آمد=برقراری سیستم های رفت و آمد برای کارکنان کم درآمد و باتوجه به وسعت شهر های بزرگ - ازدحام جمعیت - کمبود امکانات حمل و نقل - ومشکلات دیگر مانند ترافیک - کمبود محل پارک -لودگی هوا و صداهو خطرات ناشی از رانندگی جنون آمیز برای کاهش فشار عصبی کارکنان. ۷ در نظر گرفتن مرخصی استحقاقی واستعلاجی=بر اساس سوابق کاری کارکنان محاسبه وتعیین می گردد معمولاً برای مرخصی استعلاجی وجهی برای کارکنان تعیین میگردد تا کارکنان بدون دلیل موجه غیبت نکنند انواع مرخصی =مرخصی دو روز اخر هفته -مرخصی های بدون حقوق -افزایش مرخصی استعلاجی در صورت لزوم - مرخصی برای فوت بستگان درجه یک - مرخصی زایمان - و فرصت های مطالعاتی کارکنان . ۸ ایجاد مراکز مشاوره و راهنمایی کارکنان=تحت نظارت مدیر پرسنلی به عنوان مرکز مشاوره و راهنمایی کارکنان و به کلیه سازمان سرویس میدهد ودر سازمان های اداری روانشناسان عمومی ودر سازمانهای دولتی و صنعتی روانشناسان صنعتی وجود دارد. این امر مهم را برعهده دارند. مشاوره و راهنمایی نه تنها در زمینه های کاری بلکه در زمینه های اجتماعی ومشکلات زندگی خصوصی کارکنان هم انجام میپذیرد .واین عمل در اکثر مواقع به صورت محرمانه انجام میپذیرد و اثری از آن در پرونده وسوابق استخدامی کارکنان باقی نمی ماند. ۹ ایجاد رستوران وکانتین در محیط کار=تندرستی وسلامتی کارکنان با ارائه ی غذای سالم وبهداشتی ومقوی ودیگر کمک ومساعدت مالی آنان از طریق فروش ارزان غذا در یک محیط آرام وبهداشتی انجام می پذیرد. ۱۰ ایجاد اماکن رفاهی ورزشی برای کارکنان وخانواده های آن ها=امکان تفریحی رفاهی وورزشی مانند اردو گاه ها- پلاژها - باشگاه ها - استخر زمین والیبال وبسکتبال- تنیس وفضای سبز و اردوهای سیاحتی وزیارتی برای تابستان وتعطیلات نوروزواستراحت کارکنان وخانواده های آنها امری ضروری است برای تامین رواندستی کارکنان سازمان. ۱۱ ایجاد درمانگاه در محیط کار=ارائه ی خدمات مستقیم به کارکنان وخانواده های آنها یکی دیگر از اقدامات رفاهی است واین درمانگاه ها در وقت اداری باتمام وقت مشغول به کار هستند کادر پزشکی که در محیط کا استقرار می یابند باید شامل مشاور بهداشت - پزشک عمومی - دندان پزشک - پرستار و بیهار باشد . ۱۲ ایجاد صندوق قرض الحسنه وپس انداز=وامهای قرض الحسنه باید بسیار سریع محرمانه باشد وبراساس اساسنامه ی صندوق حداکثر زمان ومبلغ تعیین شود که بستگی به میزان نقدینگی دارد درپایان در این جا سعی شده خلاصه ی کاملی از کتاب جناب آقای دکتر سید حسین ابطحی ارائه گردد

منابع حقوق انسانی در دوره ساسانی

دکتر پدram جم

اجتماع دوره ساسانی را ترکیب متنوعی از مردمان با فرهنگها، آداب و رسوم و سنن و همین طور ادیان گوناگون تشکیل می داد. همه مردمان آزاد بومی قلمرو ساسانی، صرف نظر از دین و فرهنگ اتباع شاهنشاهی بودند و اصطلاحاً «بنده شاه شاهان» نامیده می شدند. مردان آزاد با رسیدن به ۱۵ سالگی، به لحاظ حقوقی واجد تمام حقوق و مسوولیت های مدنی شمرده می شدند. برای مثال، یک مرد بالغ می توانست اقامه دعوی کند، شهادت او در دادگاه نافذ بود و در مقام سرپرست ۲ خانواده خود، مسوول اعمال افراد تحت سرپرستی خود بود. در مقابل مردمان آزاد، بردگان ۳ قرار داشتند که به لحاظ نظری، شیء پنداشته می شدند. اگرچه نمی توان گروه اخیر را کاملاً محروم از تمامی حقوق مدنی دانست اما میزان برخورداری ایشان از این حقوق بسیار اندک بود. شهادت یک برده به طور کل در دادگاه جایز نبود، مگر آن که اختلاف بر سر مالکیت همان برده بود. همچنین ممکن بود یک فرد به نسبتی آزاد و به نسبتی برده باشد. ۴ به جز «آزادی»، جنسیت و سن عوامل دیگری بودند که بر وضعیت افراد اثرگذار بودند. در مقایسه با مردان آزاد، زنان معمولاً محدودیت های حقوقی مشخصی داشتند. سنت کهن، شهادت زنان را جایز نمی دانست اما مواردی وجود داشته که شهادت یک مرد و یک زن و حتی شهادت ۲ زن پذیرفته شده است. زنی که تحت سرپرستی قرار داشت، تنها با اجازه سرپرست خود می توانست مستقلاً به کسب و کار پردازد و درآمد خود را در اختیار بگیرد. زنان پیش از ازدواج به طور معمول تحت سرپرستی پدر و پس از ازدواج تحت سرپرستی شوهر قرار داشتند. پیچیدگی ازدواج و انواع گوناگون آن در دوره ساسانی ممکن بود وضعیت های حقوقی مختلفی را برای زنان به وجود بیاورد. مثلاً ممکن بود زن حتی پس از ازدواج، تحت سرپرستی پدرش بماند یا این که به جای شوهر واقعی زن، سرپرستی وی به فرد دیگری (و حتی برادر متوفی زن) منتقل شود. کودکان معمولاً تحت سرپرستی پدر و در نبود او، تحت سرپرستی پدر بزرگ خود بودند. تمامی هزینه های مربوط به دادرسی افراد تحت سرپرستی نیز به عهده سرپرست بود. از روزگاران بسیار کهن، مجموعه ای از قوانین عمومی، روابط فی مابین ارکان حکومت و نیز حکومت و مردمان گوناگون تابعه را تنظیم می کرد و اصطلاحاً «قانون شاهی» نامیده می شد. احتمالاً وضعیتی نسبتاً مشابه در دوره ساسانی نیز وجود داشت. در دوران ساسانی، پیروان ادیان گوناگون، جوامع ایمانی مختلفی را تشکیل می دادند. دین زرتشت غلبه داشت و از حمایت رسمی حکومت نیز برخوردار بود اما اغلب این امکان نیز وجود داشت که اتباع غیرزرتشتی ساسانی نیز به مقام های نسبتاً بالا گمارده شوند، بخصوص در آن نواحی که غلبه با پیروان دیگر ادیان بود. منابع بسیار اندکی در

رابطه با این حیطه حقوقی وجود دارد. در حیطه حقوق خصوصی، مجموعه قوانین مستقلی، احوالات و روابط حقوقی اعضای هر یک از جوامع ایمانی را تنظیم می‌کرد. این مجموعه قوانین، ممکن بود اشتراکات فراوانی در بعضی حیطه‌های مختلف حقوق خصوصی (همچون حقوق قراردادها) داشته باشند، اما در حیطه حقوق خانواده و اموال، و وجه افتراق نسبتاً فراوانی وجود داشت. به این لحاظ، منابع حقوق دوره ساسانی دارای خاستگاه چندگانه‌ای است: منابع حقوقی مربوط به اتباع زرتشتی، یهودی، مسیحی، بودایی و دیگر جوامع دینی تابع شاهنشاهی. منابع حقوقی زرتشتیه سبب غلبه دین زرتشتی در دوران ساسانی، بررسی مواد حقوقی مرتبط با زرتشتیان دارای اهمیت بیشتری است. در میان این نوع منابع، متن پهلوی «مادیان هزاردادستان» جایگاهی یگانه دارد. مادیان هزاردادستان: این اثر تنها متن به جای مانده پهلوی است که تقریباً به طور انحصاری به مسائل حقوقی می‌پردازد. خبر وجود چنین اثری در سال ۱۸۹۶ میلادی به آگاهی همگان رسید. در آن سال، ادوارد وست ۵ در مجلد نخست بنیان فقه‌اللفه ایرانی ۶ از در اختیار گرفتن بخشی از دست‌نویسی خبر داد که آن را به عنوان مجموعه حقوق اجتماعی پارسیان در زمان ساسانی ۷ توصیف کرد. ۵۸ سال بعد (۱۹۰۱) در بمبئی بخش بزرگ‌تر این اثر تحت‌عنوان: *Mādigān-i Hazār Dādīstān* با مقدمه‌ای از حیوان‌چی جمشیدچی مودی ۹ از روی دست‌نویسی متعلق به کتابخانه مانوکچی لیمچی هوشنگ هاتاریا ۱۰ به صورت فاکسیمیل ۱۱ منتشر شد. ۲۰ برگ دیگر از همین دست‌نویس نیز در سال ۱۹۱۲ در بمبئی و توسط تهمورث دینشاه انکلساریا ۱۲ با عنوان:

The Social Code of the Parsis in Sasanian Times or Mādigān i Hazār Dādīstān. Part II

انتشار یافت. بخش‌های منتشر شده در حقیقت زمانی متعلق به یک دست‌نویس بزرگ‌تر بوده‌اند، که متأسفانه دیگر بخش‌های آن از بین رفته است. زمان نگارش مادیان به طور دقیق مشخص نیست. آخرین پادشاهی که در مادیان ذکر نام وی رفته، خسرو هرمزدان (۶۲۸-۵۹۱ م)، یا همان خسرو پرویز است. در محل نام برده، صحبت از تنظیم پرسشنامه‌ای در سال بیست و ششم فرمانروایی این پادشاه است، بنابراین زمان تنظیم مادیان نمی‌تواند قدیمی‌تر از سال ۶۱۷ میلادی باشد. از طرفی از آنجا که در مادیان نمی‌توان از اعراب و تهاجم ایشان یا از وضعیتی که ممکن است نظام حقوقی زرتشتیان در دوره استیلای اعراب پیدا کرده باشد اثری یافت، بنابراین زمان تنظیم این اثر باید آخرین دهه‌های فرمانروایی ساسانیان در قرن ۷ میلادی دانسته شود. چنانچه گردآوری این مطالب در زمان متاخرتری نیز صورت گرفته باشد، مواد حقوقی گردآوری شده، مربوط به دوره‌ای است که نظام حقوقی ساسانی به‌طور کامل مراعات و اجرا می‌شده است. ۱۳ مقدمه کتاب مادیان هزاردادستان در تنها دست‌نویس باقیمانده با کاستی‌ها و افتادگی‌های بسیار همراه است و به همین دلیل، فهم دقیق آن امکان‌پذیر نیست. به همین سبب هدف و منظور فراهم‌آورنده این کتاب به طور دقیق مشخص نیست. مؤلف کتاب که خود را *فَرخ‌نَرَد و هرامان* ۱۴ معرفی کرده، این اثر را این‌گونه معرفی کرده است: «این کتاب را هزار دادستان می‌نامند» ۱۵ بنابراین نام کتاب را باید «هزار دادستان» ۱۶ دانست و نه «مادیان هزار دادستان». بخش عمده‌ای از مطالب این کتاب به حقوق مدنی مربوط می‌شود ۱۷ اما مطالب مرتبط با حقوق عمومی، همچون مسائل مربوط به حقوق جزا و نیز رویه قضایی نیز بخش‌های دیگری از مطالب این متن را تشکیل می‌دهند. اهمیت این اثر در این است که بسیاری از مطالب آن به هیچ‌گونه عنوان در دیگر متون پهلوی نیامده و تنها منبع موجود برای مطالعه بیشتر موضوعات حقوقی در اواخر دوره ساسانی به شمار می‌رود. این اثر احتمالاً نوعی کتابچه راهنما برای حقوق‌دانان دوره ساسانی به شمار می‌رفته است. نحوه ارائه مطالب این اثر به شیوه نقل و بیان موردی است و تعریف یا توصیفی از مفاهیم و اصطلاحات حقوقی را نمی‌توان در آن مشاهده کرد. مؤلف جابه‌جا به ذکر نظرات و آرای حقوقی گوناگون می‌پردازد و گاهی برای موردی واحد، نظرات کاملاً متضاد را کنار یکدیگر نقل می‌کند. به غیر از مادیان هزار دادستان، متون حقوقی دیگری نیز وجود دارد که از آنها می‌توان در بررسی مسائل حقوقی دوره ساسانی یاری جست. این دسته از متون حقوقی پهلوی عمدتاً در سده‌های سوم و چهارم هجری تدوین شده‌اند. در بهره‌گیری از این منابع، همواره باید به مساله تغییر و تحولاتی که اوضاع حقوقی جامعه زرتشتی در جریان سیطره اعراب به خود دید و شرایطی که این جامعه رو به تحلیل در رویارویی با جامعه اسلامی داشت، توجه کرد. منابع حقوقی این دوره روایت آذرفرین فرخ‌زادان: شامل ۱۴۸ پاسخ آذرفرین پسر فرخ‌زاد، پیشوای زرتشتیان در قرن سوم هجری به پرسش‌های معاصران خود است. این رساله به مسائلی که زرتشتیان در جامعه اسلامی با آنها روبه‌رو بوده‌اند، می‌پردازد. روایت امید اشوهستان: مجموعه‌ای است از ۴۴ پاسخی که امید پسر اشوهشت به پرسش‌های مطرح شده از سوی آذرگشسپ پسر مهرآتش داده است. زمان زندگانی امید اشوهستان قرن ۴ هجری بوده و مطالب این اثر از جهت حقوق مدنی زرتشتیان دارای اهمیت زیادی است. در عین حال این اثر مسائل و مشکلات فقهی - حقوقی را که جامعه زرتشتی با جامعه مسلمان داشته، نشان می‌دهد. دادستان دینی: این اثر دربرگیرنده پاسخی‌های منوچهر پسر جوان‌جم به ۹۲ پرسشی است که مهرخورشید پسر آذرمه و دیگران از وی داشته‌اند. مطالب دادستان دینی متنوع است. چند متن دیگر پهلوی نیز وجود دارد که ضمن شرح و بحث مسائل دینی، گهگاه به مسائلی که جنبه‌های حقوقی نیز دارند، اشاره می‌کنند. اهم این متون عبارتند از: دینکرت هشتم، روایت پهلوی، شایست ناشایست و متمم شایست ناشایست. در دیگر متون پهلوی به ندرت می‌توان شاهده‌ای یافت که بتوان از آنها در بررسی حقوقی دوره ساسانی استفاده کرد با این حال ممکن است این متون نیز دارای مطالبی باشد که در شناخت بهتر جامعه‌ای که حقوق آن موضوع بررسی است، سودمند باشد و به‌طور غیرمستقیم به درک بهتر اوضاع حقوقی اواخر دوره ساسانی کمک کند. منابع مربوط به دیگر جوامع تابعه دولت ساسانی‌جامعه یهود: مهم‌ترین منبع در ارتباط با جامعه یهود ساکن قلمرو ساسانی، تلمود بابلی است. تلمود مجموعه‌ای است مرکب از میدراش و میشنا که در حدود سده ۵ میلادی گردآوری شده است. جامعه مسیحی: در میان مجموعه متون به جای مانده از مسیحیان، بخصوص مجموعه بختیشوع که در اصل به زبان پهلوی بوده اما تنها از طریق برگردان سریانی آن به جای مانده، دارای اهمیت بسیار است. این منبع اطلاعات ارزشمندی در رابطه با جامعه مسیحی نسطوری ایران در اختیار ما می‌گذارد. جامعه بودایی و دیگر جوامع شرق ایران: کشف مجموعه‌ای از پوست‌نوشته‌های باکتریایی در شمال افغانستان در دهه ۱۹۹۰ به افزایش شگفت‌انگیز آگاهی‌ها در مورد تمدن کوشانیان و قلمرو کوشان‌شاهان انجامید. ساسانیان در سده سوم میلادی موفق شدند قلمرو کوشانیان را تحت نفوذ خود درآورند و از آن پس نماینده‌ای از سوی دستگاه مرکزی حکومت ساسانی که اغلب شاهزاده‌ای ساسانی بود، امور آن سرزمین را تحت نظارت داشت. متون حقوقی که اغلب سند قرارداد و مواردی از آن قبیل هستند، محدوده زمانی نسبتاً گسترده‌ای از سده ۴ تا سده ۹ میلادی را در برمی‌گیرند. پانوش‌ها:

۱. šāhānšāh bandagʷ. Sālārʷ. Anšahrīgān.

۴. این مورد اغلب زمانی اتفاق می‌افتاد که برده، مال مشترک ۲ یا چند نفر بود و تنها برخی از مالکین برده، اقدام به آزادی وی می‌کردند. برده به همان نسبت آزادشده، مختار بود از دسترنج کار خود بهره بگیرد و مابقی درآمدش را باید به سایر مالکین

پرداخت می‌کرد.

E. W. West. Grundriss der Iranischen Philologie, V. 1, p. 1167. the social code of the Parsis. 5
in Sasanian times. vide Bartholomae, Chr., 1910, p. 49. Jivanji Jamshedji Modi. 10. Manockji
Limji Hoshang Hataria Library. 11. facsimile. 12. Tehmuras Dinshaw Anklesaria

۱۳. خانم ماریا مانتسوخ، موجز بودن مواد حقوقی ثبت شده در مادیان را نیز به دلایل فوق می‌افزاید که بنا به عقیده وی، تنها در صورت آشنایی فقها و حقوقدانان ساسانی از مضامین و مفاهیم حقوقی و عدم نیاز به شرح و توضیح این موارد در دوره‌ای که این نظام حقوقی دایر و پابرجا بوده، امکان‌پذیر بوده است؛ نک

Macuch, M., 1993: Rechtskasuistik und Gerichtspraxis zu Beginn des siebenten
Jahrhunderts in Iran, Die Rechtssammlung des Farrohmarid i Wahrāmān, Wiesbaden, P.
10.14. Farroxmard ī Wahrāmān. 15. ēn mādayān hazār dādestān xwānēnd. 16. hazār
dādestān

۱۷. نک تفضلی، احمد، ۱۳۷۶: تاریخ ادبیات ایران پیش از اسلام، به کوشش ژاله آموزگار، تهران، ص ۲۸۷. و نیز:

Boyce, M., 1968(a): Middle Persian Literature, Handbuch der Orientalistik, Abt. 1, Bd. 4, Abs.
2; Literature, Lief. 1, Leiden, <http://www.jamejamonline.ir/papertext.aspx?newsnum=100842099428>

تنوع نیروی کار در عصر دانش محور

عرفان فرزام نیا

مقدمه: جمعیت‌های فرهنگی متنوع، در سراسر جهان زندگی می‌کنند. با افزایش مهاجرت، افزایش روز افزون تعداد افراد مشغول به کار و با وجود جوامع قومی - نژادی، حتی کارکنانی که به هیچ وجه منزل را ترک نمی‌کنند، اغلب با یک نیروی کار چند فرهنگی در سازمانها و شرکتهای محلی رو به رو می‌شوند.

هر دسته‌ای از جمعیت، نمایانگر یک سبک زندگی منحصر به فرد فرهنگی است، بنابراین سازمانها در حال متنوع تر شدن هستند. (Subhash C. kundu, 2003, 215) ما در عصر دانش زندگی می‌کنیم و شرکتهای موفق، آنها را بهترین هستند که به بهترین وجه قادر به تحت کنترل قرار دادن دانش جمعی (به هم پیوسته) کارکنانشان باشند. دانش جمعی هر گروه به وسیله در بر گرفتن افراد، با تجارب و پیش زمینه های متفاوت، افزایش می‌یابد. (Hershey H. Friedman, 2009) آینده نیروی انسانی شامل مواردی چون افزایش تعداد زنان، بیشتر شدن اقلیتهای کاری، انواع گونه های قومی، بالا رفتن سن کارکنان، حضور معلولین و افراد با سبکهای زندگی متفاوت خواهد بود. محدوده (حوزه ای) که این تغییرات به گونه ای مؤثر و کارا اداره می‌شوند، بر روی عملکرد رقابتی و اقتصادی سازمانهای تجاری، اثر گذار است. از شروع فرایند جهانی سازی (در آمریکا) تنوع نیروی کار رو به افزایش بوده است، بنابراین این مبحث، محلی برای مطالعه است. (Subhash C. kundu, 2003, 215) تنوع، اشاره به هم زیستی کارکنان با یکدیگر در درون شرکت از طبقات اجتماعی - فرهنگی مختلف دارد. تنوع شامل عوامل فرهنگی از قبیل نژاد، جنسیت، سن، رنگ پوست، توانایی فیزیکی، قومیت و غیره می‌باشد. البته تنوع در شکل گسترده تر خود می‌تواند شامل اصل و نصب، مذهب، عدم صلاحیت، گرایش جنسی، ارزشها، فرهنگ بومی، تحصیلات، زبان، شیوه زندگی، عقاید و وضعیت اقتصادی باشد. (Subhash C. kundu, 2003, 215) به بیان دیگر، تنوع در نیروی کار به معنی در بر گرفتن افراد از جنسیت ها، طبقات، مذاهب، ملیت ها، گروههای نژادی، گروههای سنی و تواناییهای جسمی مختلف می‌باشد. (Andrew w. Ghillyer, 2009, 370) هم چنین تنوع می‌تواند به عنوان وجود تفاوتی در بین اعضای یک واحد اجتماعی تعریف شود. از آنجا که سازمانها در سراسر جهان در مواردی مانند جنسیت، قومیت، نژاد، ملیت و سایر ویژگی های فردی اعضایشان متنوع تر می‌گردند، تنوع عامل فزاینده و مهمی در حیات سازمان به شمار می‌رود. (Brian D'Netto and Amrik S. Sohal, 1999, 530) امروزه نیروی کار شامل افرادی است متفاوت که از نگرشها، نیازها، خواسته ها، ارزشها و رفتارهای شغلی متفاوتی بهره می‌برند. مثلاً در کشور استرالیا روند جمعیتی اخیر، نشان دهنده این مطلب است که ترکیب نیروی کار در حال تغییر است. هم اکنون مردم استرالیا را افرادی با بیش از ۱۳۰ گونه زبانی متفاوت تشکیل داده اند که بیش از ۲۲۰ ملیت در این جمعیت دیده می‌شوند. حدوداً ۱۷ درصد از استرالیایی ها در منزل، زبانی به غیر از انگلیسی صحبت می‌کنند. در حدود ۲۱ درصد از شرکتهای کوچک تجاری در استرالیا به وسیله غیر انگلیسی زبانان فعال می‌شوند. علاوه بر این انتظار می‌رود بین ۲۰ تا ۲۵ درصد از جمعیت استرالیا را تا سال ۲۰۳۰ آسیایی تبارها تشکیل دهند. (Brian D'Netto and Amrik S. Sohal, 1999, 530) موضوع تنوع نیروی کار، گونه ای فرهنگی است که تفاوتها را ایجاد می‌کند. هاف استند، تفاوتهای مهمی در رفتار و نگرش کارکنان و مدیران کشورهای مختلف پیدا کرد. مدیران و کارکنان در چهار بعد اولیه فرهنگی با هم فرق دارند که عبارتند از: فردگرایی/ جمع گرایی، اختلاف قدرت، اجتناب از عدم اطمینان و مرد سالاری و زن سالاری. اخیراً هاف استند ۲ همراه با دیگران پنجمین بعد را هم شناسایی کرده که عبارت است از: پویایی کنفوسیوسی ۱. (Subhash C. kundu, 2003, 215) پویایی کنفوسیوسی ۱، علاقه کارکنان به اصل شغل و احترام آنها به آداب و رسوم را اندازه گیری می‌کند. شرکتهای پویا در جستجوی کارکنانی هستند که با ما تفاوت دارند، چرا که نیروی کار متنوع، قادر به آوردن استعدادها، علائق و نقطه نظرهای متفاوتی (به شرکت) هست. (Subhash C. kundu, 2003, 215) چرایی تنوع؟ استدلالهایی برای ایجاد نیروی کار متنوع وجود دارد که عبارتند از: ۱. سازمانها با استفاده از نیروی کار متنوع می‌توانند خدمات متمایزی را ارائه کنند، زیرا آنها قادرند بهتر نیازهای مشتریان را درک کنند. دستمزد زنان، اقلیتهای کاری، از کار افتاده ها و غیره کمک خواهد کرد تا سازمانها از این جایگاه ویژه بازار، بهره برداری کنند. ۲. از آنجا که تمام بخشهای جامعه در توسعه و کامیابی آن به عنوان یک کل، سهم دارند، ایجاد و مدیریت نیروی کار متنوع، باید به عنوان یک ضرورت اخلاقی و اجتماعی در نظر گرفته شود. ۳. از آنجا که اقتصادها در حال تغییر از شکل تولیدی به شکل اقتصاد خدمت هستند، مباحث تنوع، اهمیت خواهد یافت زیرا در یک اقتصاد خدمت، تعاملات و ارتباطات مؤثر بین افراد (کارکنان) جهت موفقیت در کسب و کار ضروری است. ۴. از زمان گسترش جهانی سازی، تنوع، به سازمانها کمک خواهد کرد تا وارد صحنه بین المللی شوند. ۵. تنوع، خلاقیت و نوآوری را افزایش می‌دهد و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. گروههای کاری متنوع، افزایش انعطاف پذیری و پاسخ سریع و در نهایت انطباق

با تغییرات را ممکن می‌سازند. (Subhash C. kundu, ۲۰۰۳, ۲۱۶) ضمن اینکه چندین عامل از جمله عوامل اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در افزایش تنوع نیروی کار کنونی دخالت دارند. علاوه بر این در دوره ای که سازمانها به شکل مداوم، مشاغل خود را طراحی مجدد می‌کنند و عملیاتشان را جهت دستیابی به اهداف خود با منابع کمتر، بازسازی می‌کنند، انجام کار به شکل تیمی، به امری معمول تبدیل شده است. این تمایلات، نیاز به مدیریت گروههای کاری متنوع را به شکلی اثر بخش افزایش داده است. همچنین چندین مدل در ادبیات علم مدیریت وجود دارد که به مدیران کمک می‌کند، تا به منظور حداکثر کردن تنوع گروهها و پس از آن تسهیل در اثربخشی اشان، کارمندان را در گروههای کاری متنوع بگمارند. (۲۰۰۰، ۱۴۳) Joyendu Bhadury, E. (۲۰۰۰، ۱۴۳) Joy Mighty, Hario Damar (مدیریت تنوع) مدیریت تنوع به معنای استقرار یک نیروی کار نامتجانس ۲، جهت استفاده از پتانسیل آنها در در یک محیط کاری برابر است که هیچ فرد یا گروهی از اعضا در آن برتری یا نقصی ندارد. مدیریت تغییر شامل فرایند ایجاد و حفظ و نگهداری محیطی است که به شکل طبیعی این اجازه را به همه افراد می‌دهد تا به پتانسیل کامل خود جهت دستیابی به اهداف سازمانی، برسند. (۱۹۹۹، ۵۳۱) Brian D"Netto and Amrik S. Sohal، نهضت مدیریت تنوع، منجر به تغییرات مثبتی شده، که سازمان را به گونه داوطلبانه در یک فرایند طراحی و انتقال فرهنگی، به طور سیستماتیک و در راستای حذف هرگونه محرومیت درگیر می‌کند. این توسعه، همراه با تغییرات کلی در وضعیت سیاسی منجر به تغییر بسیاری از قوانین دولتی نسبت به دهه گذشته شده است. (Digest, Vol ۱۴, ۲۹) به طور کلی به گفته میلکن و مارتینز، تنوع به صورت یک شمشیر دو لبه ظاهر شده که اگر خوب مدیریت شود، فرصت را برای خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند. از طرف دیگر اگر مدیریت مناسبی نداشته باشد، احتمال کلی می‌رود که اعضای گروه ناراضی شوند و هویت هدفهای سازمانی و گروهی از بین برود. (۲۰۰۵) Waters & Vang، برای سالها، مدیریت اکثر شرکت های بزرگ و متوسط در انحصار مردان سفید پوست بود. چنانچه اخیراً در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ زنان به عنوان نیروی کار ابتداءً در نقشهای پشتیبانی و خدماتی و در فعالیت هایی از قبیل منشی گری، تعلیم، فروشندگی، پیش خدمتی و غیره به کار گمارده شدند. هر چند بسیاری از اقلیتهای کاری، در مشاغل سطح پایین از قبیل سرابرداری و کارگری محدود شدند، امادر دو دهه گذشته قرن بیستم، بیشتر زنان و کارگران از این دست، به نیروی کار پیوستند. (Andrew w. Ghillyer, ۲۰۰۹, ۳۶۹) تنوع، نیاز به نوعی فرهنگ سازمانی دارد که در آن هر کارمند (اعم از مرد یا زن) بتواند مسیر پیشرفت خود را بدون ممنوعیت در جنسیت، نژاد، ملیت، یا سایر عواملی که با عملکرد بی ربط هستند، دنبال کند. مدیریت تنوع، به معنی قادر ساختن نیروی کار متنوع برای استفاده از پتانسیل کامل خود در یک محیط کاری برابر (منصفانه) است که در آن هیچ گروهی برتری یا کاستی ندارد. (شرایط کاری برابر) (Subhash C. kundu, ۲۰۰۳, ۲۱۵) ارزش گذاری تنوع دلایلی برای ارزش گذاری تنوع وجود دارند که عبارتند از: ۱. پاسخ به رقابت، کمبود نیروی کار، تغییرات جمعیتی و تغییر در ارزشهای نیروی کار ۲. نشان دادن این مطلب که سازمان به شکل استراتژیک حرکت کرده، خوب مدیریت شده و تمرکز بالایی بر کارکنان، سهام داران، مشتریان و اجتماع خود داشته است ۳. آماده کردن، تربیت کردن و پرورش کارکنان شرکت، جهت مدیریت و انگیزه دادن به نیروی کار چند فرهنگی ۴. کسب حاشیه رقابتی ۵. جهت شناسایی و نگهداری کارکنان مولد و شایسته ۶. تایید خودش به عنوان مثال صحیحی از جامعه. اگر پیش از ایجاد، مدیریت و ارزش گذاری نیروی کار متنوع، حمایت کاملی از مدیریت ارشد وجود داشته باشد، شرکتها می‌توانند در تنوع (نیروی کار) موفق باشند. (Subhash C. kundu, ۲۰۰۳, ۲۱۶) تنوع نیروی کار در ایالات متحده آمریکا پیشرفتها در حقوق مدنی و تغییرات دموگرافیک (جمعیت شناسی) در ایالات متحده آمریکا محیط کاری بسیار متنوع تری را نسبت به ۳۰ سال گذشته ایجاد کرده است. امروزه مدیران باید بدانند که با افرادی از اقشار مختلف چگونه کار کنند. محیط کاری در ایالات متحده را می‌توان به ۳ دوره مهم طبقه بندی کرد: ۱- محیط کاری در دهه ۱۹۶۰: تا دهه ۱۹۷۰، مردان سفید پوست در ایالات متحده آمریکا بر اکثر مشاغل حاکم بودند. به واسطه این امتیاز ارزشمند، مدیران، افرادی را که از اقشار مختلف به محیط کاری آمده بودند و شبیه خودشان بودند، مدیریت می‌کردند. ۲- محیط کاری در سال ۲۰۰۶: با ظهور سال ۲۰۰۶ بیشتر محیط های کاری را زنان و کارگران سطح پایین (اقلیت) تشکیل می‌دادند. افزایش تنوع به شرکت ها کمک کرد تا نیازهای اساسی انواع مشتریان خود را به شکل گسترده ای درک کنند. ۳- محیط کاری در اواسط قرن بیست و یکم: در اواسط قرن بیست و یکم اقلیت های کاری، تقریباً نیمی از جمعیت کاری آمریکا را تشکیل خواهند داد. در واکنش به این تغییرات، تنوع بیشتری از محیط کاری نسبت به وضعیت کنونی ایش انتظار می‌رود. تنوع در نیروی کار به معنی در بر گرفتن افراد از جنسیت ها، طبقات، مذاهب، ملیت ها، گروههای نژادی، گروههای سنی و تواناییهای جسمی مختلف می‌باشد. افزایش تنوع در محل کار، نمایانگر یک تغییر اجتماعی عمده در جامعه ایالات متحده آمریکاست. (Andrew w. Ghillyer, ۲۰۰۹, ۳۷۰) در واقع تنوع، افزایش خیلی سریع نیروی کار گوناگون (اعم از جنسیت ها، مذاهب، ملیت ها و...) در ایالات متحده آمریکاست، که در این طرح، درصدی از سفید پوستان غیر اسپانیولی مورد تحقیق قرار می‌گیرند تا تعداد آنها در سال ۲۰۱۰ از ۶۸ درصد به ۸/۵۲ درصد در سال ۲۰۵۰ کاهش یابد. دلایل ایجاد نیروی کار متنوع در ایالات متحده آمریکاست که به دلایل زیر در حال جستجوی نیروی کار متنوع هستند: ۱. تعداد کارکنان متنوع به شکل قابل ملاحظه ای رو به گسترش است. ۲. تعداد مشتریان، به شکل گسترده ای رو به متنوع شدن است. ۳. نگهداری توان شرکت در سطح بالا به معنای استخدام افراد از تمامی اقشار است. ۴. با ایجاد فرهنگی که در آن نگرشهای رفتاری متفاوت، آزاد است و دامنه وسیعی از نگرشها را بیکارچه می‌کند، تنوع نیروی کار می‌تواند تصمیم گیری را بهبود بخشد. (Andrew w. Ghillyer, ۲۰۰۹, ۳۶۹) استدلالهای تنوع فرهنگی در ایالات متحده تنوع به عنوان یک عامل مثبت برای سازمانهای آمریکایی در طول دهه گذشته به دلایل اخلاقی، قانونی و همچنین به منظور ضرورت کسب و کار مورد ستایش قرار گرفته است. هر یک از این توجهات در ذیل به شکل خلاصه آورده می‌شوند: ۱. چشم انداز قانونی ۱ که متضمن اقدام مثبت ۲ می‌باشد که در ابتدا به وسیله سازمانهایی که تمرکز روی دستیابی جهت فرصت برابر داشتند، به عنوان یک نگرش سیستماتیک اجرا شد. اقدام مثبت از صفحه هفت حقوق مدنی سال ۱۹۶۴ منشعب می‌شود که دست آورد مستقیم جنبش حقوق مدنی ابتدای دهه ۶۰ بود. (C.W. Von Bergen, John Massey, ۲, ۲۰۰۵) گرچه اقدام مثبت، فرصت هایی برای زنان و اقلیت های کاری ایجاد کرد، اما این موضوع تفکری را که برای مدیریت تنوع به شکل اثر بخش مورد نیاز بود، پرورش نداد. اقدام مثبت و مفاهیم مرتبط با آن مانند برابری و فرصت مساوی از جمله مباحث ذهنی و کاربردی مهمی است که به متخصصین حقوقی، اقتصاددانان، فیلسوف ها، جامعه شناسان و کارکنان در بسیاری از کشورهای دنیا مربوط می‌شود. (Linda Human, ۱۹۹۶, ۴۷) برای مثال بسیاری از مردان سفید پوست با اقدام مثبت مخالفت کرده اند، زیرا آنها این مسئله را با دستمزد بالا و رفتار بر اساس عضویت در گروه مرتبط می‌دانند. ۲. در واکنش به بعضی از ادراکات منفی اقدام مثبت، چشم انداز

اخلاقی ۱ در دهه ۱۹۸۰ مشهور شد که تاکید بر خودآگاهی، شناخت، فهم و درک تفاوت‌های انسانی دارد. این چشم انداز شامل خلق محیطی است که در آن احساسات هر فرد پذیرفته شده و به آن بها داده می‌شود. (C.W.Von Bergen, John, ۲۰۰۵, ۲)

Massey (ضرورت‌های اخلاقی و معنوی این نگرش را به سمت گسترش چند فرهنگ گرایمی سوق می‌دهند. تنوع در نیروی کار و تاکید بر یک درک مناسب از تفاوت‌ها، امری شایسته، مناسب و متین برای سازمانها جهت انجام فعالیت‌هایشان بود. در حال حاضر تعدادی از طرفداران تنوع (نیروی کار) این استدلال را دارند که نیروی کار متنوع به مزیت رقابتی قابل نگهداری و عملکرد شایسته به شکلی مطلوب، منجر می‌شود. همینطور امروزه شرکتها به شکل گسترده‌ای به منظور توازن نژادی، قومی و جنسی نیروی کار، تلاش می‌کنند. (C.W.Von Bergen, John Massey, ۲۰۰۵, ۲)

تنوع و اثر بخشی سازمانی برای دفاع از این بحث که تنوع برای شرکت، نوعی منفعت اقتصادی دارد، توجیهاتی وجود دارد. به عنوان مثال محققانی که تنوع را در دسته مدیران ارشد مطالعه کرده اند، یافته اند که این مدیران، بازگشت های مالی بهتری را نسبت به دسته های مشابه خود تجربه کرده اند. آموزش و تعلیم تنوع در بین اعضای مدیریت ارشد، تاثیر مثبت بازگشت سرمایه، رشد فروش و سازگاری را نشان داده است. سایر محققین نیز به این نتیجه رسیده اند که با این کار، مدیران ارشد با کیفیت بهتری تصمیم می‌گیرند، ایده های مبتکرانه تری ارائه می‌دهند، در حل مسائل، خلاقانه تر در گیر می‌شوند و برای افزایش بهره‌وری دارای نیروی بالقوه هستند. (C.W.Von Bergen, John, ۲۰۰۵, ۳)

Massey (مدیریت تنوع اثر بخش، تشخیص می‌دهد که کارکنان از گونه‌ها، فرهنگها و تجارب مختلف می‌توانند ایده‌های جدیدی را به محیط کار، بیاورند. (Brian D'Netto and Amrik S. Sohal, ۱۹۹۹, ۵۳۱)

تنوع نژاد و قومیت تعدادی از نظریه‌ها به منظور مطالعه روی قومیت/ نژاد به عنوان یک متغیر ذینفع مرکزی (اصیلی) به کار گرفته شده اند. اکثر این نظریه‌ها از یک چشم انداز نظری کوچک نشئت می‌گیرند و تلاش در تشریح رفتار از دیدگاه چشم انداز فردی یا گروه کاری دارند. (Lynn M. Shore, Beth G. Chung-Herrera, Michelle A. Dean, Karen Holcombe Amy E. Randel, Gangaram Singh Ehrhart, Don I. Jung, ۲۰۰۹, ۱۱۷)

اکثر این نظریه‌ها بر گرفته از گرایشهای روانشناسی اجتماعی یا روانشناسی شناختی و ریشه در نیازهای شناختی و اجتماعی ما به منظور طبقه بندی خودمان و دیگران، بر اساس سطح ظاهری یا سهولت در درک ویژگی‌هایی از قبیل نژاد، دارند. این نظریه‌ها اغلب به منظور معرفی یا تایید فرضیاتی به کار گرفته شده اند که روی نتایج یا پیش‌گویی‌های منفی به عنوان یک نتیجه از تفاوت‌های قومی/ نژادی متمرکز شده اند. (Lynn M. Shore, Beth G. Chung-Herrera, Michelle A. Dean, Karen Holcombe Amy E. Randel, Gangaram Singh Ehrhart, Don I. Jung, ۲۰۰۹, ۱۱۸)

برخی از مفروضات اساسی به کار گرفته شده مشمول افراد و ماهیت انسانی شده است که در بسیاری از این تئوریه‌ها موارد زیر وجود دارند: ۱- انسانها از روی ویژگی‌های سطحی و ظاهری به قضاوت درباره یکدیگر می‌پردازند. ۲- عضویت گروهی بر اساس این ویژگی‌ها اشاره به تفاوتها و شباهتهای واقعی بین افرادی دارد که پس از ایجاد تشکیلات یکسانی در درون گروه و تشکیلات متمایز در بیرون از گروه درست می‌شوند. ۳- نتایج نهایی این قضاوتها در نهایت می‌تواند تاثیرات منفی بر روی اقلیتهای کاری یا اعضای خارج از گروه یا بهره‌وری گروه، بگذارد. همچنین در ادبیات مربوط به تنوع قومی و نژادی، تئوری‌هایی وجود دارند که بر پیش‌گویی‌های یا پیامدهای مثبت تنوع قومی/ نژادی متمرکز دارند. این تئوری‌ها بر گرفته شده از چشم انداز ارزش در تنوع هستند. (Lynn M. Shore, Beth G. Chung-Herrera, Michelle A. Dean, Karen Holcombe Amy E. Randel, Gangaram Singh Ehrhart, Don I. Jung, ۲۰۰۹, ۱۱۸)

پیشامدها و پیامدهای تنوع قومی/ نژادی تحقیقات پیشین (دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰) از طریق تصویب قانون حقوق مدنی در ایالات متحده آمریکا انگیزش ایجاد کردند، روی این موضوع که آیا تبعیض قائل شدن و فرق گذاشتن در انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقاء و دیگر وظایف منابع انسانی اهمیت دارد یا نه، متمرکز شدند. هم چنین بعضی از تحقیقات روی تفاوتها بین زیر شاخه‌هایی چون رضایت شغلی و گرایشهای دیگر مانند انگیزش و رهبری سوق داده شدند. طبق "منا آنالیز ۲" می‌تواند که توسط کریجر و فورد در سال ۱۹۸۵ مطرح شد، توضیح داده شد که قومیت/ نژاد، ۷۳ درصد مغایرت با ارزیابی‌های عملکرد شغلی دارد. (Lynn M. Shore, Beth G. Chung-Herrera, Michelle A. Dean, Karen Holcombe Amy E. Randel, Gangaram Singh Ehrhart, Don I. Jung, ۲۰۰۹, ۱۱۸)

E. Randel, Gangaram Singh Ehrhart, Don I. Jung, ۲۰۰۹, ۱۱۸) روش تنوع در استخدام سازمانهای موفق می‌توانند از طریق ایجاد تنوع در نیروی کار و به وجود آوردن محیط سازمانی‌ای که در آن افرادی از بازارهای گوناگون جذب می‌شوند، منتفع شوند. (Brian D'Netto and Amrik S. Sohal, ۱۹۹۹, ۵۳۱)

تنوع بیشتر، به سازمانها این اجازه را می‌دهد تا نه تنها در مقابل گروههای متنوع کارکنان، بلکه در مقابل گروههای متنوعی از مشتریان نیز پاسخگو باشند. (Andrew w. Ghillyer, ۲۰۰۹, ۳۶۸)

مدیریت تنوع از طریق استخدام بهترین افراد برای هر شغل، صرف نظر از قومیت، سن، جنسیت و سایر ویژگی‌های فردی، حاشیه رقابتی را افزایش می‌دهد. از وقتی که سازمانها به منظور پیشرفت داخلی خود متوسل به بر کردن مشاغل خالی‌اشان از طریق نیروی کار متنوع شده‌اند، استخدام این دسته از نیروی کار در بخش‌های حیاتی به سازمان این اطمینان را می‌دهد که یک سرمایه فکری متنوع برای پیشرفت، در اختیار سازمان قرار گرفته است. برای دستیابی به این اهداف باید فرایندهای انتخاب و استخدام بر اساس معیارهای سازمانی و شغلی مرتبط، باشند و مدیرانی که مجری این فرایندها هستند باید در ارزیابی این معیارها مهارت پیدا کنند. متأسفانه اکثر تحقیقات بیانگر این مطلب بوده‌اند که گامها و معیارهای دنبال شده برای انتخاب و تست داوطلبین توسط سازمانها برای تعدادی از متقاضیان ناکافی یا نامناسب هستند. (Brian D'Netto and Amrik S. Sohal, ۱۹۹۹, ۵۳۱)

چالشها و سودمندبهای نیروی کار متنوع در شرایط کنونی از یک نقطه نظر کلی، سازمانها باید از سنت یکتاخانی در کار کارکنان دور شده و به سمت یک قالب مشارکتی خاص بروند. هر کسی دید و عمل یکسانی نخواهد داشت. سازمانها باید سیاستهای جدیدی برای منابع انسانی در نظر گرفته و پاسخ روشنی جهت نیازهای منحصر به فرد کارکنان داشته باشند. تنوع بیشتر؛ از یک طرف چالشهای خاص و از طرف دیگر منافع با اهمیتی را ایجاد می‌کند. مشکلات ارتباطی، به شکل خاصی رخ می‌دهند که شامل سوء تفاهم کارکنان و مدیران است که برای حل این مشکل به تفسیر کلامی و نوشتن لیست اجناس به چندین زبان نیاز است. حل این مشکلات نیاز به آموزش‌های مضاعف خواهد داشت که شامل کار در مهارت‌های پایه‌ای از قبیل ثبت مسئله و حل آن می‌شود. گسترش در تقسیمات سازمانی به افزایش زمان اختصاص داده شده در مواجهه با گروههای هوادار و گروههای ذینفع، نیاز دارد. علاوه برچالش‌های فوق، تنوع بیشتر، فرصتهای جدیدی را هم ارائه می‌دهد. تنوع، به ایجاد نوعی فرهنگ سازمانی کمک می‌کند که سازگاری بیشتری با سبک‌های رفتاری متفاوت و نگرش‌های گسترده‌تر دارد. این موضوع، اغلب به تصمیمات شغلی بهتر منجر می‌گردد. از نتایج بالقوه دیگر، می‌توان به پاسخگویی بهتر به گروههای متنوع

مشتریان اشاره کرد. (Andrew w. Ghillyer, ۲۰۰۹, ۳۷۰) تنوع و سیستم پاداش سیستم های پاداش به دنبال بهبود عملکرد کارمند از طریق پاداش دادن به آن دسته از افرادی است که سهمی در عملکرد سازمان داشته اند. سیستم های پاداش مناسب این اطمینان را ایجاد می کنند که ارتباط مستقیمی بین تلاش و پاداش وجود دارد. بنابراین سیستم پرداخت بر اساس عملکرد، هنگامی به عنوان عامل موثر دیده شد که فرایند تهیه پاداش های قابل سنجش به شکلی مناسب با عملکرد گروهی یا فردی مرتبط شده بود. یک سیستم پرداخت موثر، مرجعی در باب کلیه روشها برای استفاده و به کارگیری نیروی انسانی است. (Brian D"Netto and Amrik S. Sohal, ۱۹۹۹, ۵۳۳) مزایا و معایب نیروی کار متنوع (منبع: گروه مترجمان میناق مدیران، آذر ۸۵، شماره ۱۷) مزایای متنوع سازی عبارتند از: ۱. یک برنامه مدیریت تنوع سازی، سازمان را قادر می سازد، خود را با تغییرات اجتماعی و مردم شناسی مانند افزایش تعداد زنان، اقلیت قومی و کارگران مسن در بازار کار وفق دهد. ۲. تأیید کردن کارکنان می تواند باعث اعطای قدرت، ایجاد انگیزه و تعهد و در نتیجه یک مزیت رقابتی برای سازمان شود. ۳. با تشویق استعدادها، فردی، مدیریت تنوع سازی می تواند قدرت منابع انسانی را افزایش دهد. از آنجا که مدیریت تنوع سازی باعث می شود کارمندان احساس ارزش بیشتری نمایند، جابجایی کارکنان کاهش یافته و در نتیجه هزینه های استخدام و آموزش نیز پایین می آید. ۴. نیروی کار متنوع بهتر می تواند با مشتریان و بازارهای مختلف کار کند و ورود به بازارهای جهانی را تسهیل می کند. ۵. مدیریت تنوع سازی، می تواند نیروی کار انعطاف پذیر را تربیت و بهره وری را افزایش دهد. معایب متنوع سازی عبارتند از: ۱. اگر این کار با حساسیت کافی انجام نشود، برنامه مدیریت تنوع سازی می تواند به حریم خصوصی کارکنان تجاوز کند. ۲. اجرای برنامه مدیریت تنوع سازی، در کوتاه مدت احتمالاً بسیار پر هزینه است. ۳. ممکن است کوتاه مدت موجب تنش میان افراد شود. ۴. تضاد و بی اعتمادی می تواند نتیجه اجرای ضعیف این برنامه باشند. فهرست اقدام عملی در راستای تنوع سازی (منبع: گروه مترجمان میناق مدیران، آذر ۸۵، شماره ۱۷). ۱. حمایت مدیریت ارشد را کسب نمایید: به سراغ مدیران سازمان خود بروید و آنها را نسبت به برنامه مدیریت تنوع سازی متقاعد کنید. نمونه های کاری و اجتماعی برای یک ابتکار تنوع سازی را ذکر نمایید. در صورت لزوم، آموزشهای آگاهی دهنده ارائه کنید تا تعهد تصمیم سازان کلیدی را افزایش دهید. ۲. منابع مالی و انسانی را بسیج کنید: زمان و پول مورد نیاز را دست کم نگیرید. بینش بلند مدت داشته باشید برخی برنامه ها طی سال ها توسعه می یابند نه چند ماه. در مراحل نخست، افرادی را مشخص کنید که می توانند به عنوان عوامل ایجاد تغییر و تحول، به انجام ابتکارات مدنظر شما کمک کنند. ۳. اهدافی مناسب را تعیین کنید: مشخص نمایید، برنامه باید دقیقاً به چه اهدافی دست یابد. ممکن است بخواهید از مشاوره، هم اندیشی، معیارسنجی یا ارزیابی تحقیقات برای کمک به تحقق اهدافتان استفاده نمایید. اهداف باید مشخص، قابل سنجش و در دسترس باشند، مانند: الف: افزایش نسبت زنان در نیروی کار به بالاتر از ۵۰ درصد. ب: قادر ساختن والدین برای مرخصی گرفتن و مراقبت از فرزندان بیمارشان. ج: گسترش حوزه جغرافیایی برای استخدام افراد. ۴. سطوح فعلی مدیریت تنوع سازی در سازمانتان را مشخص کنید: یک برنامه ارزیابی را برای سنجش سطوح فعلی مدیریت تنوع سازی تدوین و اجرا کنید. شواهد کمی و کیفی را بررسی و بر افراد، فرآیندها و استراتژی ها تمرکز کنید. ببینید که: - چه تفاوت هایی بر توانایی افراد برای دستیابی به حداکثر توان بالقوه کاریشان در سازمان تأثیر می گذارند؟ - چگونه رویکردها و استراتژی های سازمان بر گروه های مختلف کارکنان تأثیر می گذارند؟ - شیوه های گردآوری اطلاعات: پرسش نامه هایی را برای دخالت دادن مخاطبانی که در ذهن دارید، تهیه و حریم خصوصی پاسخ دهندگان را تضمین کنید؛ - مصاحبه های فردی و گروهی و جوی دوستانه و غیررسمی ایجاد کنید؛ - بر مباحث گروهی تمرکز کنید. می توانید با گروه های زنان، معلولان، کارکنان مسن تر صحبت کنید. - مشاهدات ناملموس، در محیط کار خود قدم بزنید و ببینید به چه اطلاعاتی می توانید دست یابید. - ارزیابی اسناد کتبی، سوابق کارکنان، شکایات مشتریان، موضوعات تبلیغاتی، و هر سند دیگری را که در فایل های شرکت یافت می شود. - معیارسنجی، به سازمان های مشابه نگاه کنید و بهترین شیوه هایی که می توانید از آنها پیروی کنید و بدترین شیوه هایی که باید از آنها اجتناب ورزید را بیابید. ۵. یک تجزیه و تحلیل جامع انجام دهید: نتایج را بررسی کنید و ببینید چقدر تفاوت میان شرایط فعلی و اهدافتان وجود دارد. ۶. حوزه هایی که نیازمند تغییر هستند را مشخص کنید: در مورد روشها و نحوه دستیابی به اهداف ضروری تلاش کنید. ممکن است در این حوزه ها نیازمند ایجاد تغییر باشید: - فرایند ها مانند تجدید نظر در رویکرد استخدام افراد. - شرایط کاری مانند بکارگیری برنامه های زمان کاری انعطاف پذیر یا مراقبت از کودکان. - نگرشها مانند مقابله با تعصبات فکری و افزایش تبادل اطلاعات - محیط فیزیکی مانند فراهم آوردن امکان تردد بهتر افراد معلول و مشتریان. ۷. یک خط مشی متنوع را مکتوب نمایید: از عقاید گسترده تغییر، همراه با اهداف تنوع سازی خویش، برای نگارش یک خط مشی جامع استفاده کنید. خط مشی شما باید شامل این موارد باشد: - تعریف تنوع سازی - دلایل اهمیت آن - اهداف برنامه مدیریت تنوع سازی - روشهای نیل به اهداف. ۸. یک طرح اقدام جامع تدوین کنید: تمامی جزئیات برنامه و نحوه اعمال تغییرات را مشخص کنید. برای عملی ساختن عقایدتان، جلسات هم اندیشی برگزار و سپس یک طرح اجرایی تهیه کنید که اقدامات شما و جدول زمانی آن را هماهنگ می سازد. مطمئن شوید که این طرح به طور منظم ارزیابی می شود. ۹. یک برنامه پویا تهیه کنید: طرح خود را به اطلاع کارکنان برسانید و آن را عملی سازید. هماهنگ کنندگانی را برای برنامه انتخاب کنید، نقش آنها را مشخص کرده و بازخورد کارتان را به اطلاع کارمندان خود برسانید. ۱۰. کار را ارزیابی و نظارت کنید: در طی ۱۲ ماه بر برنامه خود نظارت کرده و در صورت لزوم، طرحتان را تغییر دهید. وقتی مشکل رخ می دهد، خط مشی خود را ارزیابی کرده و در صورت لزوم آنرا اصلاح کنید. ۱۱. یک برنامه مستمر تهیه کنید: برنامه تنوع سازی مستمر را برای بلندمدت تدوین کنید. اجازه دهید برنامه شناور بوده و همراه با تغییرات درونی و بیرونی سازمان تغییر کند. مدیریت تنوع سازی باید به بخش طبیعی از زندگی روزمره تبدیل شود. بایددها و نبایدهای یک برنامه مدیریت تنوع سازی بایددها: - تمامی مراحل برنامه را اعلان کنید. کارمندان، مدیران، مشتریان، سهامداران و دیگر طرفهای سازمانتان را مطلع نمایید. حمایت آنها برای موفقیت این برنامه حیاتی است. - همگان را در برنامه دخالت دهید. این موضوعی برای یک واحد خاص اداری یا مدیران ارشد نیست بلکه باید همه افراد سازمان متوجه آن باشند. - از فرایندهای معتبر مدیریت تحول برای اجرای برنامه استفاده کنید. - نگاهی بلند مدت داشته باشید. تغییر نگرش، در عرض یک شب رخ نمی دهد. باید انتظار داشته باشید که عملی شدن این برنامه چندین سال به طول بیانجامد. - آمادگی سرمایه گذاری مالی، زمانی و منابع برای تحقق اهدافتان را داشته باشید. نبایددها - اجازه ندهید فرصتهای مشابه با مدیریت تنوع سازی، شما را سردرگم کند. این فرصتها می تواند بخشی از برنامه مدیریت تنوع سازی باشند اما این برنامه چیزی فراتر از فرصتهای معمول است. - اهداف و سیاستهای تنوع سازی را صرفاً بخاطر «خودتان» تدوین نکنید بهتر است به «ما» بیاورید.

۱. Brian D'Netto and Amrik S. Sohal(۱۹۹۹) "Human Resource Practices and Workforce diversity: an empirical assessment".
۲. Subhash C. Kundu(۲۰۰۳) "Workforce diversity status: a study of employees reactions".
۳. C. W. Von Bergen, John Massey(۲۰۰۵) "Workforce diversity and organizational performance".
۴. Joyendu Bhadury, EJoy Mighty, Hario Damar(۲۰۰۰) "Maximizing Workforce diversity in project teams: A network flow approach".
۵. Lynn M. Shore, Beth G. Chung Herrera, Michelle A. Dean, Karen Holcombe Ehrhrat, Don I. Jung, Amy E. Randel, Gangaram Singh(۲۰۰۹) " diversity in organizations: Where are we now and where are we going?".
۶. Karen Stephenson and David Lewin(۱۹۹۶) " Managing workforcediversity: macro and microlevel HR implications of network analysis".
۷. Stefan GroËschl(۱۹۹۹) " Diversity management in practice".
۸. Amy McMillan(۲۰۰۳) " Hundreds of Years of Diversity: What took us so long?".

۹. گروه مترجمان میثاق مدیران، آذر ۸۵، شماره ۱۷ تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت
www.SYSTEM.PARSIBLOG.com

ایجاد برند مبتنی بر توسعه منابع انسانی

تصویر ذهنی که یک برند از خود به جا میگذارد

تصویر ذهنی که یک برند از خود به جا میگذارد، نقش بسیار مهمی در جذب و حفظ کارکنان ایفا می کند. در دهه ۱۹۶۰ به واسطه توافقات فیما بین دست اندرکاران و براساس مقررات و قوانین بازاریابی، مؤسسات تبلیغاتی در برنامه‌های خود مجاز به نام بردن از دیگر رقبا نبودند. از اینرو برای ارتقای جایگاه یک محصول و معرفی آن به عنوان محصول برتر در رقابتهای تبلیغاتی برند مورد نظر را با برند X مقایسه میکردند. بهرغم این که مقایسه یک کالا با کالای دیگری که کمتر شناخته شده است، شاید کمی عجیب به نظر برسد، برند X بدون این که حتی از نام و نشان و در حقیقت هویت و تشخیصی برخوردار باشد، موفقیت بسیار مستحکم و فراگیری به دست آورد. در این زمینه یک تصور این بود که یک کالای پرده برداری نشده و یا معیار ناشناخته میتواند به صورت خودکار توجه آن طیف از افرادی را که همیشه به دنبال کالاها و خدمات خاص هستند، جلب کند؛ تا آنجا که شرکتهای تبلیغاتی به این دلیل که شاید نوع آگهی و مقایسه موجود در آن باعث شده توجه مشتریان بالقوه به جای کالای مورد نظر، به برند مجهول معطوف شود، دچار نوعی عذاب وجدان میشدند. اگرچه برند X امروزه دیگر به تاریخ بازاریابی پیوسته، اما هنوز هم بسیاری از شرکتهای برای متقاعد کردن خریداران به این که محصولاتشان در نوع خود بهترین هستند، از همین شیوه و البته با کمک روشهای نوین استفاده می کنند. یکی از کارآفرینترین روشهای مورد استفاده در این زمینه، ایجاد برندهای گروهی است. برندهای گروهی نوعی ذهنیت و باور مثبت را در جامعه هدف به وجود میآورد که از طریق آن به راحتی میتواند خود را بشناساند. لطفاً این تیم‌ها را با تأمل مرور کنید: کفشهای ورزشی، انواع بیمه نامه خودرو، رنگ موها و گوشی تلفن همراه. نگارنده با اذعان به اختلاف سلیقه و حتی تضارب آرا مطمئن است ۹۹ درصد خوانندگان با شنیدن هر یک از موارد فوق تنها محصولات و خدمات متعلق به یک برند قوی آن محصول یا خدمت در ذهنشان تداعی می شود. در میان دوستان خود چند نفر را میشناسید که نام هوور (HOOVER) را به عنوان فعل جمله خود به کار می برند و مثلاً برای تمیز کردن کف ساختمان، جمله "باید کف خانه را هوور بکنم" را بر زبان جاری میکنند؟ این در حالی است که جاروبرقی دایسان (Dyson) هم از اعتبار و شهرت خوبی برخوردار است و در سراسر جهان برندی معروف و شناخته شده به حساب میآید. اما آیا سراغ دارید و تا به حال شنیده‌اید که کسی در جمله قبل از عبارت "دایسان کردن" استفاده کرده باشد؟ من که تا امروز برخورد نکردم. در اینجا برای درک بهتر مطلب میتوانیم به یک نمونه داخلی و کاملاً ملموس اشاره کنیم. به عنوان مثال میتوان از دو مورد تاید و ریکا نام برد که گرچه اولی مربوط به یک نوع مایع ظرفشویی و دومی نیز محصولی از انواع پودر لباسشویی است اما همه ما میدانیم که هنوز هم بسیاری از مردم در مراجعه برای خرید مایع ظرفشویی عبارت ریکا و در مورد پودر لباسشویی هم تاید را به کار میبرند؛ این در حالی است که فروشنده نیز کاملاً به این موضوع واقف است و میدانند منظور مشتری مایع ظرفشویی و یا پودر لباسشویی است. از این رو از هر برند موجود، کالای مورد نظر خریدار را در اختیار وی میگذارد. فرایند جذب متقاضیان از طریق برندهای مبتنی بر توسعه مدیریت منابع انسانی امروزه در یک سازمان، دیگر جلب مشتری تنها راه ارتقای سطح سوددهی یک برند به شمار نمیآید؛ در یک بازار رقابتی شرکتهای برای بقا لزوماً باید تدابیر و استراتژیهای لازم برای گلچین کردن بهترین کارمندان را اتخاذ کنند. این یک امر کاملاً بدیهی است. بدون در اختیار داشتن منابع انسانی کارآمد، هیچ کمپانی قادر به دستیابی به تعالی و نبل به اهداف تعیین شده در هیچ حوزه‌ای نخواهد بود. یکی از روشهای رسیدن به این هدف، توسعه یک شبکه منسجم و مدیریت قوی منابع انسانی است. در این حوزه برند به عنوان یک ساختار چندبعدی تعریف میشود که به منظور استخدام نیروی کار پویا و بهینه از میان کاندیداهای موجود طراحی شده است. این مدل برند اگر چه با برند گروهی تشابه دارد اما در واقع بین این دو تفاوت‌های ساختاری فراوانی هست. برند مبتنی بر توسعه منابع انسانی در پی جذب مشتری نیست بلکه به دنبال شکار کارمندان تأثیرگذار در سیستم است. این برند تصویری واقعی و ناب از آنچه ممکن است متقاضیان جویای کار با آن روبه رو شوند، برایشان فراهم میکند. برند مبتنی بر توسعه منابع انسانی همچنین با شناسایی تمامی عواملی که یک شرکت را به محیطی مطلوب و دلپذیر برای کار کردن تبدیل میکند، به این فاکتورها می پردازد. از جمله این عوامل میتوان به موارد ذیل اشاره کرد: • محیط اداری شاداب و پرنرژی • ایجاد روحیه و شخصیت همکاری و کار گروهی • ساعات کاری منعطف • دایر کردن مهد کودک و کودکستان در محل کار برای نگهداری فرزندان پرسنل • و یا حتی یک بوفه و فروشگاه مواد غذایی در داخل سازمان اگر چه این فاکتورها نمیتوانند جایگزین ضرایب حقوق و پرداختها شوند، با این حال میتوانند در انتخاب متقاضی تأثیر بسزایی داشته باشند. علاوه بر این، موضوع این نیست که یک شرکت مثلاً از یک اغذیه فروشی مجهز برخوردار بوده و یا امکانات مناسبی برای نگهداری فرزندان کارکنان خود داشته باشد؛ ضمن این که برنامه کاری قابل انعطافی هم ارائه دهد، بلکه اصل موضوع تأثیری است که این عوامل در ذهن فرد ایجاد میکند؛ به طوری که وی احساس میکند با یک فلسفه مردم محور و یا بهتر است بگوییم کارمندمحور روبه روست که به کارکنان نشان میدهد سازمان برای نیروهای خود به عنوان انسان ارزش قائل است. یک برند مبتنی بر توسعه منابع انسانی با کیفیت عملکرد مهم دیگری نیز دارد: حفظ نیروی انسانی

جذب شده. دقت داشته باشید که جذب استخدام کارمندان با کیفیت نیمی از راه است و نیمه دیگر و البته مهمتر همانا حفظ این منابع است. نتایج بررسیهایی که به تازگی صورت گرفته مؤید این است که حدود ۴۰ درصد از کارمندان یک شرکت، در حال برنامه‌ریزی برای تغییر شغل خود هستند و یا با جدیت تمام چنین فکری در ذهن دارند. اتخاذ رویکرد متناسب و همسو با تصویر بیرونی سازمان و منطبق بر واقعیات توسط یک برند با محوریت توسعه منابع انسانی بهترین راهکار برای حفظ و بقای کارمندان کارآمد در یک سازمان است. اگر پرسنل در محیط کار خود احساس رضایت خاطر و با ارزشمند بودن کنند، پیشرفت کاری در محیط سالم را برای خود ممکن بدانند و به انحصار مقتضی و مکفی مورد تشویق مادی و معنوی قرار گیرند، چرا باید آرزوی تغییر شغل را داشته باشند؟

● ایجاد برند مبتنی بر توسعه منابع انسانی اگر ایجاد یک برند با محوریت منابع انسانی چالاک بهترین راهکار جذب نیروی کار مستعد باشد، حال چگونه یک شرکت میبایست این مهم را محقق کند؟ اولین و مهمترین قدم، تصمیم سازی سازمان برای انتخاب رویکردی است که میخواهد ارائه کند که در این مسیر با پرسشهایی مواجه است که باید به آنها پاسخ گوید، از جمله: * چه شاخصی میتواند سازمان را از دیگر کمپانیهای مشابه متمایز کند؟ * دلیل رغبت به کار کردن در اینجا چیست؟ * چه گروهی از کارمندان و با چه ویژگیهایی مورد نیاز ما هستند و باید آنها را جذب کنیم؟ وقتی پاسخ مناسب به سؤالات فوق داده شد باید مطمئن شویم تمامی قالبها و اشکال ارتباطات سازمانی با هدف جذب نیروی کار بالقوه در یک راستا و در برگیرنده رویه‌های منسجم و همگون هستند. این رویکرد میتواند شامل هدایای تبلیغاتی، گزارشها و مصاحبه‌های سازمانی، امکان تماس رودرو با تمامی رده‌های دپارتمان توسعه منابع انسانی و از همه مهمتر وب سایت اینترنتی شرکت باشد. وب سایت شرکت باید کاملا حرفه‌ای، به روز و در مجموع به گونهای طراحی شده باشد که ضمن جلب توجه و برانگیختن نظر مراجعه کننده، آرزوی کار کردن در چنین جایی را در وی ایجاد کند. تماس رودرو و شخصی با ارباب رجوع نیز از اهمیت بسزایی برخوردار است. شمار زیادی از افراد جویای کار می گویند که در مسیر پر پیچ و خم و هفتخان فرایند مصاحبه، مادامی که با مصاحبه کنندگان بیانگیزه روبه رو میشوند که نه شور و شوق و علامت رضایتمندی از کار در چهره‌شان میتوان مشاهده کرد، نه نشانه‌ای از علاقه به هیچ یک از متقاضیان، دیگر عطای کار در آن کمپانی و حتی ادامه مصاحبه را به لقایش میبخشند. نمایندگان یک سازمان باید به این نکته توجه داشته باشند که از نگاه بیرونی آنها نه به عنوان نماینده سازمان بلکه ستمیل و اساسا خود سازمان به حساب می‌آیند و نوع برخورد آنها و سایر همکارانشان است که شاکله اصلی دیدگاه بیرونی سازمان آنها را تشکیل میدهد. شاید همه ما به این موضوع اذعان داشته باشیم که ارتباط با مشتری بسیار مهم است اما به خاطر داشته باشید تلاش برای جذب کارمندان با کیفیت از مسائل حیاتی یک سازمان به شمار می‌آید.

● منابع انسانی (HR): در قلب کسب و کار یکی از روشهای حصول اطمینان از دستیابی به نتیجه مطلوب در فرایند جذب نیرو، درگیر کردن دپارتمان منابع انسانی سازمان در تمامی مراحل این فرایند است. پرسنل منابع انسانی کارشناسان حرفه‌ای هستند و لازم است در مرحله توسعه تشکیل یک برند مبتنی بر منابع انسانی با مصاحبه و انتخاب نفرات، از تخصص و تجربه آنها بهره‌برداری شود. گرچه حوزه منابع انسانی یا همان HR امروزه بیشتر مورد توجه قرار گرفته است اما هنوز هم در بسیاری از شرکتها و سازمانها، دپارتمان منابع انسانی صرفا در حد یک بخش ساکن و خنثی و در جایگاهی به مراتب پایینتر از نقشی که ایفا میکند قرار دارد. با این همه بیشتر کمپانیهای پیشرو اهمیت این موضوع را تشخیص داده‌اند که در اختیار داشتن یک مدیریت منابع انسانی قوی و پویا همراه با کارشناسان زبده و حرفه‌ای، خمیرمایه و یا از منظر نگارنده، قلب یک کسبوکار را پابریزی میکند. افراد بلندپروازی که پست های بالای اجرایی را نشانه گرفته‌اند باید به خوبی بدانند که آشنایی با حوزه منابع انسانی و مقولات آن از ضروریات و در واقع پیش نیاز موفقیت و دستیابی به پستهای ارشد هر سازمان است؛ به طوری که مطابق نظر یکی از کارشناسان امر امروزه HR باید به عنوان یکی از پستهای ارشد مدیریتی سازمان در نظر گرفته شود نه آن گونه که هست در قالب یک بخش منفعل و کم اهمیت. به تازگی یک شرکت طی ابتکار جالبی رقابتی را بین چند آژانس تبلیغاتی منتخب برقرار کرد تا با بهره‌گیری از نتایج این رقابت به HR کمک کند به خودی خود و بیواسطه، یک برند برتر منابع انسانی را توسعه دهد. برخی از نکات برجستهای که آژانسهای فوق به آن اشاره کرده اند حکایت از این واقعیت داشت که امروزه بالغ بر ۷۰ درصد یک کسبوکار به بخش خدمات و سرویس دهی اختصاص دارد و نگاه عمومی به HR لزوما باید تغییر کند (به همین نسبت کارشناسان و کارکنان این حوزه باید در نگرش خود تجدیدنظر کنند). در چنین حوزه‌ای از منابع انسانی، حفظ کارکنان خوب یک سازمان به همان اندازه مهم و با ارزش تلقی میشود که فرایند گزینش و استخدام کارمندان جدید. این شرکت همچنین یک مجموعه امور منابع انسانی سازمان را بر اساس پستها و فعالیتهای موجود - از متصدی دستگاه فتوکپی تا پیچیدهترین و بالاترین لایهها - به شکلی جالب و ربانیک شبیهسازی کرد که از این طریق متقاضی و یا نیروی بدو استخدام از نزدیک با عملکرد کلی و همچنین انفرادی پرسنل و کارشناسان این حوزه آشنا و اهمیت این بخش برایش ملموس تر شود. ● اهمیت واقعی بودن برنامه و کنترل آن یک توصیه مهم به همه کسانی که در تدارک ایجاد یک برند منابع انسانی اند، این است که فرایند کاری و برند خود را بر پایه واقعیات پابریزی کنند. برخی کمپانیها برنامه‌هایی همچون تخصیص کمکهای خیرخواهانه، برگزاری فعالیتهای ورزشی و برنامه‌های خانوادگی را در چشم‌انداز برند خود گنجانده اند. اگر مدیران و کارکنان شرکت به واقع در فکر هموعان خود باشند و در یاری رساندن به تنگدستان مشارکت ورزند، از محیط کاری بشاش و شاداب و وجود همکارانی سالم بهره مند باشند، از کار خود احساس رضایت کنند و همچنین علاقه‌مند به خانواده باشند و فرصتهایی را نیز در برنامه خود به آنها اختصاص دهند؛ تلفیق این صور ذهنی در یک برند منابع انسانی امری شایسته و بایسته است که اثرات مثبت آن هم کارکنان را و هم کارفرما را منتفع خواهد کرد. در مقابل، اگر سازمانی سرشار از پرسنل و مدیران کارشیفته‌های باشد که خود را تمام و کمال وقف کار می کنند و حتی آخرین شامی را که در کنار خانواده خود صرف کرده‌اند به خاطر نداشته باشند، شاید در نگاه اول آن سازمان باید برای در اختیار داشتن چنین نیروهایی به خود بیبالد اما درحقیقت این کمپانی باید هر چه زودتر در سیاستها و خط مشیهای خود تجدید نظر کند. به طور کلی همگان، چه عامه مردم و چه کارکنان بالقوه یک سازمان مایلند با شرکتهایی ارتباط داشته باشند که در تبیین برنامه‌ها و اهداف خود چه کوتاه مدت و چه بلندمدت با صداقت دوستانه و شفاف عمل میکنند. البته سازمانهایی که این ملاحظات را در دستور کار خود قرار میدهند ممکن است در فرایند جذب و حفظ کارمندان با کیفیت که اهداف و آرمانهایشان نیز با آرمانهای سازمان سازگار باشد، با در دسر و مشکلاتی هم روبه رو شوند. <http://forum.funpatogh.com/thread۵۷۹۰.html>

مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های بین الملل

مترجم: هدایت مهدیزاده

مقدمه: دنیای امروز تبدیل به دنیای رقابتی، پویا و فرار شده است. چندین شرکت برای کسب موفقیت مجبورند در میدان مسابقه سراسری رقابت کنند زیرا هزینه‌ها با میزان توسعه در بازار رقابتی بزرگ به هم وابسته شده‌اند. این امر حتی در بازارهای بزرگی چون اروپا و آمریکا مشهود است. تولیدات و خدمات متنوعی وجود دارند که به همسازی‌هایی مثل مکان، سنت، عادات، سلیقه‌ها، آرزوها و آیین‌نامه‌ها را مندرجاً مطالعه قرار می‌دهند. بنابراین برای چند شرکت چند ملیتی (MNEs)، انجام کارها در محیط گوناگون و متنوع از بین رفته است. این شرایط (سناریوها)، مسیرهایی که شرکت‌ها چند ملیتی می‌توانند طی کنند را پیشنهاد می‌کند تا این شرکت‌ها به درستی در محیط‌های بین‌المللی و رقابتی عمل کنند و این رویه‌ها جانشین اداره امور به شکل جهانی (سراسری) شده‌اند. اگرچه جهان به یک بازار اشیاع شده تبدیل می‌شود، می‌توانستیم آن را به شکل همزمان و طور محلی اداره کنیم. ولی اگر جهان مثل امروز به صورت یک تعداد زیادی از بازارهای به هم متصل بود اداره امور به صورت سست و جدا از هم بود (دور از هم بود). در این صورت مقدار زیادی چالش و نیز فرصت در چگونگی اندیشیدن و تفهیم درستی از شرکت‌های چند ملیتی جهت رقابت در بازارهای جهانی بوجود آمده است. در این صورت تمایل قابل توجهی برای جستجوی مدل‌ها، چهارچوب‌ها و شاید چاره‌سازی (راه حل‌های چاره‌سازی) در مدیریت MNEs، به طور ویژه با در نظر گرفتن مدیریت منابع انسانی بوجود می‌آید. در صورتی که آزمون موجودیت‌ها و برون‌یابی به واسطه‌ی وجود وهم چنین کاهش عملکرد جهانی نیاز به اداره‌ی تجارت‌های مختلف را بیش از پیش کرده است. این منعکس‌کننده‌ی تعریف ساندرا و بلاک از یک MNE به عنوان: (هر مؤسسه‌ای معامله بین دو وجودیت را انجام می‌دهد تحت سیستمی از سیستم تصمیم‌گیری که مجوز تأثیر روی منابع و استعدادها را دارد عمل می‌کند هر جا معاملات تأثیرگذار باشند به وسیله‌ی فاکتورهای درون کشور و همچنین مؤسسه تأثیرگذار خواهند بود). بنابراین میدان رقابت برای MNE به حالت جهانی تبدیل شده است. همچنین رقابت می‌تواند در حالت‌های مختلف و با استراتژی‌ها و مسئولیت‌های سازمانی متفاوت تشکیل باشد. و سازمان‌ها اغلب در انتخاب حالت استفاده در رقابت می‌توانند آزادانه عمل کنند. طبق نظر بارتلت و گوشال: حتی در داخل صنعت‌ها و تولیدات ویژه، شرکت‌های بزرگ توسعه یافته جهانی در برابر تغییرات در محیط، استراتژی‌ها و مسئولیت‌های سازمانی مختلفی را برای خود برمی‌گزینند. بارتلت و گوشال: توصیفی از میدان رقابت جهانی را که در آن (هر کدام از شرکت‌ها) استراتژی‌ها و مسئولیت‌های سازمانی مختلف را که تا آخر مورد استفاده قرار می‌دهند را توصیف می‌کنند. اصول آنها این است که MNEها که به صورت واحد‌های جدا از هم در سراسر دنیا نشان داده شده‌اند، نیاز به هماهنگی و ادغام در بعضی حالت‌ها و درجات دارند. اختلاف و ادغام واحد‌ها باعث می‌شود نیازهای آینده‌ی سازمان‌ها بتواند نشان دادن به رقابت جهانی، کارایی، مسئولیت‌پذیری و انعطاف نسبت به نیازهای بومی (محلی) به وقوع بپیوندد و سازمان قادر می‌شوند که یادگیری را به سراسر واحد‌ها انتقال دهند. در واقع، MNEها، شرکت‌هایی هستند که نیاز به جهانی و بومی شدن را در یک زمان دارند. هر چند سطوح زیادی از MNEها جهانی و بومی شده وجود دارد. همچنین شیوه‌های زیادی نیز برای دست یافتن به سطوح همسانی از جهانی شدن و بومی شدن وجود دارد. اهمیت جهانی شدن و بومی شدن، انتقال یادگیری و همین‌طور شرایط محلی حساس به طور همزمان چندین مفهوم مربوط برای مدیریت منابع انسانی بین الملل بوجود آورده است. به عنوان مثال: چگونگی پیوند MNE با واحدهای پراکنده شده‌ی جهانی خط مشی‌های منابع انسانی را بوجود آورده است. چگونگی آسان‌سازی MNEها یک پاسخ و مسئولیت چند محلی را بوجود آورده است. که به طور همزمان نیاز برای هماهنگی جهانی و انتقال یادگیری و خلافت در سراسر واحد‌ها از میان خط مشی‌ها و اعمال منابع انسانی را مورد توجه قرار می‌دهد. بنابراین برای مدیریت استراتژی منابع انسانی بین الملل، آن ویژگی‌هایی که ممکن است بعضی برآمد‌ها و رویه‌های مؤسسات چندملیتی را تشکیل دهند، بر چندین چیز دلالت دارد. آنها اشاره دارند بر این که MNEها به طور کلی با چندین استراتژی تصمیم‌گیری مدیریت منابع انسانی بین الملل مواجه می‌شوند. همچنین آنها ممکن است واجد چندین استراتژی تصمیم‌گیری مدیریت منابع انسانی بین الملل باشند که آنها به ویژگی‌های ویژه MNEها وابسته‌اند. آنها همچنین مبین اهمیت مدیریت استراتژی منابع انسانی بین الملل، برای MNEها هستند مانند اهدافی که برای این آرکیکل هستند: ۱. پیشنهاد کردن یک تعریف در باره‌ی زمینه‌ای از استراتژی مدیریت منابع انسانی بین الملل (SIHRM) به سمت ایجاد یک چهارچوب ادغامی برای این زمینه‌ی جدید از تحقیق و تمرین، که برای شناسایی فاکتورهای کلیدی و روابط بین آنها تشکیل دهد. ۲. ارائه موضوعات قابل آزمون که به وسیله‌ی این چهارچوب‌ها پیشنهاد شده باشد. ۳. ایجاد دلایلی برای این چهارچوب‌ها برای آگاهی و مشاغل کاری در زمینه‌ی SIHRM. تعریفی از SIHRM: به عنوان زمینه‌ای از مدیریت منابع انسانی، توسعه و همچنین ارتباط نیازمندی‌ها با استراتژی‌های تجاری و ویژگی‌هایی از مدیریت منابع انسانی را منعکس می‌کند. ما تعیین می‌کنیم که پدیده‌های جدید در حوزه‌ی منابع انسانی بین الملل در حال شکل‌گیری است و مدیریت منابع انسانی بین الملل با نیازمندی‌های استراتژی تجاری به هم متصل کند. بنابراین توسعه به وسیله‌ی مدیریت منابع انسانی بین الملل انجام می‌شود. این اتصال دارای یک تأثیر ذاتی روی شناسایی و تعریف آنچه که در محیط مدیریت منابع انسانی بین الملل قرار گرفته است را شامل می‌شود. توسعه بیشتر در بحث چهارچوب ادغامی بوجود می‌آید که آنها سه جز اصلی از SIHRM را تشکیل می‌دهند. موضوعات، وظایف، اعمال و خط مشی‌ها که همه‌ی موارد را شامل می‌شوند. زیرا به وسیله‌ی یک فعالیت استراتژی MNE اثرگذار می‌شوند، زیرا آنها در حوزه‌ی اثرگذاری کار می‌کنند. دلایلی برای توسعه مدیریت منابع انسانی بین الملل وجود دارد که شامل: (a) در مدیریت منابع انسانی هر سطح از عملکرد استراتژی مهم است. (b) اجزای اصلی شرکت‌های چند ملیتی، یک تأثیر مهم روی موضوعات مدیریت منابع انسانی بین الملل دارند. (c) در بسیاری از ویژگی‌های SIHRM می‌توان تأثیر حصول اهداف و مفهین MNEها را مشاهده کرد. (d) یک تنوع وسیعی از عوامل که ایجادکننده‌ی ارتباط پیچیده بین MNEها و SIHRM است، می‌تواند به ایجاد مطالعه دربارہ‌ی به چالش کشیدن SIHRM بیانجامد. اسکالر (۱۹۹۲) و رایت و مک ماهن (۱۹۹۲) تعریف یکسانی از مدیریت استراتژی منابع انسانی بین الملل را داشته‌اند و تشخیص داده‌اند که به واسطه‌ی مدیریت منابع انسانی، اما تعریف می‌کنیم یک مدیریت استراتژی منابع انسانی بین الملل را به عنوان: موضوع مدیریت منابع انسانی، وظایف، خط مشی‌ها و سیاست‌هایی که به واسطه‌ی فعالیت‌های استراتژیک از مؤسسه‌های چند ملیتی بوجود می‌آید و بر روی مفاهیم و اهداف بین المللی مؤسسات نام برده تأثیرگذار است. این تعریف با تعریف مدیریت منابع انسانی در داخل یک کشور یا زمینه‌ی محلی (بومی) سازگار است. این موضوع به طور وسیعی این امر را پوشش می‌دهد. کلیه‌ی مصارفی که در مبحث مدیریت منابع

انسانی قرار می‌گیرد همچنین عواملی که شامل تعداد قابل توجهی از نکات بحث شده در ادبیات بین المللی، حوزه‌های مدیریت بین المللی را مورد توجه قرار می‌دهند. این عوامل و تعاریف از SIHRM، بیانگر آینده‌ای است که این بخش‌ها را با چهارچوب SIHRM ادغام می‌کند. مباحث چهارچوب ادغامی از SIHRM: بر حسب خصوصیات یاد شده از موضوعات مربوط به مدیریت استراتژی منابع انسانی بین المللی، توجه به استفاده از یک چهارچوبی که قادر باشد ما را به سوی ادغام جنبه‌های مهم مربوط به دانسته‌های ما از SIHRM هدایت کند، بسیار مفید است. چهارچوب پیشنهادی در شکل ۱-۱۷ نشان داده شده است. این چهارچوب برای احاطه کردن اندیشه‌ی ما روی SIHRM است و بعضی قضیه‌های قابل آزمون را فراهم می‌کند این قضیه‌ها به کمک کارهای جدید و قابل توجه اشخاصی مثل گرسن و بلاگ (۱۹۹۲)، نامون (۱۹۹۲)، بچین (۱۹۹۲) و ساندرام و بلایک (۱۹۹۲) را شامل می‌شود. همچنین این منابع برای تعیین قضیه‌هایی که آنها ممکن است قابل آزمون باشند مجهز شده است. و به آن وسیله پیشنهاد تجدید نظرهایی از آنچه که قبلاً پیشنهاد شده، برای آنها پیشنهاد می‌کند. این عامل و بسیاری از عوامل (منابع) بزرگ دیگر، حمایت‌ها و راهنمایی‌ها را میان بحث‌هایی از تئوری مدیریت و شاخه‌های آن مثل مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی، اجتماعی، روانشناسی، اقتصادی و ادبیات تئوری سازمان را فراهم می‌آورد. این مقاله ضمنی، برای تمرکز بیشتر روی توسعه یک چهارچوب مفهومی و ارائه یک دید نظری است. به کارگیری این تئوری، مقصودی برای تقدیم پیشنهادها و راهنمایی‌هایی برای ایجاد تئوری‌ها و نظرات ما در آینده خواهد بود. همه‌ی جنبه‌ها از چهارچوب ادغامی توصیف شده‌اند که این بخش‌ها در توصیف روابط آن جنبه‌ها و به کارگیری قضیه‌های آنها در SIHRM بحث می‌کند. اجزای استراتژیک MNE: دو جزء مهم در استراتژی MNE وجود دارد که به صورت رشته‌ای اند و بر مدیریت استراتژی منابع انسانی بین المللی تاثیر گذارند. این اجزا: زیر بخش روابط (اتصالات) و عملکردهای درونی هستند روابط (اتصالات) به مفهوم زیر بخش مؤسسه‌های چند ملیتی هستند که عملیات‌هایی را به طور مؤثر در چندین کشور اجرا می‌کنند. نتیجتاً، MNE‌ها به طور پیوسته در به چگونگی بحث در اداره کردن عملیات‌های گوناگون بخش‌ها به کار می‌روند و اینکه این بخش‌ها چگونه تفکیک می‌شوند و سپس چگونه طبقه‌بندی می‌شوند، ادغام و هماهنگی می‌شوند را مورد بحث قرار می‌دهد. تفکیک و ادغام موارد مهمی هستند زیرا آنها در کارایی و بهره‌وری شرکت تاثیر گذارند. در مجموع آنچه اهمیت دارد طبقه‌بندی و نگهداری پیوسته و همچنین انتخاب در میان چندین انتخاب دیگر و جایگزین‌هایی که وجود دارند و بحث تفکیک و ادغام MNE است. زیرا اهمیت دارد و چالش‌های همقطار با آنها، پرسش‌ها عمومی درباره‌ی تفکیک و ادغام در بخش‌های یک شرکت هستند و به عنوان یک استراتژی در نظر گرفته شده‌اند. بنابراین برای مدیریت منابع انسانی بین المللی آنها استراتژی هستند در حقیقت برای SIHRM‌ها، موضوع‌های همقطار با تفکیک و ادغام بخش‌هایی از یک MNE برای نشان دادن یک تاثیر مهم از برآمدهای SIHRM، وظایف و خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها استفاده می‌شود. موضوعات و سوالات همقطار تفکیک و ادغام را که بیان شد را به وسیله با اصطلاحات (روابط) زیربخش تحت عنوان برآمد های SIHRM در شکل ۱-۱۷ نشان داده شده است. همچنین عملکردهای MNE‌ها، مفهوم سازی شده‌اند درباره‌ی استراتژیک برآمد‌ها در برخورد و مواجهه با عملکردهای درونی از این بخش‌ها هستند. در مجموع در کار بایکدیگر هر واحد مجبور است در محدوده‌های محیط محلی (بومی) که شامل قوانین، سیاست‌ها، فرهنگ، اقتصاد و اجتماعی (که خاص آن محل است) کار کند. همچنین هر واحد مجبور است در ارتباط با استراتژی‌های رقابتی از MNE‌ها تاثیر گذار باشد و در برابر واحد‌هایی که با آنها مواجه می‌شود کار کند. بنابراین برای MNE، مفاهیمی از عملکرد درونی از واحدها، می‌تواند به عنوان استراتژی در نظر گرفته شود. آنها می‌توانند تاثیر زیادی در سطوح MNE در روش‌های رضایت بخشی بگذارند و برای چهارچوب ادغامی ما، آنها همچنین بر شیوه‌های رضایت بخشی مربوط به SIHRM تاثیر گذارند. نتیجتاً عملکردهای درونی که در شکل ۱-۱۷ اشاره شده می‌تواند به عنوان برآمد SIHRM قرار گیرد و به طور مختصر چگونگی عملکردهای درونی و اتصالات (روابط)، زیربخشی از MNE هستند مورد انتظار در تاثیر گذاری در SIHRM که محرک‌های بعدی باقی مانده در بحث چهارچوب ادغامی از SIHRM را ارائه خواهد کرد. موضوعات یا برآمدهای مدیریت استراتژی منابع انسانی بین المللی (SIHRM): تعریف برآمدهای SIHRM، یک زیر بخش از MNE و نیازهای داخلی و چالش‌های داخلی آن را تشکیل می‌دهد. اگرچه MNE‌ها به شکل جدا از هم در سرتاسر چندین ملت پراکنده‌اند. ولی به شکل یک موسسه‌اند و چگونگی تعادل در نیازها را برای تفکیک و ادغام مورد توجه قرار می‌دهند. MNE‌ها به عنوان واحدهایی هستند که موجب آگاهی بیشتر از چگونگی خودگردانی و توانایی جهت نیازهای بزرگتر در واحدهای محلی (بومی) را مورد توجه قرار می‌دهند. این نیازها به سمت تصمیم‌گیری درباره‌ی اینکه چگونه واحدها را کنترل و هماهنگی کنیم پیش می‌رود. MNE‌ها به عنوان، اینکه چگونه کنترل بیشتر جهت اعمال کردن عملکردهای درونی در واحدهای محلی است و همچنین به طور ویژه چه مقدار حساسیت برای محیط‌های محلی قائلیم را مورد توجه قرار می‌دهد. زیرا این برآمدها از تفکیک و ادغام وجود می‌آیند و اغلب به وسیله‌ی فعالیت‌های منابع انسانی، آنها جزء اصلی را در چهارچوب ما نشان می‌دهند. وظایف مدیریت استراتژی منابع انسانی بین المللی: وظایف SIHRM در سه حوزه نشان داده شده است: منابع انسانی MNE سازمان؛ زمان انرژی و منابع مالی جذب شده در اعمال منابع انسانی سازمان؛ MNE؛ مکان و موقعیت آن منابع و منابع انسانی سازمان در اداره‌ی منابع انسانی، برگزیدن MNE‌ها و ارجاع آن به مدیر به چندین شیوه انجام می‌شود. موضوع بحث اخیر می‌تواند قلمرویی از اجازه‌ی واحد‌ها به مدیر باشد برلی تصمیم‌گیری در مورد آنکه واحد‌ها اداره شوند در شیوه‌ای که اولین شیوه است شیوه‌ای مرکزی (اصولی) از MNE است. MNE‌ها تمایل زیادی به انرژی، زمان و منابع مالی آینده را برای اداره‌ی منابع انسانی دارند. کارکنان مرکزی قادرند یک بخش را وسیعتر از منابع انسانی را تشکیل دهند به طوری که به شکل انحصاری، تصمیمات SIHRM را جذب کنند، به عنوان مثال تصمیم در مورد چگونه انتخاب کردن و به مین برگرداندن و فرار مرزها در چگونگی جبران این کارکنان مبهم است. آنها می‌توانند کارکنان جذب شده آموزش مدیریت بدهند و پیشرفت یک کادر مدیریتی جهانی را به شکل وسیع توسعه دهند. البته بسیاری از این فعالیت‌ها می‌تواند ترجیحاً در حالت سکون (بادکین) باشند. اگر تعداد فرار مرزها کم باشد. که در این صورت واحدها یک مقدار زیادی استقلال به آنها می‌دهند. (این جایگزینی‌ها بعضی مواقع تحت عنوان تمرکز و عدم تمرکز بیان شده‌اند) بنابراین این فعالیت‌ها می‌توانند به واسطه‌ی تمرکز یافتن کل شیوه‌های ما از واحدهای محلی زیاد باشند (یا به واسطه‌ی کل شیوه‌های واحدهای محلی می‌توان موقعیت فعالیت‌ها را زیاد کرد) بنابراین منابع جذب شده و موقعیت‌های مختلف از اعمال SIHRM می‌تواند انتظارات قابل توجهی از کل MNE‌ها را برآورده سازد. خط‌مشی‌ها و اعمال SIHRM: خط‌مشی‌ها اعمال SIHRM، اجزای قبلی از SIHRM را نشان می‌دهد که شامل توسعه یافتن خطوط و هم نمودی کلی روی اشخاصی که اداره می‌شوند و توسعه فعالیت‌هایی ویژه برای نمونه: یک MNE ممکن است

یک سیاست کلی HR را داشته باشد که اجرای یک پاداش داده شده را نشان می دهد - این یک بیان کلی است - هر واحد MNE می تواند آزادانه اعمال ویژه اش را که به طور همزمان با توجه به شرایط بومی (محلی) و سیاست های کلی در نظر گرفته شده است را توسعه دهد. برای نمونه تحت یک سیاست برتر، یک واحد محلی ممکن است یک برنامه انگیزه شخصی برای مدیران عمومی مرتبط شده با مزدشان از عملکردهای بومی را توسعه دهد در صورتی که واحدهای دیگر ممکن است یک برنامه برای انگیزه ی گروه ی برای تمام مدیران رده بالا که مرتبط شده اند با فروش هایی از عملکرد محلی را توسعه دهند. اعمال و خط مشی ها SIHRM در ارتباط تنگاتنگی با نیازهای MNE هستند به طوری که این ارتباط ارزیابی، اجزا، آموزش و بهبود کارکنان را شامل می شود. با اینکه بیانات کلی تنها برای ارائه موضوعات موارد فوق ساخته شده اند ولی به طور بالقوه ارتباط مدیران، کار، کارمند مستقیم، ایمنی و سلامتی مهم است و این اعمال در این مقاله مورد بحث قرار گرفته است. عامل های درونی و بیرونی: هم چند سه جزء SIHRM برای چهارچوب ها ضروری هستند، ولی آنها تنها بخشی از کل را تشکیل می دهند. ضرورتا، در صورتی این اجزا می توانند نشان دهنده ی یک بخش مهم از چهارچوب های مربوط به SIHRM باشند که آنها تاثیر گذار شده باشند به وسیله ی عامل های درونی و بیرونی MNE. شکل ۱-۱۷ نشان داده است که این عوامل به صورت برونی ها (بیرون MNE) و درونی ها (درون MNE) تعریف شده اند. فاکتور های بیرونی شامل ویژگی های صنعتی، کشوری/ منطقه ای است. ویژگی های صنعتی شامل: (الف) نوع تجارت و تکنولوژی رایج، (ب) طبیعت رقابتی، (ج) وسعت تغییر است. ویژگی های کشوری/ منطقه ای شامل: (الف) شرایط سیاسی، (ب) شرایط اقتصادی، (ج) نیاز قانونی، (د) شرایط اجتماعی فرهنگی. عوامل درونی یا (درون زا) شامل: (الف) ساختاری از عملکردهای بین المللی، (ب) رأس یا رئیس اقامت گاه های بین المللی، (ج) استراتژی رقابتی مورد استفاده، (د) تجربه ی MNE در اداره کردن عملکردهای بین المللی. طبیعت تاثیر این عوامل درونی و بیرونی، موضوعات مورد بحث در مورد چهارچوب های مورد نظر را پیش بینی خواهد کرد. حمایت از این عوامل ارائه شده به وسیله ی کورتین و اونز (۱۹۹۲) پورتر (۱۹۸۰-۱۹۸۶-۱۹۹۰) بارتلیت و گرشال (۱۹۸۷-۱۹۸۸-۱۹۹۱-۱۹۹۲) پونت و ریسک (۱۹۹۲) پاتک (۱۹۹۲) و میلر ات آل (۱۹۹۸) گرفته است ضرورتا همه ی این عوامل روی مدیران منابع انسانی MNE و کوشش محلی (بومی) آنها، مسئولیت وقانون توافق به طور جهانی و هماهنگی و کنترل آنها تاثیر گذارند. عوامل دیگری که می توانند در زمره ی توسعه ی بیشتر در شرح ویژه ای از این چهارچوب قرار گیرند شامل: بلوغ صنعتی، بلوغ تاریخی، پیشرفت سیاست های صنعتی ملی از اتحادیه و ... می شود. به عنوان عواملی که در این مقاله توسعه خواهند یافت، عوامل ارائه شده در تاثیر گذاری بر SIHRM در غالب شیوه های ویژه خواهد بود. در صورتی که اساس نظری در ادبیات SIHRM هنوز باز است، ما تلاش خواهیم کرد روی دیدگاه های تئوری گوناگون که در حمایت از موضوعات گوناگون است را رسم کنیم (بکشیم). این بهره برداری ها و پیشرفت ها، پیشنهاداتی از رایت و مک ماهن (۱۹۹۲) و توصیف چندین اساس تئوری بر استراتژی مدیریت منابع انسانی است. چهارچوبی که در شکل ۱-۱۷ ارائه شده به شکل آشکار در ساده سازی واقعی از MNE و فاکتور های تاثیر گذار SIHRM در MNE ها است. نوعی از تجارت و ساختارهای عملکرد بین المللی ممکن است در ارتباط با هم باشند و این می تواند قابل استدلال باشد. این مورد در بحث می تواند در حقیقت نوعی از تجارت که می تواند یک رقابتی از ساختار عملکرد بین المللی باشد نشأت می گیرد. هر چند برای اینکه ماهیت دقیقی از امثال ارتباط بین این عوامل می تواند مورد بحث قرار گیرد ولی ما اغلب آنها را به عنوان موضوع عوامل وابسته به تحقیق تجربی می دانیم. روابط (بستگی ها) و اهداف: مقام و جایگاه یاد شده یادگامی ما که در SIHRM کار می کند در روابط و اهداف MNE ها است. پنج اهداف و روابط نشان داده شده در شکل ۱-۱۷ هستند: (الف) رقابت جهانی، (ب) کارایی، (ج) واکنش های محلی (حساسیت ها)، (د) انعطاف پذیری، (و) یادگیری سازمانی (انتقال اطلاعات) و بارتلت و گوشال (۱۹۹۱) پیشنهاد کرده اند که این روابط و اهداف در MNE ها مهم هستند درجه ی اهمیت آنها و طبیعت چگونگی آنها در ساخته شدن آنها با MNE های ویژه می باشد. شروع یک رقابت جهانی برای یک MNE به طور واقعی در یک صنعت جهانی که بر رفتار رقابتی دلالت دارد مختلف هستند به واسطه ی اینکه آنها برای یک MNE که در یک صنعت چند بعدی است. هرگز همه ی نیازهای MNE مرتبط نشده است. و هم برای بقای آنها همچنین به ارتباط با شروع کارایی نیاز دارند. با استفاده از شیوه ها و فرآیند های مناسب در ایجاد و آزاد کردن تولیدات و خدمات، آنها به طور گسترده در جهان کار خواهند کرد همچنین در رقابت شدید جهانی MNE، ها در حال جستجو و شناسایی شیوه ها و فرآیند های مناسبی هستند. آنها در حال واقعی کرده هر منبع ممکن از منفعت رقابتی که باید شناسایی شده باشد و مورد استفاده قرار گرفته باشند هستند. آنها همچنین در جستجوی شرکت هایی که به طور ویژه در حال تعقیب مجموعه ی مدیریت کیفیت هستند، می باشند. و در حال واقعی کردن یک رهیافت سیستماتیک در توسعه ی سیاست ها و خط مشی های منابع انسانی ممکن که در حقیقت همان دادن منفعت رقابتی هستند، است. بعلاوه این MNE ها در حال واقعی کردن خط مشی ها و سیاست های SIHRM که ممکن است به راستی جوهره ی خوبی باشند را شکل می هد. آنها به طور واقعی تمام فرهنگ ها را به طور واقعی انتقال می دهند. البته این کاربرد سیاست های منابع انسانی، تمام محیط را شکل می دهد به طور نمونه با بازشناسی برای شرایط محلی است. شرایط محلی از قوانین و فرهنگ ایجاد می شوند. آگاهی از نیاز به وفق دادن سیاست های منابع انسانی با آن شرایط برای MNE ها ضروری است بنابراین یک خط مشی و سیاست های SIHRM از MNE، به توجه و علاقه ی محلی در رقابت به طور جهانی در یک زمان (یک جا) نیاز دارد. MNE ها همچنین به ایجاد ارتباط با شروع انعطاف پذیری نسبت به تغییر شرایط نیاز دارند. همه ی این عواما ممکن است به سیاست ها و خط مشی های منابع انسانی جدید در مرکز MNE و واحد های محلی MNE نیاز داشته باشند. سرانجام هدف اصلی از MNE ها در آسان کردن یادگیری و انتقال این یادگیری در کل واحد ها است. پیوستگی واحدهای داخلی در SIHRM: در حدود نیروهای انسانی SIHRM، پیوستگی واحدهای درون سازمانی یک اعتقاد (نکته) سنتی برای توضیح مدیریت منابع انسانی بین المللی داشته است (پاسیک و کاتز ۱۹۸۹، پاسیک ۱۹۸۸، بارتلت و گوشال ۱۹۹۱) این بحث معمولا پیرامون موضوعاتی مثل: گروه های انسانی متنوع و به طور ویژه چگونگی تشخیص این گروه ها در بین واحد های بیشمار نیروی انسانی در سراسر جهان و حتی چگونگی کنترل و هماهنگ کردن این گروه ها بوده است. (داز و پارخالد ۱۹۸۱) با این وجود این موضوعات بخش هایی از تمایز و یکپارچگی مویوط به طراحی سازمان های کلاسیک هستند. در عین حال حتی، زمانی که در موقعیت های (زمینه های فعالیت سازمان) پیچیده جهانی واقع می شوند، خود به تنهایی بسیار پیچیده هستند. در ارتباط با SIHRM، مباحث مربوط به پیوستگی واحدهای داخلی عبارتند از (a) شیوه های توجه منفرد (مجازی) SIHRM مانند: بهترین راه برای آماده سازی مهاجرین (نیروی انسانی غیر بومی) برای واگذاری انتصاب های خارجی کدام است (b). این نیروی انسانی محتمل الوقوع با دقت از اطلاعات شخصیتی و اشکال کنترل

متعلق به شوه های SIHRM استفاده می کند (پاسیک و کاتز ۱۹۸۶، گالبریت ۱۹۹۲). C. اشکال متناوب دیگری از ساختار های سازمانی برای عملیات های جهانی، پیوستگی های آنها (پیوستگی واحدهای داخلی) و مفاهیم منابع انسانی آنها وجود دارد و اینکه آیا آنها افراد متخصص و یا وظایف منابع انسانی متخصص باشند یا نباشند (گالبریت و کازانجین ۱۹۸۶)، (فیشر ۱۹۸۹). هدف کلیدی اصلی در پیوستگی واحد های داخلی سازمان به بالانس و متعادل بودن نیازهای گروه های متنوع نیروی انسانی و هماهنگی و کنترل آنها برای دستیابی به اهداف رقابتی، منعطف و آموزشی سازمان اشاره می کند (بارتلت و جوشال ۱۹۹۱). البته انتظار می رود ماهیت این تعادل وابستگی زیادی به ویژگی های MNE داشته باشد. به عنوان توضیح در ادامه، این اهداف به چالش های مهمی در MNE سنتی بارتلت و جوشال تبدیل می شود. در اینجا ممکن است چندین واحد در مشاغل جهانی وجود داشته باشد که به هماهنگی برای موفقیت آن مشاغل نیاز باشد. واحد های شغلی جداگانه و یا مشاغلی که در مناطق جداگانه وجود دارند به هماهنگی برای همه ی MNE برای بدست آوردن منافع ناشی از همکاری متقابل در مشارکت ها نیاز دارند. با این وجود این واحد ها به دریافت استقلال و خودگردانی به عنوان عامل انگیزشی نیاز دارند تا بتوانند بهترین تصمیمات را در شرایط محلی اتخاذ کنند. با این موجود هنوز ممکن است مراکز فرماندهی (سازمان های اصلی) تمایل داشته باشند که معیارهای سازمان های گسترده ی جهانی را مورد استفاده قرار دهند (رات اشویگر و مورسون). این روابط و بحران ها می توانند به طور مستقیم در راهبردهای منابع انسانی و کوشش های آن پایان پذیرند. تلاش واحدهای نیروی انسانی (واحدهای متنوع) برای بدست آوردن خودگردانی اغلب دارای سیاست های پیدار یا حتی پذیرش بعضی از راهنمایی های اصلی که آرا و نظرات محلی را مجاز می دانند، هستند. بهرحال نتایج حاصل از بعضی از خطوط راهنما یا سیاست های جامع منابع انسانی قادر به ایجاد تعادل لازم در نیازهای واحد ها است. (پارخالد و داز ۱۹۸۷؛ ۱۹۸۱). متعادل کردن نیازها و تقاضاهای مربوط به ایجاد هماهنگی، کنترل و توانایی برای خودگردانی از اهداف اساسی MNE هستند (بارتلت و جوشال ۱۹۹۱). نتایج فرض اساسی در SIHRM: متعادل کردن نیازها هماهنگی، کنترل و خودگردانی و حفظ تعادل مناسب از معیارهای موفقیت MNE در موقعیت های رقابتی جهانی، بهروری و حساسیت نسبت به محیط های محلی و انعطاف پذیری و توانایی ایجاد سازمانهایی که انجام امور آموزشی و انتقال علوم را بر عهده دارند، بوده است. این اهداف اساسی برای MNE و مفروضات اساسی مشابه در SIHRM اهداف اصلی را در پیوستگی واحد های داخل سازمانی SIHRM معرفی می کنند کشور/منطقه/محصول A کشور/منطقه/محصول

B کشور/منطقه/محصول C اهداف: متعادل کردن نیازهای هماهنگی، خودگردانی و کنترل برای دستیابی به اهداف جهان رقابتی و ایجاد آموزش انعطافپذیر از طریق استفاده از رویه ها و سیاست های SIHRM است. • ایجاد یک ترکیب مناسب و پیاده سازی Hcns, Tcns, Pcns و نگهداری از آن • توسعه باقائده و منظم راهبردها و رویه های منابع انسانی • استفاده از مدیریت منابع انسانی به عنوان عامل ترکیب کننده و استحکام بخش. شکل ۲-۱۷ مسائل SIHRM: با تاکید بر پیوستگی واحد های داخلی سازمان متعادل کردن نیازهای خودگردانی از طریق ایجاد تسهیلاتی برای گروه های متنوع انسانی، هماهنگی و کنترل برای دستیابی به اهداف رقابت جهانی ممکن می شود. و ایجاد آموزش انعطافپذیر از طریق استفاده از رویه ها و سیاست های SIHRM است. این اهداف به طور مستقیم به وسیله ی سیاست ها و رویه های SIHRM تحت تاثیر قرار می گیرند این موضوع در شکل ۲-۱۷ نشان داده شده است. جایگاه اهداف در شکل ۲-۱۷ نشان می دهد که این اهداف با سه مورد از سیاست ها و رویه های SIHRM به شکل ویژه ای درگیر هستند. همچنین در اینجا وظایف و عملکردهای SIHRM مورد تاکید قرار گرفته اند. این سیاست ها و رویه های SIHRM که در اینجا بیان شد عبارتند از: a. تعیین و نگهداری سطحی از کارکنان که تبعه کشور اصلی، کشور ثالث (مهاجرین) و کشور میزبان هستند و به خوبی ترکیب و پیاده سازی شده اند. b. توسعه سیاست ها و رویه های منابع انسانی با واحدهای (نیروی انسانی سه گانه) ارتباط دارد و همچنین سازش با شرایط محلی را می پذیرد. C. استفاده از مدیریت توسعه ایجاد تمایلات گونه های مشترک برای ارتباط موثر با پیوستگی واحدهای درون سازمانی. استراتژی کارکنان منابع انسانی بین المللی: ترکیب Hcns, Tcns and Pcns از رویه های اصلی SIHRM است که MNE از آن برای کمک به هماهنگی و کنترل عملکردهای جهانی پراکنده استفاده کرده است (پاسیک و کاتز ۱۹۸۶) دولینگ و استولر؛ زیرا وبانی ۱۹۸۱، ۱۹۹۰ به طور سنتی MNE کارکنان تبعه کشورهای اصلی و مهاجر خارجی به کار گرفته است که اطمینان یابد که سیاست ها و رویه های وزارت کشور از طریق صدور مجوز کار برای عملیات های خارجی انجام شده است. (پانت و ویکس، ۱۹۹۲، هی لی ۱۹۹۲) هزینه های زیاد مسائل شغلی انتصاب های غیر جذاب را ایجاد می کند. MNE کارکنان کشورهای ثالث (مهاجرین). کشور میزبان را برای جبران نیازهای بین المللی کارکنان مورد توجه قرار می دهد (هینان و پرموت ۱۹۷۹). در حالی که این روش کار یا نگرش ممکن است نیازهای کارکنان را حل کند اما این نگرش ها توانایی های مربوط به آن را برای کمک به حل نیازهای هماهنگی و کنترل تحریک می کند (اوجی و مک گوایر، ۱۹۷۵، هی لی ۱۹۹۲) همچنین (پاسیک و کاتز ۱۹۸۶) واکنش شرکت های خصوصی (برای کمک به نیاز به هماهنگی و کنترل) باید گروه بندی شوند: (a) انتشار قوانین و رویه هایی برای Hcns, Tcns تا که آنها را اجرا کنند. (b) اجتماعی کردن Hcns, Tcns برای اینکه فکر کنند و رفتار کنند مشابه مهاجرین. البته این نمونه های اولیه خالص ممکن است به عنوان MNE که برای یافتن راه حل های مناسبتر و در خور اهمیت جستجو می کند تشخیص داده نشوند. برای مثال در شرایط تغییر سریع، بوتردید زیاد و نیاز برای جمع آوری کردن و استفاده از اطلاعات اجتماعی MNE ها تمایل زیادی دارند که کارکنان اجتماعی را تعیین کنند (ون مانن و شین ۱۹۷۹). تحت شرایط پایدار و اطمینان زیادو نیاز برای مورد استفاده قرار دادن اطلاعات فنی و تکنیکی شرکت های خصوصی تمایل زیادی به مشخص کردن و تعیین قوانین و رویه های برای کارکنان دارد که تا آنها این الزامات را رعایت کنند (بنی ۱۹۹۲). اما همچنین MNE ها همیشه به ندرت تحت یک چنین شرایطی قرار می گیرند. بنابر این شرایط هر یک از دو نگرش مشترک هستند. اما اجتماعی کردن به تاثیر گذاری بر روی فرهنگ و قواعد شرکت های اصلی تمایل دارد ولی این فرایند ها نیز به عوامل پایه ای و اساسی تمایل دارند (پاسیک و کاتز ۱۹۸۶). بنابراین تمایل شرکت های خصوصی افزایش منافع حاصل از گروه های متنوع نیروی انسانی می تواند مورد قبول باشد. بهرحال از این تمایل کاسته می شود اگر مستخدمین شرکت های چند ملیتی و کارکنان تبعه کشور میزبان و کشور های ثالث در اولویت قرار گیرند نسبت به کارکنان خارجی و در واقع افرادی که انتظار می رفته است که قبلا اجتماعی شده باشند (کپلی و مک الرت ۱۹۹۲). نتایج حاصل از این مباحث بیان کننده ی اولین قضیه ما است. (a) به عنوان یک توانایی کنترل و ایجاد هماهنگی تلاش اولیه ی MNE، کارکنان تبعه کشور اصلی را مورد استفاده قرار می دهد برای برتری دادن آن نسبت به کارکنان تبعه کشور ثالث و کشور میزبان بهرحال توجه به منابع، راهی برای تسهیل کردن استفاده از تبعه های کشور ثالث و کشور میزبان از طریق MNE ها برای کنترل و هماهنگی اقدامات

جهانی آنها ارائه خواهد کرد. (b) زمانی که MNE تکای آنها را بر اساس TCN و HCN اقدامات جهانی آنها اختصاص می دهد منابع بیشتری را به اجتماعی کردن این کارکنان و توسعه راهبردها و فرایندهایی که ممکن است برای راهنمایی در تصمیم گیری های محلی استفاده می شود اختصاص خواهد داد. این قضیه هابراساس و در ارتباط با تئوری های موقعیت و تئوری های اداری منطقی (جنز ۱۹۸۴). و تئوری های منابع مستقل (پفر و سالانسیک ۱۹۷۸) و ارائه شده توسط (رایت و مک ماهن ۱۹۹۲) در مدیریت منابع انسانی استراتژیک آنها می باشد. پیوستگی سیستماتیک کشورها و مناطق با رویه ها و سیاست های منابع انسانی: در حالی که ترکیب مناسب از کارکنان می تواند به یکپارچه سازی و هماهنگی واحدهای گوناگون MNE ها کمک کند، رویه ها و سیاست های منابع انسانی نیز می تواند در دستیابی به این اهداف کمک کند. پس در این کار همچنین آنها باید مرتبط و متناسب با نیازهای مشاغل و اهداف رقابتی، انتقال یادگیری منعطف و تسهیل شده در سراسر واحد ها باشد. به علت وجود رویه های وسیع گوناگون منابع انسانی این اقدام باید به صورت آگاهانه و سیستماتیک انجام شود. بخشی از چالش در توسعه رویه های منابع انسانی برای تسهیل پیوستگی واحدهای درون سازمانی اجازه برای اعمال محدودی از انعطاف پذیری است. این انعطاف پذیری شرایط محلی را تغییر دهد یا با آن سازگار باشد. این اعمال انعطاف پذیری ها برای دستیابی به اطمینان در مورد رویه ها هرگز به معنای عملی سرسختانه مانند کنده کاری روی سنگ نیست (بلکه بر روی رفتار و اعمال افراد است) که آن رویه ها در یک زمینه ی بزرگ تنظیم شده اند. بزرگترین زمینه برای رویه های قائده مند منابع انسانی عبارتند از فلسفه منابع انسانی و سیاست ها یا راهبرد های نیروی انسانی (اس شولر ۱۹۹۲). در توضیح فلسفه منابع انسانی باید گفت که آن به طور کلی این توانایی را دارد که محدودیت هایی را که بر طرز عمل واقعی افراد صرف نظر از موقعیت آنها وجود دارد نهد می کند این کار از طریق برخورد از بالا به پایین سیاست ها و رویه های منابع انسانی انجام می شود (اس شولر ۱۹۹۲). زمانی که رویه ها و سیاست ها منابع انسانی به طور آگاهانه و نظم یافته با نیازهای استراتژی مشاغل MNE مرتبط می شوند. آنها فعالیت های مدیریت منابع انسانی استراتژیک را رعایت می کنند و با فلسفه منابع انسانی تجهیز می شوند MNE ها این توانایی را دارند که چگونگی رفتار کارکنان را تعریف و تعیین نمایند. سیاست ها و راهبرد های منابع انسانی معنی عبارت فلسفه را تعیین می کنند. در نتیجه ای راهبردها SIHRM رویه های بسیار ویژه ای را به همراه می آورد که در سطح واحد های نیروی انسانی اجرا شده اند. این فعالیت های منابع انسانی هستند که تاثیر مستقیمی بر کارکنان دارند. برای مثال: انواعی از روش های جبران کننده ی کارکنان (تامین نیاز های کارکنان)، روش های ارزیابی و اشکال آموزش و توسعه، گزینه های زیادی برای انتخاب، از جمله آرایه های ممکن رویه های SIHRM وجود دارند و به علت اینکه آنها زمانی انجام می شوند که، دیگر فعالیت های SIHRM بر رفتار افراد تاثیر می گذارند، آنها نیازمند به انتخاب های آگاهانه و سیستماتیک و دقیق برای اینکه این رویه ها با دیگر فعالیت های SIHRM هم تراز باشند، هستند (بگین ۱۹۹۲). توسعه راهبردها برای استفاده از آن به عنوان چتر و محافظی برای رویه ها در واحد ها، دستیابی به اهداف پیوستگی واحد های داخلی سازمان را تسهیل می کند. گفتن این موضوع ممکن است آسان تر از انجام آن باشد. بهر حال به طور ویژه واحدهای منابع انسانی می توانند به طور مهیج محیط محلی متفاوتی داشته باشند و یا استراتژی های رقابتی متفاوتی با تکنولوژی متفاوتی را دنبال کنند. رد حالی که این در هم ریختگی ممکن بسیاری از امور چالش انگیز را ایجاد کند، وقوع این امر غیر ممکن نیست. شاید نیاز به منابع بیشتر (برای انجام صحیح فعالیت ها) یعنی اینکه توسعه رویه ها به صورت سیستماتیک و اطمینان از اینکه آنها با راهبردهای منابع انسانی مشترک، مرتبط هستند با این وجود انجام این گونه امور، MNE را برای کنترل انواع عملیات انجام شده توانا می کند. درحالی که به طور همزمان به اهداف رقابتی و انعطافپذیر و همچنین انتقال یادگیری نیز دست می یابد. بنابراین در این مورد انتظار می رود که MNE تلاش خواهد کرد تا در توسعه استراتژی های راهبردهای منابع انسانی بین الملل به گونه ای منظم و سیستماتیک عمل کند. براساس بعضی از تئوری های رفتار منطقی و تئوری های منابع وابستگی فرضیات زیرا در ادامه فرضیات قبل پیشنهاد می کنیم (جکسن، شولدر و ریورو ۱۹۸۶) (پفر و سالانسیک ۱۹۸۷) (C: زمانی که منافع هماهنگی گروه های نیروی انسانی بالا است و محیط محلی متغیر، MNE ها برای توسعه رویه ها سیاست های منابع انسانی شان به شکل سیستماتیک تلاش خواهند کرد تا آنها را با نیازهای مشاغل مرتبط کنند و هم با شرایط محلی منطبق سازند. (d) در مورد MNE ها ارتباط دادن واحدهای نیروی انسانی با رویه ها و سیاست های منابع انسانی به شکل نظم یافته خیلی مهم و چالش انگیز خواهد بود تا حوزه ها و اندازه ی واحدها به صورت و اگر و انشعاب پذیر گردد و منافع حاصل از هماهنگی بسیار بالا باشد. استفاده از مدیریت توسعه به عنوان عامل ارتباط درون سازمانی: اگر چه استفاده از رویه ها و سیاست های مناسب منابع انسانی یک راه مهم برای پیوستن واحدهای نیروی انسانی منطقه ای MNE به یکدیگر است، آنها همچنین به عنوان مدیریت توسعه مورد استفاده قرار می گیرند (اونس ۱۹۹۲). توصیفات مدیریت توسعه در MNE به عنوان چسب (عامل ترکیب کننده) و استحکام دهنده این عوامل را با یکدیگر مرتبط می کند و اگر نه این امور از هم جدا می شوند و از دست می روند. زمانی که MNE ها ساخت یافته باشند بر محیط های پیچیده ای که اغلب عملیات های عدم تمرکز در مورد مناطق، محصولات یا هر دوی آنها انجام می دهد اثر می گذارد. آنها حتی ممکن است به شکل سلسله مراتبی سازمان یافته شوند (MNE) ها واحدهای چندگانه یا واحدهای فرماندهی جداگانه در سرتاسر جهان دارند). در تلاش شان برای ایجاد و منفعت بردن از استراتژی های سازمان یافته یا جهان شمول MNE ممکن است برای ایجاد اتحاد مدیران تلاش کنند (بارتلت و گوشال ۱۹۹۲). این اتحاد که از طریق فعالیت های مدیریت توسعه ایجاد می شود می تواند به MNE در هر منطقه یا شغلی خدمت کند. برای انجام این امر شرکت ها (تعاونی ها) و یا مراکز فرماندهی جهانی به عنوان مراکز عملکرد مدیریت توسعه فعالیت و کوشش می کنند. (d) واحدهای محلی، منطقه و شغلی منابع انسانی با واحد های مشترک منابع انسانی در تلاش برای هماهنگی برنامه های مدیریت توسعه به منظور پیوند دادن واحد های داخلی سازمان با یکدیگر همکاری می کنند (اونس ۱۹۹۲؛ اسکولین ۱۹۹۲؛ وائندربروک ۱۹۹۲؛ نیچی ۱۹۹۲؛ بارتلت و گوشال ۱۹۹۱، ۱۹۹۲) نتیجه حال از در ادامه ی فرضیات قبلی عبارت است از: MNE (ها بهره برداریشان را از فعالیت های مدیریت توسعه به عنوان نیاز های آنها به هماهنگی فعالیت های استراتژیک واحد های جدا گانه افزایش می دهند و همچنین داشتن اتحادهای جهانی مدیران را نیز افزایش می دهند. عملکردهای درونی در SIHRM: زمانی که ساخت، پیوستگی واحدهای درونی سازمان تمایل به توجه به استراتژی های سنتی منابع انسانی بین المللی مدیریت دارند عملکردهای داخلی نیز به همین اندازه به توجه نیاز دارند هر دوی آنها به یک تاثیر بر اثربخشی MNE دارند (پورتر ۱۹۹۰؛ پونت و ریسک ۱۹۹۲). اثرات هر واحد محلی یک بخش از MNE است. هر چند که درجه نیازهای آنها به استحکام کامل متغیر است. به هر حال این استحکام باید متناسب با محیط باشد و همچنین آن باید توسط قوانین استخدای، سنت و عرف مناطق محلی تشخیص داده شود و پایدار شود. آن رویه های مناسب منابع انسانی است که

باید جنبه های محیط های محلی را منعکس کنند. بنابراین واحدهای محلی به دریافت حدودی از استقلال (خودگردانی) برای سازگاری با شرایط محیطی نیاز دارند و حتی آنها به هماهنگی با MNE ها نیاز دارند به عنوان مثال برای تسهیل کردن انتخابات و انتقال و ارزیابی و جبران کردن مدیران محلی آنها به سهم شدن در بعضی از راهبردهای منابع انسانی مشترک نیاز دارند. بعلاوه برای متناسب بودن با محیط های محلی و تناسب داشتن با MNE، واحد های محلی به تناسب با استراتژی های محلی نیاز دارند و آن نیاز واحد های محلی به توسعه رویه های منابع انسانی است که نه تنها با سیاست های MNE سازگار است بلکه همچنین با استراتژی های واحد ها هم سازگار است (اس شولر و جکسن ۱۹۸۷). دقیقاً چگونگی اینکه این تناسب چگونه ممکن است بدست آید در ادامه پیشنهاد شده است. اما دلیلی در اینجا هست که نیاز واحد های محلی به متناسب بودن رویه های منابع انسانی با جنبه های درو فرهنگ محلی در رابطه با موثر بودن و حتی حفظ کردن بعضی از مسئولیت ها مرتبط می کند. به طور بسیار ویژه اهداف اصلی در مورد عملکرد داخلی SIHRM عبارت است از: پاسخگو بودن و موثر بودن در محیط محلی حتی مایل بودن و آماده بودن در انجام یک متد و روش هماهنگ با کل واحد های MNE. رویه ها و سیاست های SIHRM این اهداف در سه رویه و سیاست SIHRM اجرایی و منعکس شده است. اولین آنها منطبق شدن و سازگار شدن رویه های منابع انسانی با استراتژی های رقابتی، واحد و فرهنگ محلی و سیستم قانونی محلی است. دومین آنها ایجاد روش کاری است که به وسیله ی آن رویه های منابع انسانی بتوانند در تغییرات متناسب با محیط تعدیل شوند و آخرین آنها ایجاد یک دسته از رویه ها SIHRM در سطوح MNE است که نتواند به طور قانونی رویه های منابع انسانی واحد های محلی را احاطه کند. این موارد در شکل ۳-۱۷ بیان شده است. تطابق و سازگاری رویه های منابع انسانی: در یک تلاش رضایت بخش برای اینکه واحدهای اقتصادی (بنگاه ها) اهداف MNE به صورت رقابتی، واکنش پذیر موضعی و منعطف باشند، مدیران واحدهای محلی به توسعه رویه های منابع انسانی سازگار با نیازهای فرهنگی، سیستم قانونی و سنت ها نیازمندند. در تسهیل این امر برای مدیران محلی (بخصوص از نوع مدیران ناشناس (تبعیدی یا مهاجر)) ممکن است عملکرد منابع انسانی را به همراه کارکنان کشور میزبان بکار گیرند. در حقیقت این یکی از آن موقعیت هایی است به نظر می رسد MNE در بکارگیری از کارکنان کشور میزبان تأکید می کند (دولینگ و اس شولر ۱۹۹۰). برای تکمیل این تناسب مدیر محلی نیاز دارد که نیاز های مشاغل مدیر منابع انسانی را به شکل استراتژی های ویژه رقابتی گزارش کند. بعلاوه، به منظور تلاش برای دست یابی به اهداف و واحدهای اقتصادی متعلق به MNE، واحدهای محلی ترکیب مناسبی از دانش محیط محلی را با نیازهای محلی جستجو خواهند کرد (بارتلت ۱۹۹۲). در توضیح مباحث قبل، فرآیند سیستماتیک همتراز کردن رویه های منابع انسانی، راهبردها و فلسفه ها با یکدیگر و همچنین با نیاز های استراتژیک مشاغل، با این گونه فرآیند ها در شرکت های داخلی و MNE ها مشابه هستند. در هر صورت یک تفاوت اساسی در نیاز به تعادل استراتژی های رقابتی ضروری (توصیف با وسعت بسیار زیاد تحت عنوان فاکتور های درونی) با عوامل فرهنگی ضروری آشکار می شود (فاتاک ۱۹۹۲؛ پانت وریسک ۱۹۹۲؛ آدلر ۱۹۹۱). عوامل فرهنگی ضروری یک دوره فراگیری هستند که می توانند شامل جنبه های فرهنگ محلی، اقتصاد، سیستم قانونی، اعتقادات مذهبی و آموزش باشد. عوامل فرهنگی ضروری در SIHRM مهم هستند زیرا اثر آن بر رویه ها و رفتارهای مورد قبول، مشروع و محتمل با اهمیت است (آدلر ۱۹۹۱؛ اشنايدر ۱۹۸۶؛ لورنت ۱۹۸۶؛ آدلر و بارت لومنو ۱۹۹۲). قابل قبول بودن بر این اساس که آیا به وسیله ی آن ما می توانیم حقوق کارگران را رده های مختلف را پرداخت کنیم و آیا به وسیله ی آن می توانیم آنها را متمایز کنیم بر اساس کارایی آنها؟. مشروعیت بر این اساس که آیا هیچ وضع ممنوعیت قانونی برای عدم پرداخت حقوق اضافه کاری کارکنان در روزهای شنبه ویکشنبه (روزهای تعطیل) وجود دارد. و امکان پذیر بر این اساس که در حالی که جامعه در وضعیت سلسله مراتبی، استبداد و سیستم مداخله گرایانه دولتی است آیا ما می توانیم به نیروی کار این قدرت را بدهیم که بتوانند تصمیمات کاری (محل کار) را بر اساس تسهیلات حاصل از کیفیت و چگونگی استراتژی ما، اتخاذ کنند؟ همه ی این سه جزء تشکیل دهنده عوامل فرهنگی ضروری برای MNE ها در توجه به تصمیمات در باره مکان استقرار و در باره اینکه کدامیک از رویه های منابع انسانی باید استفاده شود و اینکه اساسا کدامیک را می توان استفاده کرد، بسیار با اهمیت هستند. زیرا سوالات درباره اینکه کدامیک از رویه های منابع انسانی می تواند استفاده شود بر استراتژی های ضروری رقابتی تأثیر می گذارند (موریسون و رات ۱۹۹۲؛ ویکتر ۱۹۸۷) این موضوع چالش باقوه ای را در ایجاد تعادل ضروری در شکل دهی مجموعه ی رویه های SIHRM که در سطوح محلی استفاده شده بوجود می آورد. نتایج حاصل از ترکیب فرآیند های تئوری رفتاری (اس شولر و جکسن ۱۹۸۷) و شرط لازم تفکر گوناگون (ویک ۱۹۶۹) در سه قضیه زیر بیان شده است. (a) رویه های منابع انسانی واحد محلی استراتژی های رقابتی ضروری واحد محلی و عوامل فرهنگی ضروری محیط محلی را منعکس خواهد کرد. بنابراین پیگیری استراتژی رقابتی از سوی واحد محلی رویه های منابع انسانی در بر خواهد داشت که منعکس کننده و حمایت کننده ی آن استراتژی ها هستند و همچنین رویه های منابع انسانی را خواهند داشت که محیط محلی را منعکس خواهند کرد. در تلاش برای بدست آوردن سایر اهداف و واحدهای اقتصادی MNE، واحد محلی آماده خواهد بود تا اطمینان حاصل کند که رویه های منابع انسانی زمانی که توسعه می یابند، بتوانند با نیاز های متناسب MNE در زمانی که لازم است سازگار شوند. برای مثال؛ برای تطبیق دادن نیازهای بلقوه ی انتقال (دانش و کارکنان) و امور کارکنان (امور استخدامی)، واحد محلی ممکن است با بعضی از رویه های توسعه و امور کارکنان که ارتباط زیادی با آن MNE ها دارد، سازگار باشد. این موضوع به هر حال ممکن است در مورد محدودیت های بلقوه متمرکز افراد انجام شده باشد (منظور از افراد، افرادی است که می توانند به عنوان مدیران جهانی باشند). با این حال این امر ممکن است کمک کند که MNE رقابتی تر شود. نتایج بدست آمده از این مبحث در قضیه زیر بیان می شود. (b) واحدهای موجود در MNE رویه های منابع انسانی که بر شرایط محلی اثر می گذارد و به طور همزمان برای سازگاری با بعضی از رویه های منابع انسانی که فعالیت ها را با دیگر واحد ها هماهنگ می کنند به ویژه زمانی که نیاز برای هماهنگی افزایش می یابد، توسعه خواهند یافت. ایجاد یک مدل یا روش کاری: به عنوان ویژگی و شرایط محلی؛ تغییرات MNE، برای رویه ها و سیاست های منابع انسانی به منظور انعکاس این گونه تغییرات، با اهمیت خواهد بود. در بطن واحد های محلی، مدیران باید فرآیند هایی را برای تشخیص قانونی بودن تغییرات رویه های منابع انسانی متناسب با شرایط جدید تعیین نمایند (بروستر و تاپسون ۱۹۹۱). این امر به اطمینان یافتن از نیاز منعطفی که مرتبط با اهداف MNE های آموزشی است، کمک خواهد کرد. نتایج بدست آمده از این مبحث در قضیه زیر بیان می شود. (c) تحت شرایط تغییرات محیطی و سازمانی، MNE ها مکانیزم و رویه های راه کارهای تجدید شده در واحد های محلی را تشخیص می دهند و حمایت می کنند را، ایجاد می کنند. توسعه سیاست های جهانی منابع انسانی: مراکز (سازمانی) یک تمایل پاسخگو و استراتژیک برای توسعه سیاست های منابع انسانی که به اندازه کافی گسترده و

متناسب هستند، دارند که این تمایل برای چندین واحد محلی، برای سازگاری با نیازهای استراتژی رقابتی و محیطی اهمیت دارد. این مبحث تکمیل کننده ی دیگر مباحث تحت عنوان " پیوستگی واحد های درونی سازمان " است. توافقی وجود دارد که سیاست های منابع انسانی تسهیلاتی را برای پیوستگی واحد های درونی سازمان و انتقال یادگیری بوجود آورده اند، که هنوز این موضوع در نیازهای واحد های محلی مشهود است. این مبحث پیشنهاد می کند که واحد های محلی به تجزیه و تحلیل نیازهای محیطی به صورت سیستماتیک و مسئول بودن در برابر محیط و اطمینان یافتن از اینکه نیازهای آنها فرآیند هایی است که به وسیله ی سیاست های منابع انسانی جهانی ایجاد شده اند، نیاز مبرم دارد. در مواقعی که واحد های محلی از نظر جغرافیایی بسیار پراکنده اند، بیشترین مشکل جمع آوری اطلاعات ضروری مورد نیاز آنها است و در زمینه هایی که واحد های محلی شباهت زیادی با محیط دارند، بیشترین مشکل سازگار کردن واحد ها با سیاست های منابع انسانی جهانی است که می توانند با رویه های مناسب در واحد ها ترکیب و متحد شوند، است (یعنی خدمت واحد ها به عنوان چتر محافظ). این قضیه بر اساس منابع وابستگی احکام گوناگون ضروری (پفر و سالانسیک ۱۹۷۸؛ ویک ۱۹۹۶) شامل مباحث زیر می شود. d) به عنوان نیاز برای ادغام واحد های درحال افزایش و جنبه های بقای شرایط محلی، MNE ها سیاست های منابع انسانی که می توانند رویه های گوناگون منابع انسانی در واحد های جهانی را احاطه کنند، ایجاد می کنند. e) در مورد واحد هایی که از نظر جغرافیایی بسیار پراکنده اند و متمایزند، MNE ها منابع بیشتری را برای توسعه ی سیاست های منابع انسانی و فرآیندهای مورد نیاز واحد های در حال افزایش اختصاص می دهند. خلاصه ی عملیات های درون سازمانی و بین المللی: در این قسمت چهارچوب پایه ای برای توضیح اثر MNE ها بر SIHRM تعیین شده است. چندین قضیه فرض منطقی، اصول اهداف MNE ها که جدایی واحدها را در سرتاسر جهان تعیین می کند و درجه ی مناسب خودگردانی و گوناگونی واحد ها و روش های کنترل و هماهنگی این واحد ها را تعریف می کند، پیشنهاد شده است. این قضیه ها پیشنهاد می کنند که به نظر می رسد که این واحد ها به طور مستقیم روابط بین اصول اهداف MNE ها (در توضیح پیوستگی واحد های درونی و اعمال بین المللی) و مسائل مربوط به کنترل، اعمال قدرت، حساسیت محلی و استراتژی های مناسب را نشان می دهند که این موضوع در شکل ۱-۱۷ نشان داده شده است. در حالی که نتایج این روابط پیشنهاد شده برای آزمون تجربی، یک راه اقتصادی تر و به صرفه تر را برای توضیح روابط SIHRM پیشنهاد می کند. همچنین آزمون های تجربی ای را برای فاکتور های درونی و خطرناک که در دیگر قسمت ها بیان شده، پیشنهاد کرده است. در این قسمت ها بیشتر قضیه های پیشنهاد شده ی SIHRM اثر این فاکتورها را که ممکن است به شکل ویژه ای در روابط بین اجزاء استراتژیک MNE و مسائل SIHRM آشکار شود را منعکس می کند این موضوع در شکل ۱-۱۷ نشان داده شده است. در حالی که اثر مورد انتظار بعضی از عوامل به طور دقیق مانند عوامل فرهنگی و استراتژی رقابتی بر این فاکتورها پیشنهاد شده است. فاکتور های بیرونی: فاکتور های بیرونی در دو گروه ۱- ویژگی های صنعتی و ۲- ویژگی های کشوری/منطقه ای دسته بندی می شوند. ویژگی های صنعتی شامل: a) انواع مشاغل یا صنایع (b) ماهیت رقابتی فاکتورها (c) زمینه های تغییر است. ویژگی های کشوری/منطقه ای شامل: a) محیط سیاسی (b) محیط اقتصادی (c) محیط قانونی (d) محیط اجتماعی فرهنگی است. انواع مشاغل: این عوامل به امتیازات طراحی شده توسط پورتر (۱۹۸۶) بین مشاغل جهانی و مشاغل داخلی اشاره می کند. پورتر پیشنهاد می کند که صنایعی (صنایعی که از نظر سازمانی با هم پیوند خورده اند) که در شکل یک شرکت با توجه و اهمیت دادن به اعتبار شرکت درگیر هستند زیرا الگوهای رقابت بین الملل از یک صنعت به یک صنعت دیگر متفاوت می شود. یکی از اشکال رقابت پی در پی بین المللی، صنعت جهانی (جهانی شدن صنعت) است. که در آن موقعیت رقابتی شرکت به طور قابل توجهی توسط موقعیت آن (شرکت) در کشور های دیگر تحت تاثیر قرار می گیرد به عنوان مثال شامل؛ خطوط حمل و نقل هوایی تجاری، عوامل غیر محسوس و کسانی که از شرکت تقلید می کنند. هدف دیگر صنایع داخلی چند گانه هستند.

میراث علوم انسانی

مترجم: حسین قدیانی

مقدمه: مدیریت برای پاسخگویی به نیازهای افراد و جامعه نه تنها بایستی به فلسفه و دین توجه کند بلکه باید به علوم انسانی نیز بپردازد. این اصول که مجزا از هم و در عین حال با هم در تعاملند مواقعی در رابطه با مدیریت خصومت و تردید از خود نشان داده اند و در مواقعی عملاً "آن را نا دیده گرفته اند. اما این سه حوزه همچنان غنی از منابع بکری برای مدیریت بهتر هستند. خصوصاً، " علوم انسانی بر روی این ادعای مدیریت (که همواره صادق نیست) که میگوید مردم در مرکز علاقتشان قرار دارند، تاکید می کند. مدیریت به شکلی متناقض ادعا می کند که متکی بر مردم است اما دروس علوم انسانی را به تمسخر می گیرد. مدیریت اظهار می دارد که از نقش افراد در سازمان ها تقدیر می کند، اما شرایط دنیا ایجاب می کند که مدیریت نقشی نیرومند را در پویایی اجتماعی، سیاسی و اقتصادی جامعه و موسساتش ایفا کند. علوم انسانی جهت نمای راه رسیدن به این هدف است. دانلود متن اصلی مقاله دانلود متن کامل ترجمه مقاله شفاف سازی های ادراکیواژه علوم انسانی هم ریشه کلماتی است چون انسانگرایی، بشریت، بشر و انسانی. هر یک از این ساختارها جوانب مهمی از طبیعت و جایگاه انسان را توصیف می کنند. تفاوت بین این واژه ها اغلب بسیار ظریف است لذا در به کار گیری آنها بایستی دقت کرد. من در این کتاب واژه های مذکور را به روش زیر به کار برده ام: "انسانگرایی" موارد مربوط به بشر و یا ویژگی ها و مشخصات انسان را در بر می گیرد در حالیکه با انگاره خداوند یکتا و دیگر خدایان، حیوانات و دیگر مفاهیم طبیعی در تضاد است. "بشریت" اسم جمع است که به طور کلی به انسان ارجاع داده می شود در حالیکه بسا موجوداتی طبیعی، خساروق العاده و روحانی ضمدیت دارد. "علوم انسانی" شامل ادبیات، زبان، فلسفه، هنر، الهیات، موسیقی، معماری، فقه و علاوه بر آن تاریخ و دیگر علوم اجتماعی می شود که روش های تاریخی، فلسفی یا قومی مانند مطالعات فرهنگی، علوم انسان شناسی، تئوری های سیاسی و امثال آن را به کار میگیرند در حالیکه علوم انسانی به موارد فوق الذکر محدود نمی گردد. "انسانگرها" افرادی هستند که علاقت و مشاغل انسانی و انسان دوستانه را دنبال می کنند و کسانی هستند که بطور اخص از این واژه به عنوان نشانی (انگهی) برای اعمالشان بهره می برند. "انسان" در ابتدا به طبیعت انسان یا خرد انسان ارجاع داده می شد ولی از قرن شانزدهم به بعد به معانی شقیق، نجیب یا مودب به کار گرفته می شود. در تئوری مدیریت تمایز بین انسانگرایی و علوم انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است. مدیریت درباره اعمال انسان در قالب نقش سنتی او در جامعه ادعاهای بسیاری را مطرح می سازد اما با مسائل مربوط به خود علوم انسانی بیگانه است. انسانگرایی فلسفه بشر است؛ علوم انسانی شعبات گوناگون دانش و تصویر مجسم تجارب اساسی زندگی می باشد. دیدگاه به شدت منطقی و علمی در

مدیریت تلاش می کند تا معادله انسان را حذف کند؛ روح انسانی در پی این نیست که این معادله را حذف کند بلکه به دنبال حل آن است و تمامی راه حل های آن منحصر به فرد است. جا به جایی انسانگرایی با علوم انسانی به هدف مدیریت کمکی نمی کند ، علوم انسانی بوسیله تلقین ارزشهای انسانی، روح انسان گرایی را به زندگی اقتصادی ، سیاسی و اجتماعی ما تزریق می کند. انسان گرایی دینی و سکولارواژه انسان گرایی به درستی توصیف نشده است یا اینکه مصارف بسیاری دارد. البته دو زمینه تاریخی از تعاریف برجسته تر هستند. (۱) الگوی دوگانه انسانگرایی دینی و سکولار (۲) نوسان شدید بین رحمت و غضب، خوش بینی و بدبینی، ستایش و خوارشمردن که ریشه آن در قرون وسطی است و در عصر رنسانس شکوفا شد. طبق گفته کوان: از آنجا که در مورد بسیاری از مسائل اولین انسانگراها با فیلسوفان مدرسی کلیساها تفاوت داشتند، این جنبش نیز بر این موضوع تأکید تأکید می کرد که فرد برای رسیدن به نظر شخصی از طریق تفکر انتقادی مستقل بایستی آزاد باشد و بیشتر بر روی جهان طبیعی تأکید داشت تا جهان روحانی ، ممکن است رنسانس را به عنوان نتیجه نهایی انسان گرایی ابتدایی در نظر بگیرند که به مانند بسیاری از پیشرفتهایی که متعاقباً از راه می رسند - من جمله تنویر افکار، اصلاحات ، علوم و دولت دموکراتیک- بر جستجوی آزادانه علم، توسعه خرد و مخالفت با قدرت های متعصب تأکید دارد. کوآن ۴ نقطه تمرکز را برای انسانگرایی امروزی مشخص می سازد: (۱) مطالعه علوم انسانی ، (۲) هر سیستم فکری یا اخلاقیات که به علائق وایده آل های مردم پردازد، (۳) دیدگاهی که می گوید آسایش و خوشبختی انسان در زندگی امروزه از اهمیت اولیه برخوردار است و (۴) فلسفه ای که برای حل مشکلات انسان اعتقاد به ماوراء الطبیعه را رد کرده و در عوض به روش های عقلانی، علوم و دموکراسی تکیه دارد. دو مورد اول کوآن محرک ایجاد و در عوض به روش های عقلانی، علوم و دموکراسی تکیه دارد. دو مورد اول کوآن محرک ایجاد مخالفتهای مختصری شد. سومین مورد احتمالاً قابل بحث است اما لزوماً دین که بیشتر در زندگی غیر دینی و همچنین روحانی انسان ها دخیل می باشد را رد نمی کند. چهارمین حوزه تمرکز بحث برانگیزی را در مقایسه با سه مورد دیگر به سمت خود جلب کرده و منجر به ایجاد درگیری بین انسان گرا های دینی و سکولار می گردد. به منظور تحلیل مدیریت بایستی هر دو روش دینی و سکولار و مباحث بین آنها را به عنوان ویژگیهای کم و بیش دائمی تجارب اجتماعی به حساب آورد. و در نهایت برخی از انسان گراها اثبات می کنند که با ابقاء تنشی خلاقانه بین پرورش کیفیت های معین ذهنی و تخیلات با مسئولیت ایجاد نظم شایسته اجتماعی و سیاسی ، علوم انسانی می تواند به بهترین شکل رونق یابد. دنیای فرهنگ عالی و تمدن پیشرفته از یک طرف و دنیای سکولار و کنفرانز اعمال انسان، جایگاه انسان ، طبیعت انسان و ارزش نظم اجتماعی از طرف دیگر ، یک دنیای واحد محسوب می گردند نه دو دنیای مجزا. واژه " انسان گرایی " اگر به تنهایی به کار گرفته شود بایستی جریان دوگانه اما مخالف افکار را در برگیرد. نه انسانگرایی دینی و نه سکولار مستقل از دیگری نیست و هیچ یک از آنها در جایگاه غیر قابل بحثی قرار ندارند. هر دو بر اساس عقیده و امیدواری بنا شده اند، هر دو بصیرت را به جایگاه انسان پیشکش می کنند. فضای میانی وسیع بین این دو جایگاه پشت طرفانهای خصومت افراطیون پنهان شده است: انسان گراهای ملحد و معتقدین واقعی "مسیحیان جناح راست نوین ("New Christian Right) بر هیاهو. (انسانگرایی سکولار در ایالات متحده به خوبی سازمان یافته است. انجمن انسانگرای آمریکا در دهه ۱۹۶۰ تأسیس شدو مجله " هیومنست " را منتشر می کند، برنامه های تلویزیونی تولید کرده و پروژه های آموزشی را اجرا می کند. انجمن انسانگرای آمریکا این عقیده را گسترش می دهد که انسانها ظرفیت این را دارند که زندگی بر روی کره زمین را بهبود بخشند و این موضوع یک مسأله اخلاقی الزام آور برای آنها می باشد و قضاوت بین خوب و بد، درست یا نادرست باید براساس تجربه انسانی باشد. بنابراین بادیان متعصب و قدرت طلب مخالف است و از قدرت منطقی و دانش حمایت می کند و هواخواه دموکراسی مشارکتی است. رهبران انسانگرایی سکولار به شدت با مخالفان دینی خود به خصوص با اکثریت اخلاق گرا ، جناح راست نوین و آنچه که جناح راست رادیکال نامیده می شد برخورد کردند. متخصصان علم الهیات و آنهایی که بین دو مرز افراطی قرار داشتند ، اینگونه استدلال کرده اند که تا زمانیکه علم و دیگر ویژگیهای دنیای سکولار دارای اهمیت باشد انسانگرایی بدون دین غیر ممکن می باشد. گرایی که یک متخصص الهیات کاتولیک می باشد همگان را به یورش دینی علیه الحاد دانشمندان علوم اجتماعی دعوت می کند. او می گوید که "از آنجا که انتخاب اکثریت نوع بشر این بوده که مذهبی باشد بنابراین مفهوم درگیری بین علم و دین "احمقانه" است. " هیچ یک از این دو را نمی توان با دیگری رد یا به آن تحمیل کرد . مارتین مارتی، دیگر متخصص الهیات که بی پرده سخن می گوید معتقد است که مسیحیان بنیادگرا صادقانه از انسان گرایی هراس دارند. اما ، اکنون انسان گراهای مسیحی از جایگاه خود دفاع می کنند و به مسیحیان اطمینان می دهند که توطئه انسان سکولار وجود ندارد. "شکارچیان انسان گراها " می توانند با سخن گفتن از توطئه مردم را بترسانند و ثروت اندوزی کنند، آنها به افرادی متوسل می شوند که از تغییر ، پیچیدگی و وحشت زمان هراس دارند اما همه مسیحیان اوانجلیکال شکارچیان انسان گراها نیستند. حمله جناح راست نوین مسیحیت علیه تمامی انواع انسانگرایی و نه تنها نوع سکولار آن هدایت شده و کینه توزانه بوده است. این حملات انسان گرا ها را متعجب ساخت. آنها تا زمان ظهور این مسائل از خود فقط علیه اتهام نا مرتبط بودن و علیه اغتشاشات نظری بین خودشان و اصول انسان گرایانه دفاع کرده بودند. کریستلر ، مدافع انسان گرایی دینی ، احتیاطات مارتی را در تمایز بین انسان گرایی و علوم انسانی منعکس می سازد. انسان گرایی بزیر ارزش های انسانی اهمیت دارد و با توجه به اینکه چه کسی این واژه را به کار گیرد می توان ادعا کرد که دینی یا غیر دینی، علمی یا غیر علمی است. او همچنین می گوید که انسان گرایی سکولار در بین بافت های آیین یهودی، مسیحیت و دیگر ادیان پیشرفت می کند. درسی که مدیریت از تمامی اینها می گیرد این است که دین ، علم و علوم انسانی مانند خود مدیریت کثرت گرا هستند . مدیران امروزی نمی توانند این خواسته را نادیده بگیرند که این کثرت گرایی فراگیر با نفوذ به اقدامات مدیریتی خود را نمایش می دهد. واژه "انسان گرایی " در این کتاب تعاریف سکولار، دینی و فلسفی را در بر می گیرد، مگر اینکه به شکل دیگری عنوان گردد. دو پیش بینی احتیاطی حجم موسسات انسان گرایانه آنچنان قدرتمند است که حالت دفاعی و فرصت طلبی گرایش افراطی به آن داده است که به دو شکل خود را نشان می دهد: (۱) به شکل عادات شایع اصول معمولی که با زدن بر چسب " انسانگرایانه " به خود، مرزهایشان را توسعه می دهند، (۲) به شکل انسانی و غیر انسانی کردن همه چیز. این دو شکل افراط غیر ضروری و تضعیف کننده است. یکی از حیویات عجیب به کار گیری واژه " انسان گرایانه " برای توصیف زمینه های یاد گیری است. درباره روانشناسی انسانگرایانه، جامعه شناسی انسانگرایانه، تعلیم انسانگرایانه، اقتصاد انسانگرایانه، پزشکی انسانگرایانه، منطق انسانگرایانه، اخلاق انسانگرایانه و حتی مدیریت انسانگرایانه کتابهایی نوشته شده است. آیا هیچ یک از این مباحث غیر انسانی است؟ نه، تمامی این واژه ها اضافی هستند. چنین عباراتی فقط بر چسب های مناسبی هستند برای دانشمندان نا آرامی که با جدا شدن از اصول ستایشان افتخار نصیبشان می گردد. تا آنجا که این فاکتور ها به شکل تحقیقات دارای صلاحیت ایجاد منفعت می کنند. همچنین در علوم اجتماعی برای نشر یا هلاک

یک سندروم آنچه را که مساله است به پاسخ تبدیل می‌کنند. دومین مورد پیش بینی شده احتیاطی روندی است که آمریکایی‌ها در پیش گرفته‌اند و همه چیز را با " " به فعل تبدیل می‌کنند. تمسخر آمیز ترین فرم این کاهلی زبان شناسانه در تبدیل اسم "انسان" به فعل "انسانی کردن" به چشم می‌خورد. وقتی می‌توانیم فعل انسانی کردن را به کار ببریم پس می‌توانیم از "انسان پروری" و "از دست دادن صفت انسانی" نیز سخن بگویم. مثال فراوان است. دویوس از انسانی کردن انسان سخن می‌گوید که منظور از این عبارت تغییر ژن‌های ما نیست بلکه به دستکاری رفتار اجتماعی اشاره می‌کند. اعمال، تولیدات، تکنولوژی، طب و مراقبت‌های تندرستی و دیگر اصول مختلف "انسانی کردن" مد زود گذر دهه‌های ۶۰ و ۷۰ بود. اگرچه انسانی کردن مسائل علاوه بر نا بخردی زبانشناسانه مورد دیگر گرایش افراطی است، اما خود این عقیده دارای برخی ارزش‌های رهایی بخش مدیریتی می‌باشد. هیئت‌های عظیم دانش علمی و معارف قراردادی بر مبنای امکان پذیری این واژه بنا نهاده شده است. هزاران حرفه تلاش می‌کنند تا سازمان‌های "انسانی شده" ایجاد کنند که در آنها (۱) با اعضا بیشتر مانند هدف برخورد می‌شود تا یک وسیله (۲) این اعضا درگیر اعمال معنا دار و چالش برانگیزند (۳) تشویق می‌شوند تا توانایی‌های منحصر به فرد خود را گسترش دهند (۴) با احترام و عدالت با آنها برخورد می‌شود و (۵) در مواردی که آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد سخن گفتن دارند. مدیریت پرسنل یا منابع انسانی، آموزش مدیریت و توسعه سازمانی توسط این ایده آلهه توجیه شده‌اند. در توصیف، جایگزینی یا مقیاس "از دست دادن صفات انسانی" است اما انسان‌های جنگ گرا نیز برای جنگ شان تاریخی، شجاعت، اهداف شریف و قهرمانانه قائل هستند. علاوه بر این، چنانچه پیروزی هدف است بنابراین جنگ در مقیاس عظیم امروزی نیازمند فرایندهای مدیریتی و اداری است که نمی‌تواند با سنجش‌های انسان گرایانه در هم آمیزد. از دست دادن صفات انسانی علاوه بر اینکه در جامعه و نوع بشر رخ می‌دهد (مانند رفتارهای سوسیو پاتیک، شکستجه و تروریسم) برای تک تک افراد نیز اتفاق می‌افتد. برای مثال مکانیزم دفاعی علیه احساسات دردناک و منکوب کننده‌ای که از اعمال دیگر افراد یا خطرات شوم در برگیرنده بشر و جامعه نشأت می‌گیرد می‌تواند شکلی از "از دست دادن صفات انسانی" باشد. بیشتر نیروهایی که منجر به از دست دادن صفات انسانی می‌شوند برای فرد مضرند در حالیکه برخی از آنها مفید می‌باشند (مانند پزشکی که به صلاح بیمار یوسیه بیهوشی باعث از دست دادن صفات انسانی در او می‌گردد). معمولاً "هر جایی که از دست دادن صفات انسانی شناسایی شود به حال آن دلسوزی می‌شود. از دست دادن صفات انسانی علیه تخصص‌های افراطی که یک امر اساسی در مدیریت است استدلال می‌کند. بی‌بیل عنوان می‌کند که گرایش مدیریت این است که مهارت‌های معینی را توصیف می‌کند در حالیکه بقیه موارد را حذف می‌کند. اما "چنانچه مدیریت حقیقتاً هنری اجرایی است و کار مدیریت گوناگون است، پس یک مدیر بایستی در کار کردن با رده‌های مختلف ویژگی‌های انسانی احساس راحتی کند. جنبش زنان با بزرگ کردن نقش زنان در تجارت و زندگی عمومی به مبارزه با از دست دادن صفات انسانی در مدیریت پرداختند. فمینیست‌ها برای بهبود بنیاد سازمان‌ها اقدامات مثبت و خود افشایی را جایگزین غیر شخص‌گرایی و انفعال اداری می‌کنند و به جای راندمان بر روی رشد شخصی تاکید می‌ورزند. علیرغم اینکه گرایش به "انسانی کردن" یکی از پیش بینی‌های احتیاطی است اما هیچ راه دیگری برای نشان دادن آنچه انسان در قبال طبیعت انجام می‌دهد وجود ندارد. اگرچه انسان‌ها به قسمت بزرگی از کره زمین راه نیافته‌اند اما قسمت‌های بیشتری تا به امروز در تلاش برای رام ساختن سرزمین‌های غیر مسکونی تغییر شکل یافته‌اند. امروزه لذت بردن از طبیعت کار سختی است مگر به شکل انسانی شده آن مانند باغ‌ها و پارک‌ها و غیره که ایجاد بسیاری از آنها با در سر داشتن علائق خاصی مدیریت شده است. از آنجا که انسان نه تنها برای بر طرف کردن نیازها و خواسته‌های بشری بلکه به دلیل تجارت و تفریح و بهره‌مند شدن از فواید طبیعت با آن همراه می‌شود تا اندازه زیادی به سیستم‌های مدیریتی که افراد اعمال می‌دارند وابسته است. نقش و کارکرد‌های علوم انسان‌ی‌علوم انسانی وجدان بشریت را مطلع می‌سازد و تاریخ، سنتها، موفقیت‌ها، تراژدی‌ها و ارزش‌های آن را زنده نگاه می‌دارد. این موارد مسایل مربوط به بقای انسان و بهبود بشر را ارائه کرده و تحلیل می‌کنند. به توصیف شاکله پیشرفت کمک می‌کنند و منابع لذت زیبا را فراهم می‌سازند تا بوسیله آن ذهن و روح انسان رشد کند. به ستایش آنچه که ارزش‌های ماندگار زندگی می‌باشند و به فهم روابط بغرنج بین انسان‌ها و دنیای طبیعی و اجتماعی آنها کمک می‌کنند. مدیریت در این کار کردها هم مصرف کننده است هم تامین کننده. به عنوان تامین کننده، مدیریت واسطه فرایند‌های اقتصادی مورد نیاز برای استمرار و انتشار علوم انسانی است و به عنوان مصرف کننده، مدیران برای زندگی شخصی و اداری بهتر و برای خرد و سروری که می‌توانند عطا کنند به علوم انسانی نیاز دارند. مدیرانی که از خود میراث فرهنگی به جا می‌گذارند، احتمال دارد که خودشان ابزارهای ادراکی و تحلیلی دارند که با استفاده از آنها با تغییرات اجتماعی مقابله می‌کنند. مطالعه علوم انسانی ویژگی‌های مشخصی را در ذهن ایجاد می‌کند: مطالعه تاریخ توانایی رها شدن از وقایع پیچیده انسانی و تفسیر آنها را ایجاد میکند، با مطالعه ادبیات و هنر توانایی تشخیص آثار عمقی، خوش ساخت و دارای جاذبه را از آثار سطحی و تقلیدی و یکنواخت را به ما می‌دهد، با مطالعه فلسفه معیارهای ما برای تصمیمات اخلاقی و عقاید قابل گواهی دقیق‌تر می‌گردد. تصویر و سرنوشت بشر دانش بشر درباره خودش از علم، دین، فلسفه، تجارب روزانه و همچنین از علوم انسانی نشأت می‌گیرد. بنابراین کلمه کلی "بشر" اشکال بسیاری دارد: بشر اقتصادی، بشر سازمانی، بشر تکنولوژیکی، بشر مدیریتی، بشر اجتماعی و غیره. این عبارات گواهی هستند بر گوناگونی علائق بشری و پیچیدگی بشریت. تحلیل گران برای توصیف طبیعت بشر از الگوهای کمی و کیفی استفاده کرده‌اند. یکی از توصیفات کمی اخیر "الگوی بشر" سیمون هربرت است. اساساً "فقط دانشمندان مدیریت به الگوهای کمی علاقمندند و تاثیر ناچیزی بر روی جریان اصلی تئوری مدیریت داشته است. ماتسون سه مدل کیفی از بشر ارائه می‌دهد: بشر به عنوان یک حیوان (مدل مخلوق)، بشر به عنوان یک ماشین (مدل ربات)، و بشر به عنوان عاملی آزاد (مدل خالق). از نظر منطقی این مدل‌ها متناقضند اما از نظر روانشناسی تجاربی واقعی هستند. دیدگاه ماشینی پیامد منطقی عصر مدرن علم و خرد می‌باشد. اگر می‌توان طبیعت را بوسیله علم درک و کنترل کرد چرا انسان را نتوان؟ اگرچه مدل ربات محصول علم فیزیک جدید است، پیشرفت‌های علم زیست‌شناسی و ژنتیک نشان داد که در مدل مخلوق به بشر به عنوان حیوان رجوع می‌کند اما موجودی برتر است. حتی علم فیزیک در شرف دستیابی به پیشرفتی است که آن را به عقاید عرفانی، دین و تحولات زیست‌شناختی مرتبط می‌سازد. برخی از دیدگاه‌ها امید دارند تا بر سردیدگاهی جهانی از بشر به اجماع دست یابند؛ در میان طرفداران این دیدگاه طلایه داران ضد فرهنگ به چشم می‌خورند. بطور مثال، روزاک دیدگاه جهانی دارد که طی آن تقلیل صفات و شخصیت انسانی چون قدرت، رجحان و شان و مقام و افزایش تاکید بر تقدم رفاقت و اجتماع و بیداری انرژی‌های افضل مردم را پیش بینی می‌کند. او یک عصر آکوارین را نشان می‌دهد که با عجایب و رفا انباشته شده است که در آن یک دگرگونی تکاملی در شخصیت انسان در حال پیشروی است. بشر یک حیوان پایان ناپذیر است. موضوع غالب زمانه ما علم، صنعتی‌گرایی جهانی و تحول اجتماعی است اما طبق دیدگاه روزاک موضوع

عصر آینده "توسط کسانی نواخته می شود که خود را به عنوان حیوانات فنا نا پذیری دیدند که به منظور پرده برداشتن از توانمندی های حیرت انگیز به این دنیا احضار شده اند". انسان حیوانی فنا ناپذیر است نه تنها در وجه اجتماعی بلکه از جنبه جسمی و باستان شناسی. علوم انسانی در تلاش برای درک اینکه انسان کیست و چیست توصیفاتی از انسان ارائه داده است. عباراتی چون انسان مدرن، انسان روانی، انسان توده ای حوزه هایی از جایگاه انسان را فاش می سازند. قابل جامع ترین واژه برای طبیعت انسان "انسان پیچیده" می باشد. در اینجا به برخی دیگر از آنها اشاره می کنیم: هوموساپین: اگرچه انسان حیوان است اما عاقلترین آنهاست. مغز بزرگ، قدرت سخن گفتن و قدرت تفکر انتزاعی، حافظه و رفتار سمبلیک به انسان این توانایی را می دهد تا به دیگر حیوانات غلبه کند. هومو بیرارکبوس: انسان در سیستم سلسله مراتبی - طبیعی، جسمی، زیست شناختی، شیمیایی، اجتماعی، فرهنگی و سازمانی - زندگی می کند. هومو اکونوموس: انسان اقتصادی دیگر از موادی که در دوره های پیشین بهره می برد برخوردار نیست. تکنیک های مدیریت علمی منسوخ بر مبنای انسانی است که بوسیله مواد مورد نیاز و خواست خود و بنابراین بوسیله پرداخت ارزش آنها در او ایجاد انگیزه می گردد. هومو سوسیالیس: جنبش های روابط انسانی گروه انسانی را کشف کرد و به نواخته شدن ناقوس مرگ جنبش مدیریت علمی کمک کرد. هومو ایندیویجوالیس: چگونه می توان حجم عظیم دانش روانشناسی را توضیح داد؟ هومو لودنس: نخبگان ادبی به مفهوم بشر در نمایش جان هویزینگا حمله کردند چرا که به نظر آنها در جامعه ای که زشتی، مواد فاسد و زباله های صنعتی در آن شایع است این مفهوم غیر واقعی و نوستالژیک می باشد. اما بازی دنیایی تصنعی را منعکس می سازد که در آن بازیگران و تماشاچیان با قوانینی ملایم و کم خطرتر از آنچه که در دنیای واقعی حاکم است، اداره می شوند. تا این اواخر انسان گراها و دانشمندان به یکدیگر کمتر توجه کرده اند. این فاصله ممکن است نزدیک تر شود. عجیب است که علوم اجتماعی کمکی نمی کنند. دانشمندان اجتماعی اغلب نویسندگانی غیر جذاب هستند که فاقد تخیل می باشند. تخیلی که می تواند آنها را به انسانگراها نزدیک تر سازد. طبق گفته بورنشتاین، تنها از طریق مطالعه علوم انسانی است که فرد می تواند درک از گذشته را در خود بطور کامل پرورش دهد و در نتیجه آگاهی از ارتباط بین زندگان و مردگان درک درستی از زمان حال ایجاد می گردد. سنت های انسان گرایانه و علمی ذاتا "با هم در تضاد نیستند. بلکه اغلب مکمل یکدیگرند. پارادوکس اینجاست که علی رغم دانش پیشرفته اکتشافات فضایی، انرژی هسته ای، کامپیوتر و دیگر اعجاز های علمی ما همچنان نسبت به خود انسان نا آگاهیم. بنا به گفته همیشایر، پس از گذشت دو قرن هنوز به فهم دقیقی از رفتار انسان و تغییرات اجتماعی دست نیافته ایم. رویستر با این گفته موافق است که "در تفکر درباره خود انسان، معما های غیر قابل حلش، جایگاهش در جهان تنها کمی از نقطه آغاز پیش روی کرده ایم. هنوز سوالاتی درباره اینکه چه کسی هستیم چرا به وجود آمده ایم و به کجا خواهیم رفت در ذهن ما باقی است". خوب است که خود را به آنچه نمی دانیم مشغول سازیم اما نشان دادن انسان به شکل موجودی که از خود کاملا "نا آگاه است، نادیده گرفتن دانشی است که به تدریج و شاید به سختی کسب کرده ایم. اما آنچه می دانیم و درک می کنیم ناقص و بیشتر آن تایید نشده است. در تلاش برای بقا دیدگاه های ما تغییر می کنند. جای تعجب است که اغلب بر اساس آنچه می دانیم عمل نمی کنیم و همواره دانش موجود را برای صلاح بشریت به کار نمی بریم. مشخص نیست که آیا تصویر از خود در جهت بهبود در حال تغییر است یا بشریت در حال پیشروی است و یا اینکه اصلا "می توان بقا یافت. بقای انسان یکی از موضوعات مهم در علوم انسانی بقای انسان است. بقای انسان، فرهنگ و تمدنش شرط ایمان است نه موضوع یقین. کسانی که می گویند این ایمان کافی نیست تمایل دارند استدلال کنند که کنترل اورولیان مطمئن ترین راه برای تضمین بقاست. منظور آنها کنترل اجتماعی است - نه فقط کنترل اجتماعی جامعه شناسان خوش فکر بلکه کنترل کلی هر فرد از طریق علم، کامپیوتر و توتالیتاریسم. فریاد اخطار اورولیان در حضور اصول اصلاح رفتار، پیشرفت های مهندسی ژنتیک، امکان هوش مصنوعی، ایجاد انرژی اتمی و به کار گیری مواد مخدر و شیمیایی برای دگرگون ساختن ذهن و شخصیت رساتر است. این پیشرفت ها تهدیدی برای بقا هستند و بایستی مراقب آنها بود اما کشفیات علمی توسط خود علم انجام نمی شود بلکه بوسیله سیستم های اجتماعی که جزئی از آنها هستند صورت می پذیرند. نیرو های متعددی به تخریب انسانیت می پردازند در حالیکه نیرو های دیگر از ان دفاع می کنند و هنوز قدرت هایی هستند که جایگاه انسان را در حد سرور معظم کائنات تعالی می بخشند. صحیح است نتیجه گیری کنیم که سرنوشت بشریت توسط توانایی به کار گیری کامل توانمندی هایی که در کشفیات جدید زیست شناسان، زبان شناسان، روانشناسان اعصاب، قوم شناسان و دیگر دانشمندان به انسان نسبت داده شده است تعیین می گردد. دویوس "خدای درون" را سمبل نیرو هایی می داند که دنیاهایی خصوصی در گیتی می آفرینند و این توانایی را به زندگی می دهند تا خود را به اشکال فردی بی شماری توصیف کنند. او می گوید که امید خوش بینانه ای برای انسان به تدریج در حال شکل گیری است که با گذشت سال های عمرش همچنان به عنوان تجلی جهان شمول و منحصر به فرد قوانین زندگی بقا یافته و باقی بماند. اما همچنین یک "شیطان درونی" نیز وجود دارد. این شیطان گرایش برنامه ریزی اجتماعی جهت حمایت و نگهداری از موسسات اجتماعی و حفظ ناسیونالیسم است تا اینکه در جهت رفاه انسان باشد. بشریت در تمامی قرون از مصیبت های بسیاری جان سالم به در برده در حالیکه همزمان در اشتیاق مدینه فاضله میسوخته. بشر می تواند باقی بماند چرا که تا به امروز مانده است. دو ویژگی برای بشریت در جستجوی بقا و پیشرفت از اهمیت اساسی برخوردار است: ذهن و ظرفیت انسان در وفق یافتن. علی رغم وجود دانش های فراوان بیش از هر زمان دیگری برای هدایت این دانش به "انرژی ذهن" نیازمندیم. به تازگی بوسیله مرزهای جدید مغز انسان اقدام به اندازه گیری این ذهن کرده ایم. تنها ممکن است توانیم به یکی از مرزهای ذهن انسان رسوخ کنیم که آن آگاهی انسان است. هاید درباره "ذهن غیر قابل فتح بشر" می نویسد که درباره توانایی مقاومت در دردناک ترین و مخرب ترین دوره های تاریخ است. اما او همچنین عنوان می کند که مشاهده شده است که ظرفیت و ساختارحسی ذهن محدود است. علاوه بر این انواع معینی از دانش ها در فهم ما نمی گنجد - دانش ما درباره خدا، متافیزیک و حتی علم و بسیاری موارد دیگر. اهمیت استدلال در بقای انسان توسط یک کشیش در تحقیقش درباره بررسی رابطه بین بشریت، علم و مدیریت کشف گردید. به کسانی که از انسان نا امید شده اند به این دلیل که او راعلت شیطانی و فریبده بی ثباتی در سیستم جهانی می دانند پیشنهاد می کند که مدیریت و علم هیچیک نمی توانند به تنهایی فجایع را دفع کنند بلکه این استدلال و تصمیم گیری منطقی است که می تواند با مدیریت و علم ترکیب گردد تا تمامی قسمت های هر مشکلی را در ارتباط با کل قضیه بررسی کند. علم زمانی موفق است که به آن به چشم نوعی از مدیریت نگریسته شود و مدیریت بوسیله اتحاد با علم به موفقیت می رسد. زمانیکه در مدیریت روی اعمال خیلی تاکید می شود، بصیرت نقش بزرگتری را در مقایسه با آنچه که بطور کلی درک شده ایفا می کند. برخلاف مطالعات رفتار درمانی اطلاعات ما درباره زندگی درونی مدیر بسیار ناچیز است که در آن عقلانیت و بصیرت در شخصیت کلی او به هم پیوسته اند. اغلب تصمیمات منطقی منجر به پیامدهای غیر منطقی اجتماعی می گردند. بطور مثال آنجا که

فردی که جاه طلبانه در پی قدرت است با دیگران بدون بخشش و مستبدانه رفتار می‌کند. رفتارهای مجرمانه و وحشیانه به نظر کسانی که مرتکب آن می‌گردند منطقی است. آنتون یک عقیده انسان‌گرایی را مطرح می‌سازد که می‌تواند به شفاف سازی فلسفه مدیریت کمک کند. چنانچه انسان مرکز عقلانی مدیریت و علوم انسانی است، پس تلاش های علوم انسانی برای آموزش چگونگی زندگی کردن در جامعه ای پیچیده به انسان ها مرتبط به نظر می‌رسد. آنتون به ترتیب ذیل این مفهوم را روشن می‌سازد: الف- انسان‌گرایی دموکراتیک است و هدف آن پیشرفت کامل هر فرد است. ب- انسان‌گرایی به دنبال این است تا از علم به شکل خلاقانه‌ای استفاده کند نه مخرب؛ ج- انسان‌گرایی مقید به اخلاق است و بر مقام انسان و حقوق فرد در تصریح می‌کند؛ د- انسان‌گرایی بر آزادی شخصی به عنوان یک هدف که با مسئولیت اجتماعی در هم آمیخته است تأکید دارد؛ ه- انسان‌گرایی روش زندگی است. برخی ممکن است خرده بگیرند که بعضی از عقاید غیر واقعی هستند. بطور مثال مور و تاثیر نتیجه گیری می‌کنند که تضاد اساسی بین ماتریالیسم و انسان‌گرایی وجود دارد و اینکه در دنیای کار نمی‌توان هر دو آنها را با یک اقدام مشابه دنبال کرد. هلبرونر نیز در رابطه با ایمان به توانایی استدلال انسان در دفع مصیبت دیدگاه خوش بینانه ای دارد. ارنفلد حتی فراتر رفته و اظهار می‌دارد که جامعه انسانی با مشخصاتی که ما آن را می‌شناسیم نمی‌تواند بقا یابد. او بر این عقیده است که ما بیش از اندازه به توانایی خود در حل مشکلات اجتماعی ایمان داریم و اینکه پنداشت های انسان گرایی که تلویحا "در دنیای فرهنگ عنوان می‌شوند تعریفات گستاخانه ای هستند. هلبرونر در بیان ایمان ما به توانمندی در حل مشکلات اجتماعی اغراق می‌کند در حالیکه ارنفلد آن را دست کم می‌گیرد. ارنفلد در مورد نا امیدي در حل مشکلات مجاب کننده نیست. اینگونه بد بینی در تضاد با ایده آلایسم های و دیگر انسان گرا هایی است که به آینده انسان اعتقاد دارند. عناصر اعتقاد انسان‌گرایی را نه به عنوان نسخه درمانی بلکه به عنوان هدف می‌توان در نظر گرفت. آیا انسان‌گرایی کاربردی است؟ نا هنجاری های درونی نظام های انسانی اعتبار آنها را در میان مدیران کاهش می‌دهد. وقتی مدیران به درک بهتری از علوم انسانی دست یابند مطمئنا "در مورد ارزش های کاربردی آنها سوال خواهند کرد. احتمالا "مدیران بدون دست یافتن به درک کامل از استعداد های انسانی از مناظر مختلف کاربردی به آن خواهند نگرست مانند طراحی محصولات زیبا، ظاهر و جذابیت ابزار و تجهیزات، نمای بیرونی کارخانجات و شرکت ها، و زیبایی محیط های داخلی. اما اینها مشکلات مهم مدیریت نیست. چیزی که مدیریت بیش از هر چیز دیگری از انسان‌گرا ها می‌خواهد نگاه آنها به مشکلات انسان است- اداره انسان در محیط کار، بررسی روابط بین فردی-همچنین دیدگاه آنها به خط مشی های بنا نهاده شده، تصمیم گیری ها و حساسیت به مسئولیت های اجتماعی. این مشکلات نیز کاربردی هستند اما کمتر موضوع راه حل های فنی قرار می‌گیرند و بیشتر نیازمند حساسیت هدایت شده انسان می‌باشند. مدیران حق دارند تا از انسان گراها دعوت کنند تا از بدبینی آنها بکاهند. فقط تعداد معدودی از انسان گراها در این زمینه تلاش کرده اند. برای مثال ادل می‌گوید که "علوم انسانی همواره مورد دور نماي رشد کنترل بر زندگی انسان اقدامات عملی داشته است. آنها در حریم بیرونی که در آن نمی‌توان کاری انجام داد، نگرش هایی را در مورد تسلیم و مصالحه و یا حتی حالت قهرمانانه ایجاد کرده اند که احساسات را برای رویارویی با رنج های اجتناب نا پذیر هماننگ می‌سازند. تعداد کمی ممکن است با این امر موافق نباشند که علوم انسانی چیزی بیشتر از سرگرمی فراهم می‌آورد. آنها به شکلی خردمندانه موارد غیر عملی چون مدینه فاضله و مسایل ناچیز پایان ناپذیر را دربارها مکان ها و افراد مبهم کشف کرده اند. ادل همچنین می‌گوید که کیفیت زندگی و سازمان های اخلاقی آن همواره مسئولیت عملی علوم انسانی بوده است. هرگز نمی‌توان تخیل و دانش را از هم جدا کرد. فرود انسان بر روی ماه جوانب نمایشی بسیار و حتی صحنه های اخلاقی در برداشت. مفهوم فرهنگ... حمایت از فرهنگ و علوم انسان‌حمایت های مالی مستقیم از علوم انسانی (در غالب پیگیری فرهنگی) عموما "از محل اصناف، کمک های دولتی، موسسات خصوصی و ثروتمندان حمایت گر تامین می‌گردد. و از آنجا که این منابع موارد دیگری را نیز برای تحت حمایت قرار دادن در اختیار دارند بنابراین نیاز های فرهنگی با اقدامات بشر دوستانه برای پزشکی، مراقبت های سلامتی، تحقیقات علمی و فنی، کاهش فقر و دیگر موارد در رقابت است. علاوه بر این این کیک بشر دوستانه بین افراد (هنرمندان، موسیقی دانان، نویسندگان، بازیگران) و آژانس های فرهنگی (موزه ها، گالری ها، شرکت های اپرا) تقسیم می‌شود. دانشگاه ها نیز همان خواهند شد که بیشتر آمریکایی ها از آن خوششان نمی‌آید- نخیه این مشکل در مقاله سر اعضای دانشکده حقوق پرداخت می‌کند. انتظار می‌رود که این افراد در زمینه کاری خود به مهارت دست یابند و زمان و منابع در اختیار آنها قرار می‌گیرد تا بتوانند همزمان شغل دو جنبه ای آکادمیک و عملی را با هم انجام دهند. واضح است که فعالیت های فرهنگی به تنهایی نمی‌توانند درآمد کافی ایجاد کنند و اگر قرار است که به اکثریت مردم کمک کنند بایستی کمک هزینه دریافت کنند. در غیر اینصورت آنها نیز همان خواهند شد که بیشتر آمریکایی ها از آن خوششان نمی‌آید- نخیه این مشکل در مقاله سر دبیر روزنامه یکی از شهرهای کوچک اینگونه به نمایش درآمده بود: "این پارادوکس تمدن است که دیرپا ترین میراث آن یعنی هنر از یک فرهنگ حمایت کرده و آن را تشریح می‌کند در حالیکه به ندرت از خود حمایت می‌کند. شعبه دارای سلطه جامعه نقش حامی را ایفا میکند- کلیسای قرون وسطی، طبقه تاجرین هلندی و یا تاج دار، در دوره شکسپیر "هرگز به نظر نمی‌رسد که حمایت های مالی کافی باشد اما حمایت های دولت، اصناف و سازمان ها از هنر بین سال های ۱۹۶۳ تا ۱۹۸۳ اوج گرفت. در سال ۱۹۶۳ این سه نوع موسسه جمعا "۴۰ میلیون دلار صرف هنر کردند. تا سال ۱۹۸۲ این رقم به ۹۴۰ میلیون دلار افزایش یافت، رشد ۸۰۰ درصدی حتی پس از تورم. یکی از دلایل شکل گرفتن این موج ایجاد "وقف ملی جهت هنر" توسط دولت فدرال در سال ۱۹۶۵ بود که در آخرین سال ۱۳۱ میلیون دلار بین افراد و سازمان ها توزیع کرد- نقاشان، فیلم سازان، ارکستر سمفونی، گروه های رقص- و دولت ایالتی نیز در سال ۱۹۶۶، ۱۲۹ میلیون دلار به هنر اختصاص داد. همچنین بین سال های ۱۹۶۶ تا ۱۹۸۲ حمایت موسسات از ۳۸ میلیون دلار به ۳۴۹ میلیون دلار و مشارکت اصناف از ۲۴ میلیون به ۳۳۶ میلیون دلار افزایش یافت.

منبع انتشار اصل مقاله: MCFARLAND, D. E. (۱۹۸۶) The managerial imperative: the age of macro management Cambridge, Mass., Ballinger

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

آشنایی با مفاهیم سرمایه انسانی

صابر حسنعلی زاده- مهدی سعادت

چکیده: با توجه به تغییرات چشمگیر در محیط‌های سازمانی اجتماعی و تشدید عرصه رقابت در جهان امروزی سازمانها بیش از گذشته به دنبال جذب و از آن مهمتر حفظ و توسعه افراد برای انجام فرایندهای جاری و آتی خویش هستند. سازمانها به دنبال

سرمایه جدیدی تحت عنوان سرمایه انسانی هستند، به جرات می‌توان گفت که سرمایه انسانی عاملی است که بیش از هر عامل دیگری بر روی رشد و بقای سازمانی تاثیر گذار است. امروزه اهمیت سرمایه انسانی در تمامی حوزه‌ها گسترش یافته است به نحوی که تئوری رشد مدرن به تراکم سرمایه انسانی توجه می‌کند و حتی سرمایه انسانی به عنوان یک عامل تاثیر گذار در رشد و توسعه اقتصادی جوامع قلمداد می‌کند. مطالعات و بررسیهای زیادی در مورد تاثیر امکانات آموزشی بر روی رشد و یا عدم رشد اقتصاد کل کشور و جوامع صورت گرفته است. برخی از پژوهشگران سرمایه انسانی معتقدند که سرمایه گذاری بر روی افراد موجب بهره‌وری اقتصادی سازمانهای و جوامع خواهد شد. براساس مطالعات و تحقیقات (شولتز ۱۹۷۱) ساکاموتو و پاور (۱۹۹۵) و وودهال (۱۹۹۷) تحصیلات و آموزشهای رسمی ابزارهایی مهم و لازم برای بهبود ظرفیتهای تولید یک جامعه هستند. آنان از سرمایه انسانی این استدلال را دارند یک جمعیت تحصیل کرده یک جمعیت مولد می‌باشد. البته برخی از مطالعات انجام شده متناقض با این امر هستند یعنی تاثیر امکانات آموزشی بر رشد کل اقتصاد را نادیده می‌گیرند (پریتسل ۱۹۹۶). با این وجود نقش کلیدی نیروی انسانی و سرمایه انسانی در رشد و توسعه سازمانها پیشرو در اقتصاد جهانی برای هیچ کس پوشیده نیست. واژگان کلیدی: سرمایه انسانی، سرمایه ملموس و ناملموس، بهره‌وری نیروی انسانی، سرمایه گذاری نیروی انسانی، توسعه اقتصادی آموزش نیروی انسانی، سازمان یادگیرنده، توسعه سرمایه انسانی، مزیت رقابتی، سنجش سرمایه انسانیمقدمهدر سال ۱۹۵۴ لوئیس مفهوم توسعه اقتصادی را همراه با تراکم نامحدود نیروی کار وارد ادبیات اقتصادی نمود. اما اصطلاح سرمایه انسانی به علت جنبه های منفی آن (که به عنوان عامل تولیدی همانند ماشین آلات و ابزاری تولیدی مورد استفاده قرار می‌گرفت) تا زمان سیسیل پینگو (۱۹۵۶) که برای اولین بار به ارائه آن پرداخت مورد مطالعه چندانی قرار نگرفت. بعد از آن استفاده از اصطلاح سرمایه انسانی در پژوهش‌های جدید نئوکلاسیک‌ها در پژوهش‌های مینسر (J.Mincer) مشاهده شد. وی در مقاله‌ای در مجله اقتصاد سیاسی در سال ۱۹۵۸ به بررسی سرمایه گذاری در سرمایه انسانی و توزیع درآمدهای شخصی پرداخت سپس شولتز (Schulz) به توسعه این موضوع کمک شایانی نمود. اما باید سرمایه انسانی را مدیون تلاشهای گری بیکر (Gery Becker) دانست او در سال ۱۹۶۳ با انتشار کتابی به همین نام سرمایه انسانی را وارد ادبیات اقتصادی نمود که کتاب او مرجع استاندارد بسیاری از پژوهش‌های انجام گرفته در این زمینه است. شاید پژوهش، ارزیابی و کنترل منابع انسانی در مقایسه با منابع دیگر سازمان دشوار تر باشد چرا که کمیاب‌ترین و پیچیده‌ترین منابع در اقتصاد دانش محور امروزی همان منابع انسانی هستند. اغلب مدیران استراتژی‌های خود را بر روی عوامل ملموس و مشهود سازمان مانند تکنولوژی و استفاده از منابع فیزیکی و مالی متمرکز می‌کنند که این امر با توجه به ویژگی‌های امروزی اقتصاد جهانی و ظهور پدیده‌هایی همچون جهانی شدن و رشد روزافزون تکنولوژی و استفاده از فناوریهای نوین در ارائه محصولات جدید و متنوع نمی‌تواند به تنهایی سبب ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها شود. بنابراین سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی و رشد بقای خود به عواملی دیگری مانند سرمایه انسانی و فکری متمرکز می‌کنند. اهمیت این موضوع را می‌توان از آن جهت دانست که مک کزی در سال ۱۹۹۰ با انتشار کتاب جنگ برای استعدادها این نکته را بیان می‌کند که مدیران عالی سازمانها تاکید فزاینده‌ای بر روی نیازهای سازمانشان به جذب موثر، ایجاد انگیزه، توسعه و حفظ استعدادها دارند. با توجه به مطالب گفته شده امروز سرمایه انسانی بیش از هر منبع ملموس دیگری برای سازمان‌ها اهمیت یافته است که ما در این مقاله سعی می‌کنیم مفهوم سرمایه انسانی، اهمیت آن و هم چنین انواع طبقه بندی‌های ارائه شده از دیدگاه صاحب نظران را بیان نماییم ودر ادامه به معرفی ابزارهایی که برای سنجش سرمایه انسانی استفاده می‌شود بپردازیم. مفاهیم و تعاریف سرمایه انسانیز دیدگاه حسابداری مالی سرمایه‌ها به دو دسته ملموس (مشهود) و غیرملموس (نامشهود) طبقه بندی می‌شوند. دارایی‌های و سرمایه‌های ملموس شامل تمامی امکانات فیزیکی مانند زمین، ساختمانها و تجهیزات تولیدی می‌باشد، تعریف سرمایه از نگاه صاحب نظران مدیریتی به سرمایه متفاوت می‌باشد همان طور که آدام اسمیت تمامی ذخایر ثابت، توانایی‌هایی مفید و تمام ساکنان آن کشور را به عنوان سرمایه نام می‌برد. جاستین اسلی (Slay) چهار نوع از سرمایه‌های ثابت را به شرح زیر طبقه بندی نمود. ۱- وسایل و تجهیزات مفید که ابزار تجارت هستند. ۲- ساختمان به عنوان وسیله‌ای برای کسب درآمد ۳- بهبود و توسعه زمین ۴- به دست آوردن توانایی‌های مفید از تمامی کارکنان همان طور که اشاره شد امروزه بر بهره‌گیری و استفاده از ظرفیتهای بالقوه سازمانها از سرمایه‌های ناملموس تاکید می‌شود اما شناخت سرمایه‌های ناملموس برای سازمانها امری مبهم می‌باشد. برای شناخت سرمایه‌های ناملموس لسللی وذرلی (wetherly) در سال ۲۰۰۳ آنها را در چهار سطح تعریف نمود که شامل سطوح فردی، اجتماعی، جامعه و ساختار می‌باشد در جدول شماره ۱ سطوح سرمایه‌های ناملموس مشاهده می‌شود. جدول شماره ۱ (Wether ۲۰۰۳) ساختار جامعه مشتری فردیمالکیت معنوی فرهنگ سازمانی روابط مشتری دانش مفهومی مثبت اختراعات زیرساخت‌ها برند تحصیلات حقوق کیپی رایت فلسفه مدیریت وفاداری مشتری شایستگی‌های شخصیسراسر تجاری شیوه مدیریت اعطای نمایندگی علائم تجاری و خدماتی سیستم شبکه اطلاعات همکاری در کسب و کار رضایت شغلی حقوق طراحی کانال توزیع مفهوم سرمایه انسانی ریشه در ادبیات اقتصادی دارد (بکر ۱۹۹۶) در حقیقت ویژگی‌های کیفی افراد سرمایه آنها هستند. سرمایه انسانی نه سرمایه فیزیکی نه سرمایه مالی محسوب می‌شود بلکه سرمایه انسانی به عنوان دانش، مهارت، خلاقیت و سلامت فرد تعریف شده است. (بکر ۲۰۰۲) بکر به این موضوع اشاره می‌کند که سرمایه انسانی، سرمایه فیزیکی و سرمایه مالی همه به نحوی از اشکال سرمایه محسوب می‌شوند اما تفاوت آنها از این جا ناشی می‌شود که یک فرد را نمی‌توان از مهارت، سلامت و ارزش‌هایش جدا کرد در حالی که این امکان در مورد دارایی‌ها و اموال فرد وجود دارد. این بدان معناست که پایدارترین و تجدیدپذیرترین سرمایه همان سرمایه انسانی است. براساس نظر شولتز در سال ۱۹۷۱ تحصیلات رسمی و آموزش ابزاری مهم و حتی لازم و حیاتی برای بهبود ظرفیتهای تولید هستند. هم چنین او سرمایه گذاری بر روی سرمایه انسانی به عنوان معیارهای ثبت نام آموزشی می‌داند. (شولتز، ۱۹۹۲). تعاریف متعددی از سرمایه انسانی مطرح شده که هر یک خواص و ویژگی‌های متفاوتی را از سرمایه انسانی مورد تاکید قرار می‌دهند. سرمایه انسانی ثروت مولد مجسم در کار، مهارت و دانش است (سازمان ملل متحد نیویورک ۱۹۹۷) پیتر هوتر (۱۹۹۸) سرمایه انسانی را در زمان، تجربه، هدف و توانایی‌های یکی از افراد خانواده که می‌تواند در فرایند تولید نقش داشته باشد معرفی می‌کند. در اغلب موارد موفقیت سازمانی به افرادی بستگی دارد که سطح بالاتری از شایستگی‌ها را دارا هستند در چنین شرایطی است که این افراد تبدیل به سرمایه‌های با ارزشی برای سازمان می‌شوند. به عبارت دیگر سرمایه انسانی را می‌توان به عنوان یکی از عوامل تولیدی که می‌تواند ارزش افزوده بالایی را برای سازمان و اجتماع داشته باشد قلمداد کرد. تعریف جدیدی که از سرمایه انسانی شده است سرمایه انسانی را مجموعه‌ای از ویژگی‌ها، تجارت زندگی، دانش، خلاقیت، نوآوری و انرژی معرفی می‌نماید که افراد آن را جهت سرمایه‌گذاری در کار خود انتخاب می‌کنند (لسلی وذرلی ۲۰۰۳) سرمایه

انسانی عبارت است از سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی جهت افزایش بازدهی آنها که این هزینه‌ها با هدف بهره‌برداری در آینده انجام خواهد شد. از این رو است که: سازمان یادگیرنده سرمایه‌گذاری بر روی افراد را انتخاب می‌کند به این خاطر که افراد در واقع سرمایه‌های انسانی با ارزشی می‌باشند که دارای کیفیت‌های متفاوتی هستند (بورود و تومولو ۲۰۰۴). به طور کلی می‌توان گفت که سرمایه‌سازمانی مجموعه‌ای منسجم از ویژگی‌های کیفی تحصیلی، مهارتی و فرهنگی افراد سازمانی است که سبب ایجاد ارزش افزوده برای سازمان گردد. اهمیت سرمایه‌انسانیدر جهان متلاطم امروزی شرکتهای پیشرو بیش از هر دوره و زمان دیگری به اهمیت و توجه به کارکنان خود پی برده‌اند آنها دریافته‌اند که چگونه می‌توان با تاکید بیشتر بر حفظ و توسعه سرمایه انسانی خود در بالاترین نقطه اقتصاد جهانی جای گرفت. سرمایه انسانی کلیدی برای رشد اقتصادی جوامع محسوب می‌شود و یک سرمایه مهم و ضروری می‌باشد که سازمان در جهت رشد و توسعه اقتصادی کمک می‌کند و از این نظر می‌توان آن را با سرمایه‌ها و دارایی‌های فیزیکی سازمان مقایسه کرد. از آنجا که توانایی و مهارت افراد به عملکرد بهتر و بهره‌وری سازمان کمک می‌کند انجام هرگونه هزینه در آموزش و توسعه آن نوعی سرمایه‌گذاری بلندمدت محسوب می‌شود که سازمان تا مدتها می‌تواند از نتایج آن بهره‌مند شود. دلیل این امر این است که در محیط متغیر و شدیداً رقابتی امروزی تنها با کمک نیروی انسانی خلاق و نوآور است که می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت. در نتیجه سازمانها باید به سازمانهایی پویا و یادگیرنده تبدیل شوند تا کارکنانشان با توانایی‌هایی که از خود بروز می‌دهند قابلیت انطباق با تغییرات را در عرصه رقابت داشته باشند. بنابراین توجه به اهمیت سرمایه انسانی نتایجی را به همراه خواهد داشت که عبارتند از: - سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه انسانی به عنوان یکی از اجزای اساسی سازمان شناخته می‌شود سبب ارتقا کارکنان می‌شود. (سالامون ۱۹۹۲) - با سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی، کارکنان دانش و مهارت‌های لازم را برای خلق محصولات و خدمات جدید بدست می‌آورند. (رومر ۱۹۹۰) - بر بهره‌وری کارکنان در محیط کار تاثیر گذار است (اسنل ۱۹۹۹). - باعث توانایی درونی شرکت در کسب مزیت رقابتی می‌شود. (رگر ۱۹۹۵) - سبب بهره‌وری در اقتصاد ملی می‌گردد. (بر بهره‌وری در اقتصاد ملی تاثیر گذار است) (ویناکر ۲۰۰۰) - سبب رشد اقتصاد ملی می‌شود (رومر ۱۹۸۶) با توجه به اینکه سرمایه انسانی به طور مستقل به رشد و تولید ملی کمک می‌کند باید مدنظر تمامی محققان و دولتمردان قرار گیرد. براساس مطالعات اشتون و گرین در سال ۱۹۹۶ این نکته در خور توجه و حائز اهمیت است که ارتباط بین سرمایه انسانی و عملکرد اقتصادی را باید با دقت در درون یافته‌های اجتماعی-سیاسی مورد سنجش قرار داد. طبقه بندی مفاهیم سرمایه انسانی ۱- در دیدگاه نخست به جنبه‌های منحصر به فرد افراد توجه شده (شولتز ۱۹۶۱). در این دیدگاه سرمایه انسانی وابسته به دارایی‌های و توانمندیها نیروی انسانی است. این دیدگاه درست در مقابل مفهوم نیروی کار در دیدگاه کلاسیک می‌باشد. ۲- دومین دیدگاه بر روی سرمایه انسانی متمرکز شده به روندهای آن تاکید می‌کند. در این دیدگاه دانش، مهارت دو عنصر کلیدی می‌باشند که به اهمیت این دو موضوع در طول فعالیت‌های آموزشی توجه می‌شود مانند تحصیلات رسمی و مهارت‌های فنی و حرفه‌ای، این دیدگاه در نظریات و پژوهش‌های محققان چون فینوته و سیلکونه در سال ۲۰۰۲ و آلن در ۲۰۰۸ مشهود است. ۳- دیدگاه سوم چشم انداز تولید مدار به سرمایه انسانی دارد (فرانک و بمانک ۲۰۰۷) آنان سرمایه انسانی را ترکیبی از عواملی مانند آموزش، تجربه، تحصیلات، هوش، انرژی، عادات کاری، ابتکار عمل فرد که ارزش و تولید نهایی کارکنان تحت تاثیر قرار می‌دهد. در تعریف دیگری از این دیدگاه سرمایه انسانی مجموعه‌ای از مهارت‌ها و دانشها در انجام امور می‌باشد که به تولید و ارزش اقتصادی منجر میشود. (شفی ۲۰۰۳) در نتیجه سرمایه انسانی را می‌توان به طور همزمان شامل هر دو مفهوم دانست یعنی اینکه سرمایه انسانی هم ابزاری برای تولید می‌باشد و هم چنین ایجاد ارزشی خاص و درون‌زا برای سازمان می‌کند که این به معنای خود تولیدی برای سرمایه انسانی می‌باشد. به طور خلاصه می‌توان گفت سرمایه انسانی مترادف با دانش جاسازی شده در تمام سطوح، فردی، سازمانی و یا یک ملت است. حال تاثیرات سرمایه انسانی را در دیدگاه فردی، دیدگاه سازمانی و دیدگاه اجتماعی مورد بررسی قرار می‌دهیم. در دیدگاه فردی امکان افزایش درآمد فرد ناشی از بهره‌وری وی می‌باشد (بکر ۱۹۹۳ - شولتز ۱۹۷۱-۱۹۶۱، سیدو کین ۲۰۰۷) در این دیدگاه امکان رشد و ترقی افراد در سطوح بازارهای داخلی امکان پذیر می‌باشد. (سیچرمن ۱۹۹۱، گولابر ۱۹۹۰) در دیدگاه سازمانی: بهره‌وری سازمانی ناشی از مجموعه‌ای از توانایی و ظرفیت‌های به روز شده سازمان و فرهنگ سازمانی پویای آن است. (ادویسون و یوالونه ۱۹۹۷) در دیدگاه اجتماعی: سرمایه انسانی این توانمندی را دارد که ساز و کارهایی برای ایجاد دموکراسی، ثبات سیاسی و رعایت حقوق بشر را در سطح جامعه ایجاد کند و آنها را گسترش دهد. سرمایه‌های اجتماعی منجر به آگاهی عمومی از مولفه‌های اجتماعی می‌شود (مک ماهون، ۱۹۹۹) و افزایش آگاهی اجتماعی از مولفه‌های درون اجتماع امکان پذیر است (بیچ ۲۰۰۹) در نتیجه ارتباط میان سرمایه انسانی و آگاهی اجتماعی در رابطه‌ای متقابل و تنگاتنگ در مسیر توسعه اجتماعی - سیاسی استوار شده است (الکساندر ۱۹۹۶ - سن ۱۹۹۹، گروپ و لاندسون ۲۰۰۴) تقسیم بندی سرمایه انسانیاين تقسیم بندی در دو بخش کلی و خاص انجام می‌پذیرد. ۱- در بخش کلی: سرمایه انسانی به دانش‌ها و مهارت‌های کلی و عمومی اطلاق می‌شود. نه به دانش‌ها و مهارت‌های خاص که برای انجام یک وظیفه یا فعالیت لازم است (آلن ۲۰۰۸) سرمایه انسانی کلی یا عمومی در فرد نهادینه شده است که از طریق فرد می‌تواند به صنایع مختلف انتقال یابد. ۲- در بخش سرمایه انسانی خاص: سرمایه انسانی خاص و ویژه یک وظیفه و یا شرکت معمولاً از طریق تحصیلات، آموزش و تجربه کاری فراهم می‌شود که این مهارت‌ها را وظایف سازمان ایجاد می‌کند. (آلن ۲۰۰۸) مهارت‌های ویژه یک وظیفه یا شغل مخصوص به آن وظیفه و شغل هستند و قابل انتقال به صنایع مختلف نیستند در حقیقت شرایط احراز شغل در بخش سرمایه‌های انسانی نمود پیدا می‌کند. سنجش سرمایه انسانیاهمیت سنجش سرمایه انسانیدرک موضوع اهمیت سرمایه انسانی باعث شده اغلب کشورها تلاشهای بسیار گسترده‌ای برای سنجش موثر و کارآمد سرمایه‌های انسانی انجام دهند تا درک صحیحی از جایگاه و وضعیت فعلی خویش در محیط‌های بیرونی داشته باشند و نقاط قوت و ضعف درون سازمانی خویش را شناسایی کنند از لحاظ دیگر سنجش سرمایه انسانی منبع بسیار مهمی برای تدوین و اجرای سیاست‌های مربوط به منابع انسانی می‌باشد. پژوهش در سرمایه انسانی، پیش از گذشته و بسیاری از تجربه‌های پیشین مورد بازبینی و تجدید نظر قرار گرفته است با احتساب پژوهش‌های سرمایه انسانی که اخیراً در کشورهای نظیر استرالیا، کانادا، چین و فنلاند، نیوزلند، نروژ، انگلستان و ایالت متحده انجام شده است (کریستیان ۲۰۱۰). در پژوهش انجام شده در سطح ایات متحده با استفاده از رویکرد یورگنسن و فرامنی (۱۹۹۲-۱۹۸۹) سنجش سرمایه انسانی و سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه انسانی را از لحاظ اسمی و واقعی در بازه زمانی بین سالها ۱۹۹۴ تا ۲۰۰۶ مورد بررسی قرار داده است. در روشهای نوین که برای سنجش سرمایه انسانی استفاده شده است لووهکاران (۲۰۰۳) سه رویکرد را برای سنجش سرمایه انسانی در پیش گرفتند که این رویکردها عبارتند از رویکرد مبتنی بر هزینه، رویکرد مبتنی بر درآمد و رویکرد سوم مبتنی بر تراکم - آموزش ۱- یا رویکرد شاخص که برخی از محققان از آن به عنوان رویکرد خروجی و بازده نیز یاد کرده‌اند.

رویکرد شاخص ساده می باشد و آن با استفاده از شاخص یا ترکیبی از شاخص‌هایی بر مبنای آموزش سرمایه انسانی می باشد. به عنوان مثال سال تحصیلی یا میزان سواد برای این نوع سنجش مورد استفاده قرار می گیرد. بارو در سال ۱۹۹۱ و باردولی در سال ۱۹۹۳ اندازه گیری تراکم سرمایه انسانی را با استفاده نرخ ثبت نام در مدارس سنجیدند^۲ در رویکرد مبتنی بر هزینه به ارزش تراکم سرمایه انسانی در هزینه تولید توجه می شود، در واقع اساس رویکرد مبتنی بر هزینه بر سنجش تراکم سرمایه انسانی از طریق جمع هزینه های سرمایه گذاری شده در تک تک سرمایه های انسانی است. مطالعات انجام شده در رویکرد مبتنی بر هزینه کندریک در سال ۱۹۷۶ نشان داد که سنجش سرمایه انسانی با استفاده از هزینه های پرورش و آموزش کودکان، آموزش افراد و دیگر فعالیت های مربوط به سرمایه انسانی است که به عنوان مثال اخیرا با استفاده از رویکرد مبتنی بر هزینه سرمایه انسانی کشور فنلاند تخمین زده شد. (کوکینی ۲۰۰۸) اما اشکال این رویکرد بر سنجش غیرمستقیم تراکم سرمایه انسانی بنانهاده شده است و محققان دچار این مشکل می شوند که مرز و حد طبقه بندی شده ی آشکاری میان سرمایه گذاری و مصرف نمی بینند^۳. در رویکرد مبتنی بر درآمد ارزش تراکم سرمایه با استفاده از درآمد افراد در آن تراکم مورد مطالعه قرار می گیرد (پورگسن و فرامنی ۱۹۹۲-۱۹۸۹). بنیان این رویکرد به بازگشت نتایج و دستاوردهای افراد که از بازار کار به دست می آورند قرار داده شده است که این امر از طریق سرمایه گذاری تحصیلی بر روی آنها انجام می گیرد. از این رویکرد به تازگی به عنوان محبوبترین رویکرد انتخابی در کشورهایی مانند چین (لی ۲۰۱۰) در آمریکا (کریستین ۲۰۱۰)، کانادا (گو و فرانگ ۲۰۱۰)، انگلستان (جونز و کریستوفر ۲۰۱۰)، استرالیا (وی، ۲۰۰۴ و ۲۰۰۸) برای سنجش سرمایه انسانی استفاده شده است. اما امروزه از رویکرد مبتنی بر درآمد برای پروژه سنجش سرمایه انسانی در OECD استفاده شده است. هانسون در سال ۲۰۰۸ اشاره می کند که سنجش OECD بر روی سرمایه انسانی ارتباط نزدیکی با آمارهای بین المللی دارد. عوامل این سنجش در سه گروه شامل سرمایه گذاری بر روی سرمایه انسانی، تطبیق کیفیت و نتیجه تحصیلات طبقه بندی می شود. عوامل سنجش OECD - سرمایه گذاری در سرمایه انسانی ۱-۱- سطح خلاقیت بالا ۱-۱-۱- رشد با استفاده از شایستگی هادر سطوح دانشگاهی و رشد پیشرفت در حوزه های متفاوت ۲-۱- نرخ فارغ التحصیلی و ثبت نام ۲-۱-۱- روند نتایج در سطوح دانشگاهی ۲-۲- سهم دانشجویان بین المللی فارغ التحصیل شده در خروجی دانشگاهها ۳-۲-۱- نرخ ورود به آموزش عالی ۴-۲-۱- میزان ورود به آموزش عالی و مقایسه جمعیتی که دارای آموزش عالی هستند با جمعیتی که بدون تحصیلات تکمیلی و عالی هستند ۳-۱- مدت زمان سرمایه گذاری در تحصیلات ۱-۳-۱- زمان آموزشی در هر سال ۳-۱-۳- تعداد ساعات هفتگی مطالعه یا انجام تکالیف ۴-۱- سرمایه گذاری در تحصیلات ۱-۴-۱- مخارج هر دانش آموز یا دانشجو در سطوح مختلف تحصیلات ۲-۱-۴- درصد تولید ناخالص داخلی صرف شده در نهاد آموزش ۳-۱-۴- هزینه عمومی و خصوصی ۴-۱-۴- بازارانه عمومی برای تحصیلات به خانواده ها ۵-۱-۴- R&D و خدمات جانبی ۶-۱-۴- تغییر در تعداد دانشجویان، هزینه و تغییرات جمعیتی ۲-۱-۴- تطبیق کیفیت سرمایه گذاری در سرمایه انسانی ۱-۲-۱- ارزیابی PUIACC ۲-۱-۲- DISAY (برنامه ارزیابی بین المللی از صلاحیت های بزرگسالان) ۳-۱-۳- نتایج حاصل از آموزش و پرورش ۱-۳-۱- تطبیق آموزش و پرورش با اشتغال ۲-۳-۲- نتایج بازار کار از نظر سن، جنس، و دستیابی به امکانات آموزشی ۳-۳-۱- میزان بازده انسانی نتیجه گیری سرمایه انسانی با توجه به اینکه مبحث نو و جدیدی در منابع انسانی می باشد یک مبحث استراتژیک برای سازمان ها بوده و رشد فزاینده ای را در سازمانها و جوامع داشته است. مطالعات بسیار گسترده انجام شده بر روی این موضوع صحنه بر این ادعا می گذارد. به طور خلاصه سرمایه انسانی نقش مهمی در شکوفایی افراد، بهبود سطح زندگی و درآمد، افزایش دانش و مهارت، ظرفیتهای تولید، رشد اقتصادی و کاهش فقر دارد با توجه به اینکه دنیا تحولات جدیدی را در حوزه مبارزه با نظام سرمایه داری محض مشاهده می کند اهمیت نیروی انسانی بیش از گذشته و بیش از هر دوره و زمانی نمود پیدا می کند. با توجه به تحولات اخیر، مطالعات آتی در حوزه ی سرمایه انسانی دارای دو هدف می باشند نخست به سنجش شکاف های موجود در سرمایه انسانی می پردازد دوم اینکه سرمایه انسانی چگونه به بهره وری و درآمد زایی بیشتر منجر می شود با توجه به این نکته که کارکنان و افراد، سرمایه انسانی را وارد حیطه شغلی خویش کرده اند و در عوض هزینه های که انجام می دهند پاداش سرمایه گذاری خویش را در سرمایه انسانی از طریق حقوق و دستمزد، مزایا، رضایت شغلی ذاتی و فرصت های بیشتر یادگیری و هم چنین پیشرفت کاری دریافت می کنند. این دستاوردها و یافته ها به خانواده ها و دولتهای این منظر را می دهد که سرمایه گذاری بخش زیادی از منابع خود را بر روی تحصیلات و آموزش نیروی انسانی قرار دهند که مهمترین و کمیابترین منبع هستند. باید توجه داشت نگرش اقتصادی به سرمایه انسانی (بر روی تحصیلات و آموزش نیروی کار) برای بهره وری کشور و هم ضامن موفقیت اقتصادی است. منابع

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (۲۰۰۱). The HR - Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. Scorecard: linking people, strategy and performance. The OECD World Forum on "Statistics, Knowledge and Policy" - Charting Progress, Building Visions, Improving Life Busan, Korea ۲۷-۳۰ Oct. ۲۰۰۹. ۳- Babalola, J.B. (۲۰۰۳) Budget Preparation and Expenditure Control in Education. In Babalola J.B. (ed) Basic Text in Educational Planning. Ibadan Awemark Industrial Printers. ۴- Schultz, T.W. (۱۹۷۱) Investment in Human Capital. New York. The Free Press. ۵- Becker, G. (۱۹۶۴). Human Capital, New York: Columbia University Press. ۶- Becker, G.S. (۱۹۹۶). The Economic Way of Looking at Behavior: The Nobel Lecture. Essays in Public Policy, No. ۶۹, Hoover Institution, Stanford University, Palo Alto, CA. ۷- Becker, G.S. (۲۰۰۲). 'The age of human capital'. Education in the Twenty-First Century. Retrieved from the World Wide Web: <http://economics.dlut.edu.cn/uploadfiles/۲۰۰۸۱۱۰۶۲۰۰۶۱۴۵۳.pdf>, accessed ۱۱ August ۲۰۱۰. ۸- Ployhart, R.E., Weekley, J.A. and Ramsey, J. (۲۰۰۹). 'The consequences of human resource stocks and flows: a longitudinal examination of unit service orientation and unit effectiveness'. Academy of Management Journal, ۵۲: ۵, ۹۹۶-۱۰۱۵. ۹- Human Capital— The Elusive Asset Measuring and Managing Human Capital: A Strategic Imperative for HR Leslie A. Weatherly, ۲۰۰۳. ۱۰- Burud, S. & Tumolo, M. (۲۰۰۴). Leveraging the new human capital: Adaptive strategies, results achieved, and stories of transformation. Palo Alto, CA:

Davies-Black Publishing. ۱۱- Human capital. Term. (n.d.). In UN Data Glossary. Retrieved from <http://data.un.org/Glossary.asp> ۱۲- Carmeli, A. and Schaubroeck, J. (۲۰۰۵). 'How leveraging human resource capital with its competitivedistinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations'. Human Resource Management, ۴۴: ۴, ۳۹۱-۴۱۲۱۳- Lepak, D. & Snell, S. (۲۰۰۲). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations Journal of Management, Vol. ۲۸, No. ۴, ۵۱۷-۵۴۳. ۱۴- Losey, M. (۱۹۹۹, Summer). Mastering the .competencies of HR management. Human Resource Management. Vol.۳۸, No. ۲., ۹۹-۱۰۲

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

قدرت روابط انسانی

نویسنده: کوین جویس-مترجم: سیما مهذب حسینیان چکیده: شناخت روشن "قدرت روابط انسانی" یکی از ویژگی های مشخص "توسعه سازمانی" است. با اقتباس از استعاره مارگارت ویتل در کتاب "علم جدید،" قدرت سازمانی ناشی از روابط انسانی می تواند با نیروی حاصل از انرژی هسته ای مقایسه شود. اندیشمندان پیشتازی چون ویتل، دیوید کوپرایدر و ادگار شن، قدرت روابط انسانی را تایید می کنند. تاثیر افکار آنها موجب کارآمد تر شدن سازمانها و نیز بهبود دنیای ما شده است. استفاده از انرژی روابط انسانی نه تنها برای تقویت عملکرد سازمان، بلکه برای سلامتی و کامیابی زندگی فردی نیز بسیار مهم و حیاتی است. مقدمه "طوفان تمام عیار" داستان واقعی قایق ماهیگیری به نام آندرا گایل است، که در پاییز ۱۹۹۱ طی طوفان بزرگی در آتلانتیک شمالی غرق شد (پترسون، ۲۰۰۰). قطع ارتباط رادیویی با بندر گلوستر ماساچوست، نشانه پایان زندگی کاپیتان و خدمه آن بود. از این قایق غرق شده، هیچکس نجات پیدا نکرد. نجات آنان غیرممکن بود، زیرا گروه نجات نمی دانست کجا دنبال قایق گمشده بگردد. "طوفان تمام عیار" ممکن است استعاره کاملی برای بیان روابط انسانی باشد. درست همانگونه که خدمه آندرا گایل بدون ارتباط رادیویی نتوانستند نجات پیدا کنند، ما انسانها نیز نمی توانیم بدون داشتن روابطی سالم با دیگران، زندگی کاملی داشته باشیم. شاید با ارزشترین تاثیر توسعه سازمانی در جهان ما، روشن ساختن این نکته برای افراد باشد که با هم بودن در راههایی تازه و مثبت چقدر دارای اهمیت است. شناخت قدرت روابط انسانی، یکی از ویژگیهای مشخص توسعه سازمانی است. در این مقاله، قصد دارم نشان دهم که یکی از کمک های بسیار مهم توسعه سازمانی به دنیای ما، شناخت آن از قدرت روابط انسانی است. در ابتدا، واژه "رابطه" را بطور اختصار تعریف کرده و به اهمیت آن در اصول نظری و عملی توسعه سازمانی می پردازم. پس از آن، شرح می دهم که به چه دلیل قدرت روابط انسانی، شالوده تفکر توسعه سازمانی نزد اندیشمندان همچون مارگارت ویتل و دیوید کوپرایدر و ادگار شن است و چگونه این اصولی که آنها از آن حمایت کرده اند و مربوط به روابط انسانی نیز هست، این قدر خوب در خارج از مرزهای توسعه سازمانی بکار رفته است. سپس، از افرادی که در خارج از توسعه سازمانی دارای سابقه درخشان در روابط انسانی هستند، قدردانی میکنم. قبل از نتیجه گیری، از استعاره مارگارت ویتل در کتاب "علم جدید" (۱۹۹۹)، برای مقایسه قدرت روابط انسانی در برابر نیروی حاصل از انرژی هسته ای استفاده می کنم و با ذکر برخی از نتایجی که اهمیت روابط انسانی در اصول نظری و عملی توسعه سازمانی و نیز زندگی افراد این مجموعه را نشان می دهد، نوشته را به پایان می برم. در ابتدا با تعریف و شرح مختصری در مورد واژه "رابطه" آغاز می کنم. رابطه تعریف وبستر (۱۹۷۵، ص، ۹۷۵) از "رابطه" این است: -حالت یا ویژگی مرتبط بودن یا وابسته به هم بودن: پیوستگی (میان دو چیز را نشان می دهد)- قرابت یا همبستگی: حالتی خاص یا نوعی رابطه- شرح روابط موجود میان آن چیزهایی که به یکدیگر مربوطند یا سر و کار دارند (بطور مثال: روابط خوبی با خانواده اش داشتن) در اینجا منظور از "رابطه" بطور کلی اشاره به روابط بین فردی است، یعنی پیوندی که بین دو فرد وجود دارد. "رابطه" یک مفهوم اصلی در اصول نظری و عملی توسعه سازمانی است زیرا یک سازمان شامل گروهی از افراد است که دارای اهداف مشترکی هستند؛ افرادی که سازمان را توسط "ارتباط" یا "رابطه" ناشی از همکاری آنها با گروه می سازند. معمولاً اهمیت روابط انسانی در تفکر توسعه سازمانی، در واژه ها و عبارات استفاده شده نظیر "تیم"، "همکاری"، "اتلاف استراتژیک" و "مشارکت" نیز مشهود است و هر یک از آنها ترکیب متفاوتی از روابط انسانی را ارائه می دهند. اهمیت روابط انسانی در تفکر توسعه سازمانی هیچ زمینه فکری دیگری غیر از توسعه سازمانی نمی تواند چنین واضح نیروی ذاتی روابط انسانی را شناخته و از آن استفاده کند. اهمیت روابط انسانی در اصول نظری و عملی توسعه سازمانی، ضمن بررسی افکار و نوشته های اندیشمندان همچون ادگار شن، دیوید کوپرایدر و مارگارت ویتل آشکار می شود، افرادی که تفکرشان در سطح وسیعی در خارج از مرزهای توسعه سازمانی پذیرفته شده است. ادگار شن: رابطه کمک (The Helping Relationship) وقتی در کنار سیستم مراجع، نوعی رابطه کمک کارآمد نیز گسترش یافته است، هم مراجع و هم مشاور با کمک یکدیگر می توانند شرایط را شناخته و راه حل های مناسبی بیابند. بنابراین، هدف نهایی فرآیند مشاوره، برقراری یک رابطه کمک کارآمد است ("ادگار شن: ۱۹۹۰، ص ۱۰). ادگار شن از دانشکده مدیریت اسلوان دانشگاه ام آی تی، یکی از پیشگامان توسعه سازمانی است. طی چهل سال گذشته، شن مطالب زیادی را در مورد موضوعات مختلف به رشته تحریر در آورده است که شامل فرهنگ سازمان، رهبری، روانشناسی سازمان، پیشرفت شغلی، پویایی های بین فردی، منابع انسانی، مدیریت تضاد و عقیده می شود. آثار شن را که نویسنده ای پر کار بوده (و غالباً بوسیله محققان دیگر مورد استناد قرار می گیرد) می توان در همه پیشینه های روانشناسی و مدیریت یافت. یکی از مهم ترین کمک های وی به تئوری توسعه سازمانی، در باره مفهوم فرآیند مشاوره بوده است؛ فرآیندهای اجتماعی و روانشناختی که طی آن فردی تلاش می کند تا به فردی دیگر کمک کند (شن، ۱۹۹۹، ص ۳۰). کانون اصلی مفهوم فرآیند مشاوره، رابطه ای انسانی است، بویژه "رابطه کمک". همانگونه که شن اظهار می دارد "هدف نهایی یک فرآیند مشاوره، برقراری یک رابطه کمک موثر است. وقتی یک رابطه کمک موثر همراه یک نظام مراجع ایجاد شده باشد، هم مشتری و هم مشاور با کمک یکدیگر می توانند شرایط را شناخته و راه حل های مناسبی بیابند" ("ادگار شن ۱۹۹۰، ص ۱۰). شن مشخص کرده است که رابطه کمک فقط محدود به شرایط مراجع- مشاور نمی شود. وجود یک مددکار توانمند همچنین می تواند برای زوج ها، دوستان، مدیران در برابر مدیران ارشد خویش، زبردستان، و همتایان و والدین در برابر والدین و فرزندان خودشان، و آموزگاران در مقابل دانش آموزان نیز مفید باشد ("۱۹۹۹، ص ۲). همانگونه که یک رابطه کمک می تواند خارج از مرزهای رابطه مراجع- مشاور وجود داشته باشد، تاثیر شن

فقط محدود به توسعه سازمان، مدیریت یا زمینه های وابسته نبوده است. تئوری های شن صدها بار در پایان نامه های دوره دکترا در رشته های گوناگونی از قبیل مدیریت ورزشی، روانشناسی اجتماعی و صنعتی، تعلیم و تربیت، روانشناسی، جامعه شناسی، مدیریت بازرگانی، مذهب، مدیریت، و باز آفرینی [۱] از جمله آنها است. شن و تئوری هایش مرتباً در نشریات رایجی همچون نشریات عمده اروپا، آسیا، استرالیا مورد اشاره قرار می گیرد؛ بطور مثال در مقاله ای در نشریه امریکایی کریستین ساینس مانتور [۲] از او به عنوان یکی از صاحب نظران برجسته در مبحث رهبری یاد شده است (کیدر [۳]، ۱۹۹۰). بنابراین تالیفات، آموزشها و مشاوره های شن در زمینه رابطه کمکمی و نیز سایر زمینه ها به بهبود روابط انسانی در خارج از مرزهایی که بنام "توسعه سازمانی" مشهور شده، کمک فراوانی نموده است. دیوید کوپرایدر و دایانا ویتنیدویید کوپرایدر یکی از بنیانگذاران موسسه تاوس [۵] و عضو دانشکده مدیریت و درهد [۶] در دانشگاه کیس وسترن ریزرو [۷] (کوپرایدر و ویتنی، ۱۹۹۰، ص. ۲۶۰) است. کوپرایدر به همراه سورش سرواستا [۸]، فرآیند (AI) appreciative inquiry (بارت، ان. دی [۹]) را که همان "جستجوی مشترک برای یافتن بهترینها در افراد، سازمانها، و دنیای اطراف آنان" است، ابداع کرد (کوپرایدر و ویتنی، ۱۹۹۹، ص. ۲۴۷). در قلب AI، مصاحبه قرار دارد، که برای آشکار کردن نقاط قوت زندگی افراد و سازمانها بکار می رود (کوپرایدر و ویتنی، ۱۹۹۹، ص. ۲۵۰). کوپرایدر و همکارش دایانا ویتنی، اهمیت این نوع مصاحبه و تاثیر آن را بر روابط اینگونه توصیف می کنند: افرادی که مورد مصاحبه قرار می گیرند، در واقع نوعی تایید و حمایت جدید و ناآشنا را تجربه می کنند. بازگو کردن داستانها و مشاهده قرار گرفتن توسط سایر افراد، یک تجربه را بطور شگفت انگیزی انتقال می دهد. در این سطح رابطه ای، این مصاحبه از اشتیاق انسان برای تجربه و شناخت ارتباطات معنادار بهره می گیرد. وقتی که ماجرا معلوم شد، تجربه مشترک و ارتباطات به بخشی از هویت افراد و سازمانها تبدیل می شود (۱۹۹۹، صص. ۲۵۵-۲۵۶). AI تاکنون در موقعیت های متفاوتی بکار رفته است. این روش که در سال ۲۰۰۱ بوسیله آدام. ورن کلارک برای بهبود رهبری نظامی در برنامه لیدرشیپ سامیت ناوال پست گردجوت اسکول آمریکا تشکیل شد، به عنوان فرآیندی کارآمد توسط تام وایت، ریاست جی تی ای تلفن اوپریشن برای بهسازی کسب و کار مورد تحسین قرار گرفته است. نوعی رویکرد ارزشی برای آموزش های ضد نژاد پرستی (اورلوسکی، ۲۰۰۰)، در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک یک سازمان غیرانتفاعی ملی (اور، ۲۰۰۱)، و سران دانشکده و روسای کارگرنی برای "ارتقاء سطح تازه ای از ویژگی شناخته شده کشوری" (سیرل، ۲۰۰۰) بگونه موفقیت آمیزی بکار رفت. بنابراین، فرآیند جدیدی که توسط کوپرایدر در زمینه روابط تحت عنوان مصاحبه های ارزشی ابداع شده بود، محیط های مختلفی از ارتش گرفته تا سازمان غیر انتفاعی و از کسب و کار تا دانشکده بکار گرفته شد. مارگارت ویتلی: روابط و دانش جدید "هیچیک از ما بدون برقراری ارتباط با دیگران قادر به زندگی نیست. محیط ها و افراد مختلف برخی از ویژگی های را در ما برانگیخته و باعث خاموشی برخی دیگر می شوند. در هر یک از این روابط از بعضی جهات متفاوتیم." (ویتلی، ۱۹۹۹، ص. ۱۰۴) مارگارت ویتلی را شاید به عنوان نویسنده جنجال برانگیز کتاب پرفروش "رهبری و دانش جدید: یافتن مسیر در دنیای پر آشوب" (۱۹۹۹) بهتر بتوان شناخت. ویتلی پیشنهاد می کند که مفاهیمی که از اندیشه رایج علمی نظیر فیزیک کوانتوم و تئوری آشوب برگرفته شده، نه تنها در مدیریت سیستم های طبیعی، بلکه همچنین بایستی در مدیریت سازمانهایی که ما انسانها سازندگان آن هستیم، مورد استفاده گیرد. آنگونه که در کتاب "دانش جدید" بیان شده است، قدرت روابط انسانی در قلب اندیشه ویتلی قرار دارد. به زعم ویتلی، "دانش در درون رابطه ها رشد می کند". موضوعات رابطه ای نظیر "توانمندی" بیان می کنند که یک رهبری اثربخش شامل چه چیزهای هست و چه چیزهایی نیست، و انرژی سازمان توسط شبکه ای از روابط آن به جریان در می آید (۱۹۹۹، صص. ۱۰۴-۱۳-۷۲). همانند شن و کوپرایدر، تاثیر ویتلی کاملاً به خارج از حوزه توسعه سازمانی گسترش یافت. مدیران شرکتهای، نشریات تجاری و دست اندرکاران توسعه سازمان، همچنین نشریه کتابخانه و ادگار مایکل فضانورد آپولو، کتاب دانش جدید ویتلی را مورد تحسین قرار داده اند. ویتلی پیام خویش را به دست اندرکاران مشاغل مختلف رسانده، همانگونه که بوسیله مقالات، مصاحبه ها و نقد و بررسی کتب در نشریاتی همچون نشریه مدیریت مهندسی، بررسی مدیریت دولتی، دنیای غیرانتفاعی، و شبکه های سلامتی و بیمارستانها، نشان داده است. همچون شن و کوپرایدر، و پس از آن، کمک های ویتلی به دنیای ما کاملاً به خارج از مرزهای توسعه سازمانی گسترش می یابد. شناخت نیروی روابط انسانی در خارج از مرزهای توسعه سازمانی قبلی از ادامه بحث، لازم است اذعان کنیم که تنها دست اندرکاران و تئوریسین های توسعه سازمانی نیستند که به اهمیت روابط پی برده اند. اگرچه، آنچه که حقیقتاً شگفت انگیز است، آوازه تاریخی افرادی خارج از حوزه توسعه سازمانی است که در موضوع روابط انسانی تاثیر گذار بوده اند. این حقیقت به تنهایی بایستی حمایت هایی را از این اصل که زندگی سراسر روابط است، فراهم نماید. مجله تایمز، به لحاظ اهمیت تردید ناپذیر آلبرت اینشتین در تاریخ وی را "مرد قرن" نامید. در حقیقت، نام خانوادگی او مترادف با "نبوغ" است. اگرچه که، طبق اظهار نظر او، تشخیص اهمیت روابط انسانی نیازی به نبوغ ندارد. زمانی او گفت، "فهمیدن این مطلب که هر فرد بخاطر سایر افراد است که به زندگی خویش ادامه می دهد، نیاز به تفکر عمیقی در زندگی روزمره ندارد" (جودی، ۱۹۹۸). مارتین لوتر کینگ، یکی از مدافعان حقوق مدنی، و برنده جایزه صلح نوبل، نیز اهمیت روابط انسانی را تایید کرده است. با وجود اینکه یکی از شناخته شده ترین قهرمانان حقوق مدنی آفریقایی های امریکای تبار است، کینگ علاوه مضاعفی نیز به حقوق سایر افراد، صرف نظر از اینکه آنها از چه نژادی هستند، داشت. دیدگاه جامع کینگ در مورد انسان در این جمله بخوبی مشخص است، "این وظیفه همه ما انسانها است که به بهترین شیوه ممکن برای تحقق یگانگی وی اقدام کنیم" (اتز، ۱۹۸۲، ص. ۱۰۴). یکی از مهمترین سخنران های الهام بخش مردمی در تاریخ، نحوه سخنوری سحر آمیز کینگ بود که بر تغییر روابط بین افراد تاکید داشت. "او معتقد بود که اگر کلمات از نظر احساسی و فکری درست بکار روند، می توانند به کلیت فرد دست یافته و باعث تغییر در روابط انسانی شوند." (اتز، ۱۹۸۲، ص. ۲۸۹). بنابراین نیروی حاصل از روابط انسانی نه تنها در درون توسعه سازمانی، بلکه همچنین در خارج از آن بوسیله برخی از مشهورترین شخصیت های تاریخی کنونی تایید شده است. روابط انسانی: منبعی از نیرویی خارق العاده اقتباس از استعاره "دانش جدید" ویتلی، قدرت ناشی از روابط انسانی را می توان با نیروی حاصل از همجوشی هسته ای مقایسه کرد. همانگونه که بطور بالقوه انرژی نامحدودی می تواند از پیوند همجوشی هسته ای اتمها تولید شود، نیروی خارق العاده ای نیز از "مصاحبه تحسین آمیز" و از طریق ایجاد "رابطه کمکمی" آزاد می شود. همجوشی، منبع انرژی پاک است که خورشید و ستارگان واجد آن هستند و با نیروی حاصل از شکافت، که همان انرژی ناشی از شکافت یک اتم بزرگ به دو اتم کوچکتر است، تفاوت دارد. برخلاف شکافت، انرژی همجوشی هنگامی تولید می شود که دو اتم کوچکتر هیدروژن با یکدیگر پیوند یافته و تبدیل به یک اتم بزرگتر می شوند. فواید همجوشی، ارزانی، تقریباً پایان ناپذیر و دسترسی آسان به مقدار سوخت، آب، که حاوی اتم هیدروژن است. (انرژی فیوژن، ۲۰۰۱). همانند آب، روابط انسانی تقریباً پایان

نابذیر و به عنوان منبعی برای انرژی سازمانی بطور گسترده ای در دسترس است. در مقایسه با انرژی مصرف شده طی فرآیند فیوژن، هزاران بار انرژی بیشتری بوجود می آید. همانند فیوژن، می توانیم ببینیم که روابط انسانی به همان اندازه نیروی بیشتر از آنچه مورد نیاز توسعه و نگهداری آنهاست، تولید می کند. بطور خلاصه، شکل گیری روابط انسانی می تواند، همچون همجواری هسته ای، انرژی محرک سازمان را فراهم نماید. اندیشه نهایی در حالی که تیزبینی افراد خارج از توسعه سازمان اهمیت روابط را تشخیص می دهد، توسعه سازمانی یکی از زمینه های فکری است که بوضوح نه تنها اهمیت آن، بلکه همچنین آزادسازی قدرت چنین روابطی را تشخیص می دهد. وظیفه ما به عنوان اعضای جامعه توسعه سازمانی، پیوستن به اندیشه رهبرانی همچون مارگارت ویتلی، دیوید کوپررایدر و ادگار شن و ادامه این راه برای آگاه سازی مراجعان خویش و سراسر دنیای خارج توسعه سازمان، از انرژی خارق العاده و قابل استفاده حاصل از روابط انسانی است. و بهر طریق بیش از یک آگاهی دادن ساده، وظیفه ما نمایش فعالانه آن از طریق اجرای توسعه سازمانی به نحوی است که چگونه از این منبع انرژی خارق العاده که همان روابط انسانی است، استفاده کنیم. بخاطر بسپاریم که آزاد کردن نیروی روابط انسانی نه تنها کلیدی برای بهبود عملکرد سازمانی، بلکه همچنین برای سلامتی و کامیابی زندگی فردی است. و "اگر قدرت این توانایی بوسیله روابط ما ایجاد شده باشد، پس ما بایستی به کیفیت این روابط توجه کنیم" (ویتلی، ۱۹۹۹، ص. ۴۰). از این رو ما چه در زندگی فردی و چه در زندگی حرفه ای خویش، مسئول حفظ و ارتقاء کیفیت این روابط هستیم. ما در "عصر رابطه" (کارزماستی و کوپر رایدر، ۱۹۹۷، صص. ۲۳۵-۲۳۶) زندگی می کنیم. از آنجا که هر یک از ما نقشه هایی برای یافتن مسیر خویش در میان آبهای متلاطم قرن و بیست و یکم دارد، بایستی در اندیشه هایمان مصمم باشیم، اندیشه هایی را که از معلمان بزرگ داخل و یا خارج از دنیای توسعه سازمانی یاد گرفته ایم، دنیایی که به غیر از ما افراد دیگری نیز در آن هستند. بیایید "برای نیل به نهایت آرزویمان که همان خلق و کشف بینش های جدید است، به یکدیگر کمک کنیم." (ویتلی، ۱۹۹۹، ص. ۱۷۳). مراجع

Barrett, F. (n.d.). AI history and timeline. Appreciative inquiry commons. Retrieved June ۲۶, ۲۰۰۲, from <http://appreciativeinquiry.cwru.edu/intro/timeline.cfm>. Columbia world of citations. (۱۹۹۶). New York: Columbia University. Retrieved June ۲۶, ۲۰۰۲, from <http://www.bartleby.com/۶۶/۸۸/۴۷۸۸.html>. Cooperrider, D.L., & Srivastva, S. (۱۹۸۷). Appreciative inquiry in organizational life. In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), Research in organizational change and development (Vol. ۱, pp. ۱۲۹-۱۶۹). Greenwich, CT: JAI Press. Cooperrider, D.L., & Whitney, D. (۱۹۹۹). Appreciative inquiry: A positive revolution in change. In P. Holman & T. Devane (Eds.), The change handbook: Group methods for shaping the future (pp. ۲۴۵-۲۶۱). San Francisco: Berrett-Koehler. Fusion energy: Educational web site. (۲۰۰۱, September ۱۷). Retrieved June ۲۶, ۲۰۰۲, from <http://fusioned.gat.com>. Judy, B. (۱۹۹۸, November ۱۷). Technocropolis. Retrieved June ۲۶, ۲۰۰۲, from <http://stripe.colorado.edu/~judy/einstein/life.html>. Kaczmarek, K.M., & Cooperrider, D.L. (۱۹۹۷). Constructionist leadership in the global relational age. Organization & Environment, ۱۰(۳), ۲۳۵-۲۵۸. Kidder, R.M. (۱۹۹۰, February ۱۶). John Gardner's leadership reading list. Christian Science Monitor, Ideas section, ۱۳. Look who's whispering in the general's ear. (۱۹۹۴, September ۱۹). Fortune, ۷۳۰(۶), ۲۱۲. Oates, Stephen B. (۱۹۸۲). Let the trumpet sound: A life of Martin Luther King, Jr. New York: Harper & Row. Orłowski, D.L. (۲۰۰۰, January ۱). AI and anti-racism training. Appreciative inquiry commons. Retrieved June ۲۶, ۲۰۰۲, from <http://appreciativeinquiry.cwru.edu/practice/bibAiStoriesDetail.cfm?coi=۱۳۲۶>. Orr, B. (۲۰۰۱, October ۳۰). Non-profit board retreat. Appreciative inquiry commons. Retrieved June ۲۶, ۲۰۰۲, from <http://appreciativeinquiry.cwru.edu/practice/bibAiStoriesDetail.cfm?coi=۷۹۰>. Petersen, W. (Director). (۲۰۰۰). The perfect storm [Film]. Warner Bros. Schein, E.H. (۱۹۹۹). Process consultation revisited: Building the helping relationship. Reading, MA: Addison-Wesley. Searle, T. (۲۰۰۰, February ۳). Reaching for the top: Campus summit participants create visions of excellence. Appreciative inquiry commons. Retrieved June ۲۶, ۲۰۰۲, from <http://appreciativeinquiry.cwru.edu/practice/bibAiStoriesDetail.cfm?coi=۵۲۷>. Voices of AI. (n.d.). Appreciative inquiry commons. Retrieved June ۲۶, ۲۰۰۲, from <http://appreciativeinquiry.cwru.edu/intro/soundbites.cfm>. Webster's new collegiate dictionary. (۱۹۷۵). Springfield, MA: G. & C. Merriam. Wheatley, M.J. (۱۹۹۹). Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world (۲nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.

منبع: راهکار مدیریت

عوامل موثر بر ارتقاء بهره وری انسانی سازمان صنعت، معدن و تجارت تهران

ارتقاء بهره وری انسانی سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران مولفین: بهنام میرزایی
چکیده: آنچه موجبات بقا سازمانها را فراهم می آورد رعایت اصول و شیوه های صحیح انجام کارها است که سازمانها در محیط رقابتی محکوم به تمرکز و اجرای بهره وری می باشند. بهره وری از دو عبارت کارایی به معنای درست انجام دادن کار و اثر بخشی به معنای انجام کارهای درست مشتق شده است. شاید نتوان برای رسیدن به بهره وری میزان و سقف مشخصی را در نظر گرفت ولیکن آنچه در این میان برای ما اهمیت دارد رسیدن به نقطه بهینگی در انجام امورات و وظایف سازمانی است. سوال اساسی

پژوهش عبارتست از اینکه عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران کدامند؟ که پاسخ سوال را می‌توان عوامل مختلفی دانست که عبارتند از: عوامل محیطی شامل (فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی)؛ عوامل شغلی شامل (وجود ابزارهایی جهت اصلاح عملکرد بر اساس معیارهای ذهنی و عینی و همچنین برنامه ریزی شغلی)؛ عوامل فردی شامل (ارزشها، اعتقادات و تواناییها)؛ عوامل سازمانی شامل (مشارکت کارکنان، سیستم جبران خدمات، انتخاب و گزینش صحیح کارکنان، برنامه‌های آموزشی، شیوه‌های رهبری و ساختار سازمانی)؛ در تحقیق حاضر با توجه به اهمیت جایگاه نیروی انسانی، عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در قالب عوامل سازمانی مدل کوپمن مورد بررسی قرار گرفته است که ۶ فرضیه زیر مورد آزمون قرار گرفت. بین مشارکت کارکنان در تعیین اهداف شغلی و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. انتخاب و گزینش صحیح کارکنان و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بین سیستم جبران خدمات و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بین شیوه‌های رهبری سازمان و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بین ساختار سازمانی و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بین برنامه ریزی آموزشی و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری مورد بررسی کارکنان و مدیران سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران بوده که با بهره‌گیری از جدول مورگان تعداد نمونه ۱۹۶ نفر تعیین و به صورت تصادفی انتخاب شده و از طریق توزیع پرسشنامه مورد سنجش قرار گرفته‌اند. تجزیه و تحلیل نتایج از طریق ضریب همبستگی اسپیرمن و رگرسیون و آزمون یومان-وینتی و آزمون فریدمن انجام شد. براساس نتایج حاصله ارتباط معناداری میان کلیه عوامل سازمانی (شامل: مشارکت، گزینش صحیح کارکنان، سیستم پرداخت، شیوه‌های رهبری، ساختار سازمانی و برنامه‌های آموزشی) با بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد که بیشترین تاثیر را مشارکت کارکنان بر بهره‌وری داشته است. مقدمهها توجه به محدودیت منابع و نامحدود بودن نیازهای انسانی، افزایش جمعیت و رقابت شدید و بی‌رحمانه در اقتصاد جهانی، بهبود بهره‌وری نه یک انتخاب بلکه یک ضرورت می‌باشد. بی‌گمان رشد و توسعه اقتصادی امروزه جوامع مختلف در نرخ رشد بهره‌وری آنها نهفته است. کوشش برای افزایش نرخ بهره‌وری، کوشش برای زندگی و رفاه بهتر برای افراد و جامعه است. در دنیای رقابت آمیز امروز کشورهایی برنده خواهند بود که بتوانند دانش، بینش و رفتار بهره‌وری را در مدیران و کارکنان خود ایجاد نمایند. بیان مسئله بدون تردید برای داشتن آینده پویا و توسعه یافته و ایستادگی اقتصادی در دنیای پررقابت امروزی، نیازمند افزایش بهره‌وری و استفاده حداکثری از حداقل امکانات هستیم. امروزه همه کشورهای توسعه یافته و با در حال توسعه به اهمیت بهره‌وری بعنوان یکی از ضرورت‌های توسعه اقتصادی و کسب برتری رقابتی پی‌برد ه‌اند. به این ترتیب اغلب کشورهای در حال توسعه بمنظور اشاعه فرهنگ نگرش ویژه به بهره‌وری و تعمیم بکارگیری فنون و روش‌های بهبود آن سرمایه‌گذارهای قابل توجهی انجام داده‌اند. در ایران اهمیت توجه به مقوله بهره‌وری به دلایل مختلفی از جمله حاکم نبودن فرهنگ و نگرش درست به بهره‌وری در جامعه، مورد غفلت واقع گردیده است. بسیاری از کارشناسان بر این باورند که حلقه مفقوده اقتصاد ایران پیش از آنکه سرمایه و یا منابع طبیعی باشد، نبودن بهره‌وری نیروی کار است. اهمیت و ضرورت تحقیقعلل مختلف از جمله عدم کفایت درآمدهای ارزی، وابستگی نامطلوب به درآمد نفت و سهم ناچیز صادرات غیر نفتی و عدم رقابت پذیری کالاها و خدمات در بازار جهانی، بایستی با دید گسترده‌تر و عمیق‌تری به بهره‌وری و مفهوم توسعه توجه نماید. توسعه بر اساس مفاهیم و نظریه‌ها، فرایندی بسیار پیچیده، دقیق و طولانی است که دلالت بر گذر از یک مرحله مشخص تاریخی با ساختار اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی معین، به مرحله مشخص دیگری با ویژگی‌های معین دارد و در این گذر، مبانی علمی و فنی تولید از وضعیت ما قبل صنعتی به وضعیت جامعه صنعتی تبدیل می‌گردد. اهداف تحقیق هدف اصلی پژوهش: بررسی عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران اهداف فرعی پژوهش: بررسی رابطه بین میزان مشارکت کارکنان و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی بررسی رابطه بین نحوه گزینش کارکنان و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی بررسی رابطه بین آموزش کارکنان و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی بررسی رابطه بین شیوه‌های رهبری سازمان و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی بررسی رابطه بین سیستم جبران خدمات کارکنان و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی مدل تحقیق پژوهش حاضر از مدل کوپمن جهت بررسی عوامل موثر بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران استفاده گردیده است. فرضیه‌های تحقیق بین مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و تعیین اهداف سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بین نحوه گزینش کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بین آموزش کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بین آموزش کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بین شیوه‌های رهبری و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه معناداری وجود دارد. بین سیستم جبران خدمات، برنامه ریزی صحیح آموزش، شیوه‌های رهبری و ساختار سازمانی و متغیر وابسته نیز عبارت است از بهره‌وری نیروی انسانی که به وسیله شاخص‌های انجام صحیح وظایف و مسئولیت‌ها، رعایت خط مشی‌ها، افزایش تلاش، دلبستگی به کار، مسئولیت پذیری و خلاقیت مورد ارزیابی

قرار می‌گیرد. ابزار جمع آوری اطلاعات از متداول‌ترین روش‌های جمع آوری اطلاعات در تحقیقات توصیفی و از شاخه میدانی، پرسشنامه آمده است. در پژوهش‌هایی که از پرسشنامه استفاده می‌شود. در این تحقیق برای تعیین نحوه تهیه و تنظیم پرسشنامه سعی گردید از شیوه‌هایی که به نتایج مطلوب منجر می‌شود استفاده گردد. لذا برای این کار محقق اقدام به تدوین ۲ پرسشنامه (محقق ساخته) با مقیاس لیکرت نموده است. (الف) پرسشنامه کارکنان: این پرسشنامه حاوی ۳ سوال جمعیت شناختی (موقعیت شغلی، سابقه خدمت، و میزان تحصیلات) و ۱۸ سوال مربوط به متغیرهای مستقل تحقیق می‌باشد. که در آن هر یک از عوامل شش گانه شامل سه سوال می‌باشند که به هر یک از سوال‌ها امتیازی از ۱ (بسیار کم) تا ۵ (بسیار زیاد) داده شد. (ب) پرسشنامه مدیران: این پرسشنامه نیز حاوی ۳ سوال جمعیت شناختی (موقعیت شغلی، سابقه خدمت، و میزان تحصیلات) و ۱۲ سوال مربوط به اندازه‌گیری متغیر وابسته (بهره‌وری) می‌باشد. این پرسشنامه توسط مدیران برای هر یک از کارکنان زیر مجموعه خود تکمیل می‌گردد که در آن به سوالات امتیازی از ۱ (بسیار کم) تا ۵ (بسیار زیاد) داده شده است. جامعه آماری مورد تحقیق جامعه آماری مورد تحقیق حاضر کلیه کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران در طبقات مختلف شغلی هستند. تعداد کارکنان شاغل در سازمان ۴۰۰ نفر می‌باشند. اندازه نمونه و نحوه محاسبه حجم نمونه‌های مشخص شدن حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است. بنابراین تعداد ۱۹۶ پرسشنامه بعنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. روش نمونه‌گیری برای این پرسشنامه مورد نظر از روش نمونه‌گیری تصادفی سیستماتیک متناسب با حجم نمونه استفاده شده است. پایایی پرسشنامه محاسبه سنجش اعتبار از فرمول کرونباخ استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود. در این گونه ابزار، پاسخ هر سوال می‌تواند مقادیر عددی مختلف را اختیار کند. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیر مجموعه سوال‌های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد. سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه کرد. (سرمد، بازرگان، ۱۳۷۶، ص ۲۰۵)
$$\alpha = \frac{S_j^2 - \sum (s_j^2)}{(n-1)(S^2 - \sum s_j^2)}$$
 که در آن: S^2 = تعداد زیر مجموعه سوال‌های پرسشنامه با آزمون S_j^2 = واریانس زیر آزمون s_j^2 = واریانس کل آزمون ضریب اعتبار این پرسشنامه بر اساس آلفای کرونباخ ۰.۸۴ برآورد گردیده که حاکی از اعتبار بالای ابزار اندازه‌گیری می‌باشد. رویه منظور سنجش روایی ابزار از روش روایی قضاوتی استفاده شده است، بدین ترتیب که پرسشنامه اولیه بین ۵ نفر از اساتید توزیع و با اعمال نظرات اصلاحی ایشان پرسشنامه نهایی تدوین گردید. روش‌های آماری تجزیه و تحلیل داده‌ها بعد از تهیه پرسشنامه و توزیع آن در بین پاسخ‌دهندگان، پرسشنامه بر اساس امتیاز دهی تنظیم و بر اساس فرضیه امتیازات جمع زده شد و تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از دو روش آمار توصیفی و آمار استنباطی و نرم افزار SPSS انجام گردید. مقادیر میانگین، انحراف معیار، فراوانی، فراوانی تجمعی و مقدار P مورد محاسبه قرار گرفت. میانگین میانگین عبارتست از مقداری از متغیر که بیش تر افراد جامعه در حول آن تمرکز یافته‌اند. از خصوصیات میانگین روشنی و قابل فهم بودن، تاثیر کلیه مقادیر در مقدار میانگین و فرمول دقیق ریاضی را می‌توان نام برد. انحراف معیار اگر از واریانس جذر بگیریم ریشه مثبت آن را انحراف معیار می‌گویند. انحراف معیار یکی از پارامترهای مشخص کننده پراکندگی است. این پارامتر علاوه بر اندازه‌گیری پراکندگی داده‌ها در محاسبه و تفسیر بسیاری از مشخصه‌های آماری مانند ضریب همبستگی، درصدها و حدود اعتماد به کار می‌رود و می‌توان اعتبار آنها را تعیین کرد. (افشین نیا، ۱۳۷۲، ص ۲۰۰) فراوانی اگر بر اساس یک صفت متغیر اعضای یک جامعه آماری را گروه بندی کنیم، مفهوم جدیدی به نام فراوانی پدیدار می‌شود. در واقع پس از گروه بندی در یک جامعه، به حجم هر گروه، فراوانی آن گروه گفته می‌شود. اگر صفت متغیر مورد مطالعه کیفی باشد، حجم هر گروه، فراوانی حالات آن صفت است و اگر متغیر مورد مطالعه کمی باشد، حجم هر گروه، فراوانی مقادیر صفت است. فراوانی تجمعی فراوانی‌های تجمعی از حاصل جمع فراوانی‌های یک طبقه با فراوانی طبقات مابقی خود تشکیل می‌شوند. فراوانی‌های تجمعی می‌توانند با فراوانی‌های مطلق یا فراوانی‌های نسبی تشکیل شوند. در واقع فراوانی تجمعی مربوط به مقدار X_e نشان دهنده تعداد یا نسبی از اعضای جامعه آماری است که مقادیر صفت متغیر برای آنها از X_e بیشتر نباشد. فراوانی تجمعی مطلق را با نماد f_c و فراوانی تجمعی نسبی را با نماد P_{ci} نمایش می‌دهد. مقدار p کوچک ترین مقداری است که فرض صفر (H_0) را در سطح $\alpha = 0.05$ رد می‌کند. ضریب همبستگی اسپرمن ضریب همبستگی اسپرمن برای تعیین رابطه بین متغیر رتبه‌ای به کار می‌رود. شرایط استفاده از این آزمون عبارتست از: روش نمونه‌گیری تصادفی باشد. دو متغیر در یک مقطع از زمان اندازه‌گیری و ثبت شده باشند. داده‌ها شامل زیر گروه دیگر نباشند. در این نوع ضریب همبستگی الزامی به خطی بودن رابطه بین دو متغیر وجود ندارد و لذا هنگامی که دو متغیر کمی رابطه غیر خطی با هم دارند نیز می‌توان از این ضریب همبستگی استفاده کرد. ضریب تعیین (۲۲) ضریب تعیین بیانگر این امر است که خط رگرسیون تا چه حد توانسته است تغییرات Y را نسبت به تغییرات مستقل X نشان دهد. این ضریب بین صفر تا ۱ تغییر می‌کند: $1 = R^2$ که $(0 \leq R^2 \leq 1)$ نشان دهنده این است که خط رگرسیون دقیقاً توانسته است تغییرات Y را نسبت به تغییرات X نشان دهد و بر عکس $R^2 = 0$ نشان دهنده این است که خط رگرسیون هرگز نتوانسته تغییرات Y را نسبت به تغییرات X توجیه کند. رگرسیون برای تعیین رابطه بین دو متغیر کمی از مدل رگرسیون خطی ساده استفاده می‌شود. شرایط استفاده از رگرسیون به شرح زیر می‌باشد: پیروی متغیر وابسته از توزیع نرمال به ازای هر یک از مقادیر متغیر مستقل همسان بودن واریانس متغیر وابسته به ازای هر یک از مقادیر مختلف متغیر مستقل مقادیر پرت در معادله وجود نداشته باشد. روش تجزیه و تحلیل رگرسیون... نتایج تحقیق: معادله‌های خط رگرسیونی بهره‌وری و متغیرهای مستقل تحقیق مویب وجود رابطه خطی مستقیم بین شاخص‌های بهره‌وری کارکنان و این متغیرها (متغیرهای شش گانه) در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است و رابطه مثبت معنادار بین بهره‌وری و این عوامل مشهود گردید. به عبارت دیگر افزایش و ارتقاء این متغیرها موجب افزایش کارایی و اثربخشی آن‌ها و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود. از نظر اولویت بین مشارکت کارکنان و میزان بهره‌وری آنان در سازمان این رابطه با رتبه ۸۴/۳ اولویت اول را به خود اختصاص داده است. انتخاب صحیح کارکنان با دارا بودن رتبه ۶۹/۳ دومین اولویت را از نظر تاثیر بر بهره‌وری کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت به خود اختصاص داده است. رابطه بین انتخاب شیوه‌های صحیح رهبری با بهره‌وری بنا به آماره‌های آزمون فریدمن با کسب رتبه ۴۵/۳ از لحاظ اولویت مقام سوم را دارا می‌باشد. رابطه بین برنامه‌های آموزشی با بهره‌وری کارکنان با کسب رتبه ۲۸/۳ از لحاظ اولویت مقام چهارم را دارا می‌باشد. رابطه بین سیستم جبران خدمات و بهره‌وری با کسب رتبه ۶۳/۲ از لحاظ اولویت مقام پنجم را به خود اختصاص داده است. رابطه بین ساختار سازمانی با بهره‌وری در تحقیق حاضر بنا به آماره‌های آزمون فریدمن، با کسب رتبه ۵۲/۲ از لحاظ اولویت مقام ششم را دارا می‌باشد. محدودیت‌های تحقیق مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری ممکن است تحت تاثیر متغیرهایی غیر از متغیرهای ذکر شده در

تحقیق قرار بگیرند. به عنوان مثال: یافته‌های تحقیق فقط مربوط به مدت زمان جمع آوری داده هاست و اعتبار آن محدود به دوره زمانی کوتاه مدتی است. تعمیم نتایج به سایر مراکز در دیگر استان ها باید با احتیاط انجام گیرد. زیرا مسائلی از قبیل عوامل فردی، جغرافیایی عملکرد افراد و غیره بر رفتار کارکنان اثر می گذارد که در تحقیق حاضر تحلیل ها با فرض ثابت بودن آن ها انجام گرفته است. جامعه و نمونه آماری تحقیق مربوط به کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران می باشد که تعمیم نتایج به صنایع دیگر باید با احتیاط انجام گیرد. پیشنهادات مبتنی بر نتایج تحقیق: آزمون فرضیه اول تحقیق نشان می دهد که بین مشارکت کارکنان در تعیین اهداف شغلی و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد لذا پیشنهاد می شود نسبت به بکارگیری انواع روش‌های مدیریت مشارکتی از جمله استقرار نظام پیشنهادات، نظام پاداش و ایجاد طوفان فکری، ایجاد فضای اعتماد بین مدیران و کارکنان بمنظور تفویض اختیار به کارکنان در سازمان و بسترسازی فرهنگی توجه شود. آزمون فرضیه دوم تحقیق نشان می دهد که بین انتخاب صحیح کارکنان و بهره وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد، لذا پیشنهاد می شود تا در انتخاب کارکنان به مسائلی چون تناسب تحصیلات، شخصیت و ویژگی‌های روانی کارکنان با شغل توجه شده و مشاغل با توجه به توانایی‌های کارکنان به آنان واگذار گردد. برگزاری آزمونهای جامع در حین استخدام، انجام مصاحبه تخصصی مرتبط با شغل مربوطه آشنایی هرچه بیشتر مدیران با محتوای مشاغل در هنگام انتصابات و نیز برگزاری دوره‌های مستمر آموزش ضمن خدمت ضروری بنظر می رسد. آزمون فرضیه سوم تحقیق نشان می دهد که بین سیستم جبران خدمات کارکنان و بهره وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد، لذا پیشنهاد می شود تا زمان پرداخت پاداش به کارکنان بموقع باشد، به گونه ای که پاداش در اسرع وقت (بلافاصله پس از عملکرد مثبت) به کارکنان پرداخت شود. حتی الامکان شیوه ها و نظام پرداخت ها برای کارکنان شفاف سازی گردیده و ضمن رعایت تئوری انتظار، از روشهای پرداخت تبعیض گرا امتناع شود. آزمون فرضیه چهارم تحقیق نشان می دهد که بین برنامه ریزی صحیح آموزشی و بهره وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد لذا پیشنهاد می شود تا نسبت به ارزیابی اثر بخشی دوره های آموزشی برگزار شده در سازمان اقدام گردد تا نقاط ضعف دوره ها شناسایی و صدور مجوز برای شرکت کنندگان در دوره های آموزشی براساس اخذ امتیازات در آزمون بوده و صرفاً حضور در دوره ها مبنای کار قرار نگیرد تناسب عنوان دوره های آموزشی با پست های سازمانی و بهره گیری هرچه بیشتر از شیوه های آموزش مجازی با هدف کاهش هزینه‌های سازمانی پیشنهاد می گردد. آزمون فرضیه پنجم تحقیق نشان می دهد که بین شیوه های رهبری و بهره وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد، لذا پیشنهاد می شود تا مدیران سازمان نسبت به شناسایی ویژگی های کارکنان سازمان ضمن مدنظر قرار دادن اقتضانات اقدام نموده تا براساس آن نسبت به استفاده از سبک رهبری مناسب مبادرت ورزند. آزمون فرضیه ششم تحقیق نشان می دهد که بین ساختار سازمانی مناسب و بهره وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد، لذا پیشنهاد می شود تا سازمان نسبت به تدوین شرح وظایف مشخص برای همه کارکنان اقدام نموده و نسبت به شناسایی موانع ارتباطی اقدام گردد تا برقراری ارتباطات سازمانی تسهیل گردد. شفاف سازی و رفع ابهام کارمندان در خصوص جایگاهشان در سازمان و همچنین کنترل روابط میان واحدهای کاری پیشنهاد می گردد. ۶-۵. پیشنهادات برای محققین آتی پیشنهاد می شود موضوع این پژوهش در سازمانهای صنعت، معدن و تجارت سایر سازمان ها انجام شود. پیشنهاد می شود موضوع این پژوهش با بررسی سایر عوامل (فردی شغلی محیطی) اجرا شود. پیشنهاد می شود رابطه بین هر یک از عوامل سازمانی با تک تک شاخص‌های بهره وری نیز مورد بررسی قرار گیرد. پیشنهاد می شود در بررسی عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی شاخص‌های دیگری برای بهره‌وری در نظر گرفته و بررسی شود. با توجه به فقدان سازمانی مشابه جهت مقایسه سطح بهره وری پیشنهاد می شود سطح بهره وری میان مراکز با سایر واحدها مقایسه و بررسی شود. منابع فارسی ابطعی، ح. و کاظمی، ب. بهره وری، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۸۲. اقدسی، محمد، استراتژی بهبود یگانه راه افزایش بهره وری مجموعه مقالات اولین کنگره ملی مهندسی صنایع و بهره وری تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۲۲ امامی مبینی، علی، اصول اندازه گیری کارآیی و بهره وری، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۹. بازرگان عباس و سرمد غلامعلی روشهای تحقیق در علوم رفتاری تهران: انتشارات آگاه ۱۳۷۶ بلانچارد، ک، کارلوس، جی. سه کلید توان افزایی (ف. امینی، مترجم)، تهران: نشر فرا، ۱۳۷۹. بلچر جان جی راهنمای جامع مدیریت بهره وری ترجمه بنیاد مستضعفان و جانبازان تهران: انتشارات بنیاد ۱۳۷۲ پیمان سید حسین بهره وری و مصداقها، تهران: نشریه زمینه ۱۳۷۴ تفضلی فریدون تاریخ عقاید اقتصادی تهران: نشر نی ۱۳۷۲ جلوداری، بهرام، مدیریت کیفیت و بهره وری، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۶. چارلز آل هیز، مدیریت هدف گزینی ترجمه محمدرضا رضاپور تهران، انتشارات معارف ۱۳۷۴ دلاور، علی، مبانی نظری و علمی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی تهران: انتشارات رشد، ۱۳۷۴ ساعتچی محمود، روانشناسی بهره وری تهران: انتشارات نشر ویرایش ۱۳۷۶ ساعتچی محمود، روانشناسی کاربردی برای مدیران در خانه مدرسه و سازمان تهران: انتشارات نشر ویرایش ۱۳۷۶ الوانی سید مهدی مدیریت عمومی تهران: نشر نی ۱۳۷۱ الوانی، مهدی، مدیریت عمومی، تهران، ۱۳۷۸. منابع انگلیسی

Bernadin, H.J. and Russell, E.A. (۱۹۹۳), Human resource development: An experimental approach Mcgraw-Hill International Edition. Blanchard, K. Neercy, J. Empowerment takes more than a minute. San Francisco (۱۹۹۶). Dumaine, B. (۱۹۹۰), Creating a new company culture Furtun, p. ۱۲۷-۱۲۸, Mc-Graw Hill, Inc. Epstein, P.D. (۱۹۹۲), Improving Productivity of Professionals and Managers, National Productivity Board. Holzer, M. (۱۹۹۲), Public productivity Handbook. N.Y.: Arsel Dekkor. Richard E Kopelman (۱۹۸۶). Managing Productivity In Organization: McCraw-Hill, Inc

نویسنده و محقق: بهنام میرزائیمدرس دانشگاه و مشاور مدیرکل صنعت، معدن و تجارت استان تهران تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

فنون تجزیه و تحلیل شغل

مولف: بهاره حمزئی

چکیده: مدیریت منابع انسانی و تحقق اهداف پرستلی مستلزم تحقیق، بررسی، شناسایی دقیق مشاغل موجود در یک سازمان و تهیه شرح شغل و شرایط احراز شغل است که این امر از طریق بکارگیری روش های تجزیه و تحلیل شغل و در ادامه طرح طبقه بندی مشاغل صورت می گیرد. فعالیت های مربوط به اداره کارکنان باید بر اساس کارشکافی و تجزیه تحلیل شغل صورت گیرد. بدین

معنی که کارمند یابی یا تدارک نیرو، استخدام، پرداخت، تشویق و ... بستگی به کار شکافی دارد. تجزیه و تحلیل شغل باید برای منحصر کردن ابعاد کمفایتها، ویژگیها و معیارهای مهم عملکرد موفقیت آمیز شغلی و با هدف مشخص کردن عواملی که باید بررسی شود، انجام شود. در این مقاله سعی شده است ابتدا تعریفی از تجزیه و تحلیل شغل ارائه شود و هدف از تجزیه و تحلیل شغل تبیین شود. مزایا و مشکلات پیاده سازی تجزیه و تحلیل شغل بطور خلاصه ذکر می گردد. با توجه به کاربردی بودن پیاده سازی تجزیه و تحلیل در زمینه انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، ارزیابی شغل و تعیین دستمزد، کاهش نرخ حوادث و مشخص شدن مدیریت پیشرفت شغلی گامهای اساسی در پیاده سازی تجزیه و تحلیل شغل تشریح می گردد. شایان ذکر است که تحلیل شغل، روشی است که امکان کسب اطلاعات لازم در مورد یک شغل بوسیله روشهای متفاوت از قبیل مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه فراهم می کند. یافته های پژوهش نشان می دهد، طبقه بندی و ارزیابی مشاغل با کارشکافی آغاز می شود. در واقع کارشکافی فنی است که بوسیله آن میتوان خصوصیات شاغلین را با مشاغل کاملاً "منطبق نمود. همچنین ذکر این نکته ضروری است که استفاده یک تکنیک یا گام صرفاً در رسیدن به نتایج مطلوب در تجزیه و تحلیل شغل کافی نمی باشد و هیچکدام از روشها بطور جداگانه بر روش دیگر برتری ندارند بلکه استفاده از هر تکنیک یا روش باید دربرگیرنده پاسخ به سوالاتی از قبیل چه اطلاعاتی مورد نیاز است، منابع اطلاعاتی مورد نیاز کدام است، با چه روشی میتوان اطلاعات مورد نیاز را جمع آوری کرد، باشد. واژه های کلیدی: تجزیه و تحلیل شغل. ارزیابی عملکرد. پرسشنامه PQA. کارشکافی ۱-تعریف و اهداف تجزیه و تحلیل شغل: تجزیه و تحلیل شغل فرآیند جمع آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل اطلاعات و مرتب کردن اطلاعات در زمینه مشاغل موجود در یک سازمان که هم اکنون اجرامی شود، است. هدف از تجزیه و تحلیل شغل برای دستیابی به موارد زیر می باشد: ۱. شرح خلاصه فعالیتها و مسئولیتهای هر شغل (۲) job deion. رابطه بین مشاغل (۳) job relationship. دانش، مهارتهای لازم برای تصدی شغل (job condition) شرایط کاری و محیطی مورد نیاز هر شغل (۴) knowledge.infotmation. شرایط کاری و محیطی مورد نیاز هر شغل (۵) job condition. ارتباط تجزیه و تحلیل شغل با دیگر حوزه های منابع انسانی به شرح شکل شماره ۱ می باشد: ۲-مزایای تجزیه و تحلیل شغل به شرح ذیل می باشد: ۱- انتخاب: ویژگیهای ضروری شغل، انجام رضایت بخش کار مشخص می شود و روش های استخدامی اصلاح می گردد. ۲- آموزش: در بند آموزش در زمینه در انجام نیازسنجی آموزشی مفید می باشد. ۳- ارزیابی شغل و تعیین دستمزد: امکان تعیین درست ارزش پولی هر شغل با تجزیه و تحلیل شغل قابل ارزیابی می باشد. ۴- ارزیابی عملکرد: تجزیه و تحلیل شغل مکمل دستورالعمل ارزیابی عملکرد و سنجش فعالیتهای کارکنان است که از این طریق می توان با احتیاجات شغلی افراد آشنا شد. ۵- ایمنی و بهداشت: تجزیه و تحلیل شغل در زمینه ایمنی و بهداشت، می تواند در کاهش نرخ حوادث و افزایش ایمنی شرایط کاری کاربرد باشد. ۶- مطالعات حرکت و زمان (زمانسنجی): در این بخش تجزیه و تحلیل شغل با کاهش هرگونه زمان و حرکت اضافی در انجام یک فعالیت و کاهش خستگی های ناشی از انجام نادرست فعالیت موجب افزایش راندمان و بهره وری نیروی انسانی می شود. ۷- مدیریت پیشرفت شغلی: فراهم شدن زمینه برای برنامه ریزی و تنظیم جدول پیشرفت کارکنان در طول خدمت و مشخص شدن آینده شغلی پرسنل، از دیگر مزایای تجزیه و تحلیل شغل می باشد. ۳-مشکل تجزیه و تحلیل شغل: تجزیه و تحلیل شغل علاوه بر مزایا مذکور در بند بالا، مشکلات و موانعی از قبیل افزایش حس واکنشی و تدافعی کارکنان در هنگام جمع آوری اطلاعات است که می توان با استفاده از توجیح و توضیح اولیه و قبل از شروع انجام هر اقدامی در خصوص پرسش و پاسخ و برگزاری جلسات بصورت آزاد این مشکل را تا حد قابل توجهی کمتر نمود. ۴-اقدامات اساسی در تجزیه و تحلیل شغل طبق شکل شماره ۲ قابل توصیف می باشد: گام اول: ارزیابی و بررسی اولیه سازمان از نظر وجود مشاغل و تطابق با اهداف سازمان: در گام اول استفاده از چارت سازمانی و توجه به کاربری یک شغل در سازمان مربوطه، تفکیک پست سازمانی از شغل و شناسایی فرایندهای سازمان جهت شناسایی بهتر مشاغل می تواند راهکار مناسبی باشد. شایان ذکر است که در استفاده از چارت سازمانی باید بدلیل تفاوت در عناوین شغلی با آنچه در اجرا در سازمانهای متفاوت دیده می شود توجه نمود. گام دوم: مشخص نمودن هدف از انجام فرآیند ارزیابی شغل: این اهداف که غالباً مشترک با اهداف کلی بیان می شود. باید به این نکته توجه داشت که خروجی فرآیند تجزیه و تحلیل شغل ورودی فرآیند ارزیابی شغل، ارزیابی عملکرد و ... قرار می گیرد. گام سوم: انتخاب مشاغل مورد نظر در سطح سازمان: جهت آسان شدن تجزیه و تحلیل شغل، دامنه انتخاب مشاغل محدود می شود. گام چهارم: در گام بعدی با استفاده از روشهای زیر اقدام به جمع آوری اطلاعات می گردد: ۱-۴-مشاهده مستقیم ۲-۴-مصاحبه ۳-۴-پرسشنامه ۴-۴-مصاحبه گروهی ۵-۴-نخست با متخصصان و خبرگان ۶-۴-ثبت وقایع ۷-۴-پرسشنامه PQA گام پنجم: تنظیم شرح شغل: در تنظیم شرح شغل، شرح وظایفی یک متصدی شغل در شرایط کاری حاضر که می تواند بصورت یک فرم باشد، شامل مواردی از قبیل شناسنامه شغل، وظایف اصلی شغل (بطور خلاصه)، ارتباطات اداری داخل و خارج و سازمانی، شرح وظایف و مسئولیتهای اختیارات، ضوابطی که متصدی شغل موظف به اجرای آن است و در نهایت محیط و شرایط کاری از نظر ارگونومیک و بهداشتی و ایمنی می باشد. گام ششم: تنظیم شرایط احراز شغل: این گام، اساسی ترین گام در ارتباط با انتخاب و گزینش نیروی انسانی است، که برای تنظیم شرایط احراز شغل استفاده از اظهارات صاحب نظران و خبرگان و تجزیه و تحلیل اماریکه در آن از طریق علمی ویژگیهای جسمی و روانی مورد نیاز یک شغل و توانایی کارمند مورد بررسی قرار می گیرد، کاربرد دارد. گام هفتم: طراحی شغل: گام نهایی که طراحی شغل می باشد، می توان از آنالیز و بررسی شرح شغل و شرایط احراز شغل طراحی شغل که بصورت استاندارد در سطح سازمان تهیه می شود. استفاده می شود. غالباً در طراحی شغل از یکی از روش های روش مدیریت علمی، روش انگیزشی، روش سیستمی، روش مبتنی بر ویژگی های انسانی که در ادامه به استحصار در مورد هر یک از روشها توضیح داده خواهد شد، کاربرد دارد. روش مدیریت علمی: در این روش تمرکز بر مطالعات زمانسنجی، جهت حذف زمان بیهوده صرف شده و حرکت اضافه انجام شده می باشد تا بتوان کارها تا حد امکان کوچک و متنوعتر کرد و شغلها تخصصی تر و در عین حال ساده تر (با تعریف دستورالعملهای نحوه انجام کار) انجام شود. روش انگیزشی: در این روش، طراحی شغل با استفاده از نظریه دو عاملی هرزبرگ، فعالسازی و ویژگیهای شغلی درجهت افزایش رضایت کارکنان تدوین میگردد. نظریه هرزبرگ توجه به دو عامل بهداشتی و انگیزشی توجه دارد که در طبق این نظریه فقدان عدم بهداشت در محیط کار موجب نارضایتی می شود ولی وجود بهداشت انگیزه مضاعف شغلی ایجاد نمی کند. این نظریه تاکید بر توسعه شغل و تقویت شغل دارد اعتقاد دارد، تفویض اختیارات به کارکنان بویژه امور مربوط به سرپرستان به کارکنان انتقال یابد. نظریه فعالسازی: در این نظریه افزایش تنوع کاری و کاهش خستگی با استفاده از ایجاد گردش شغلی مد نظر است که منظور از گردش شغلی جایجایی نیروهای کاری در مشاغل مشابه و ساده و زمانهای مشخص است. که این نظریه دارای موافقان و مخالفانی می باشد که طبق نظر موافقان افزایش انعطاف پذیری سازمانی و کاهش خستگی نتیجه این عملی باشد و بنابر نظر

مخالفان اختلال در امور، کاهش کارایی فرد در جایگاه غیرجایگاه خود، بالا رفتن هزینه های آموزشی پیامد اینکار می باشد. نظریه ویژگیهای شغلی: این نظریه اعتقاد به ایجاد حس هویت و باارزش بودن شغل در افراد در جهت دریافت بازخور از عملکرد و اصلاح و بهبود روشهای انجام کار دارد. در حالیکه موافق با نظریه هرزبرگ در جهت افزایش استقلال است با با گردش شغلی تداخل دارد. روش سیستمی: در این روش بجای طراحی تک تک هر یک از مشاغل، تمام مشاغل سازمان را در ارتباط با هم و از نظر ابعاد اجتماعی و فنی مکمل در نظر می گیریم. تا تمام موارد موجود در هر یک از مشاغل از همان ابتدای کار توسط انجام دهنده کاراصلاح شود. این روش توجه به کارایی مشاغل دارد. روش مبتنی بر ویژگی های انسانی: توجه به دو عامل جسمانی و روانی در طراحی شغل برای نیروی کاری انسانی از ویژگیهای این روش است. در ادامه به تشریح گام جمع آوری اطلاعات می پردازیم. مشاهده مستقیم: کلیه فعالیتهای، مدت زمان، شرایط کاری، ابزار و تجهیزات، صورت گرفته برای انجام یک کار ثبت می شود. مشاغل ساده که مدت زمان انجام آن کوتاه است شناسایی می شود. غالباً "در این روش از اطلاعات و فرمهای زمانسنجی مهندسی صنایع استفاده می شود. مشاهده مستقیم موجب اختلال در کار کارمندان، عدم ثبت دقیق، نزدیک به واقعیت فعالیتهای می شود. مصاحبه: به دو صورت آزاد و بسته و با مصاحبه انفرادی یا متصدی شغل یا مصاحبه گروهی با متصدیانی که شغلها را یکسان دارند، انجام می شود. باید توجه داشت که مصاحبه با مدیران و سرپرستان و خبرگانی که آگاهی کامل و ارتباط کامل با شغل دارند. انجام شود. در انجام مصاحبه و تحلیل اطلاعات باید توجه داشت که ارتباط بصورت مستقیم باشد، سوالات واضح و شفاف باشد، زمان مصاحبه تحت کنترل باشد، از اعمال نظرهای شخصی در تحلیل نتایج خودداری شود و دسترسی داده هارا با سرپرست واحد مربوط کنترل شود. پرسشنامه: در ۴ الی ۶ صفحه بصورت ساده و قبل فهم جمع آوری گردد. جوابهای کوتاه- عینی(بلی/خیر) و بلند-قضای(تشریحی-نیاز به تجزیه و تحلیل) را در برگیرد. ابتدا بصورت آزمایشی اجرا شود و پس از اصلاح نهایی در سطح سازمان جاری شود. از پرکاربردترین پرسشنامه ها، استفاده از پرسشنامه های PAQ-Position Analysis Questionnaire می باشد که در زیر بطور مختصر به نحوه تهیه آن اشاره می شود. ۵- موارد مورد اهمیت در تهیه پرسشنامه PAQ: در این روش فعالیتهای هر شغل به شش طبقه اصلی شامل منابع اطلاعاتی-۳۵/عناصر/فعالیتها/فکری-۱۴/عناصر/فعالیتها/جسمانی-۴۹/عناصر/برقراری ارتباط با دیگران-۳۶/عناصر/زمینه های شغلی-۱۹/عناصر/ سایر فعالیتهای شغلی-۴۱/عناصر تقسیم می شود. در تهیه پرسشنامه توصیف ابعاد مختلف کار در پاسخهای این پرسشنامه و اشاره به جزئیات فعالیتها تا حد امکان باید مورد توجه قرار بگیرد. در تهیه این پرسشنامه این سوالات را در ذهن نگه دارید که چه فعالیتهای عملکردی بحرانی مهم وجود دارد؟ (نه اینکه چه فعالیتهایی که بیشترین وقت شما را می گیرد؟) شما برای اطلاعات مهمی که برای انجام کار نیاز دارید به چه کسی استناد می کنید و چرا؟ (منابع و مراجع) آیا فعالیتهای باید کامل شود قبل از این شما بخواهید شروع کنید؟ وجود دارد؟ (مشخص کردن پیش نیاز فعالیتها) اگر این فعالیتها انجام نشود، چه اتفاقی می افتد؟ شش بند اساسی در تهیه این پرسشنامه به شرح ذیل می باشد. بند اول: اطلاعات کلی اعم از اسم/ تاریخ امروز/ عنوان شغلی رایج/عنوان شغل در حال انجام(اگر متفاوت است)/نام واحد/دانشگاه/موسسه/نام سرپرست/ اجزا و زیرگروههای شغل/ مدت سابقه کاری در این جایگاه/مدت زمان تحصیلی در دانشگاه درج گردد.. بند دوم: ارتباطات یک شغل با دیگر مشاغل سازمان /استفاده از چارت سازمانی جهت تعیین سطوح سازمانی مشخص شود. بند سوم: عملکردهای ذاتی(قابلیت و توانایی)-مسئولیتها مثل توانایی علمی و قابلیتهای جسمی را در این شغل نشان داده شود. لیستی از فعالیتهای وابسته را بر اساس اهمیت تهیه کنید و از آنهایی که مهمتر هستند معین شود. درصدهای زمانی که برای هر فعالیت صرف می شود اندازه گیری و ثبت شود. بند چهارم: اطلاعات و دانش شغلی که شامل توانایی ها، مهارتها و دانش اختصاصی که هر شغل نیاز دارد، توضیح داده شود. در مورد واژه ها و اصطلاحات نو فکر شود. در خصوص وجود راهنمای مشخص، مدون و یا قانون و حکمی که می توان به آن مراجعه کرد تا عملیات کاری را فهمید تحقیق و بررسی شود. بند پنجم: میزان نیاز ارتباط و تائید کار توسط سرپرست واحد باید مشخص شود. لیستی از راهنماها، مراجع و منابع تکنیکی، آیین نامه ها و احکام و قوانین که می توان بین آنها و عملکرد کاری تطابق برقرار کرد، تهیه شود. بند ششم: مورد شرایط فیزیکی کاری، عوامل روحی و فکری موثر بر مشاغل که قاعدتاً "براساس آن عملیات کاری انجام می شود و وسایل، تجهیزات و ماشین آلاتی و یا چیزهای مشابهی که نیازاستفاده هستند تحقیق شود. در این بخش به به تعدادی از تکنیکهای تجزیه و تحلیل مشاغل بصورت موردی اشاره می شود: ۱- روش وقایع بحرانی (Critical Incident Technique) (CIT): برگزاری جلسه با خبرگان و متخصصان در جهت ثبت

۲- تحلیل عملکردی شغل (Functional Job Analysis)

که شاغل انجام میدهد و کاری که باید انجام بدهد و امتیازبندی مشاغل براساس مهارتهای عملکردی، محتوایی و انطباقی. ۳- متد اجزاء کاری (Job Element Method) (JEM): شناسایی و تعیین رفتارهای موثر در رسیدن به شغل و انجام موفقیت آمیز آن از طریق برگزاری جلسه با خبرگان D.O.T-۴ و O*NET: DOT فرهنگ عناوین شغلی آمریکا که شرح شغلی حدود ۲۵۰۰ عنوان شغلی در آن وجود دارد. DOT امروزه بدلیل وجود O*NET منسوخ شده است. طرح ملی O*NET بزرگترین منبع اطلاعات مشاغل در کشور آمریکا است که مهمترین بخش و بخش مرکزی این برنامه دیتابیس از صدها شغل استاندارد شده و توصیف کامل این مشاغل می باشد. این بانک اطلاعاتی که بصورت رایگان در اختیار تمام مردم است دائما در حال بروز رسانی می باشد قابل استفاده در آدرس online.onetcenter.org می باشد. این مدل جنبه های کلیدی یک شغل را توصیف می کند که به مشخصه های شغل معروف هستند. ذکر این نکته ضروری است که استفاده یک تکنیک یا گام صرفا در رسیدن به نتایج مطلوب در تجزیه و تحلیل شغل کافی نمی باشد و هیچکدام از روشها بطور جداگانه بر روش دیگر برتری ندارد بلکه استفاده از هر تکنیک یا روش باید دربرگیرنده پاسخ به سوالات زیر باشد: ۱- چه اطلاعاتی مورد نیاز است؟ ۲- منابع اطلاعاتی مورد نیاز کدام است؟ ۳- با چه روشی میتوان اطلاعات مورد نیاز را جمع آوری کرد؟ منابع و ماخذ: ۱- دکتر سید رضا سید جوادین - کتاب مبانی مدیریت منابع انسانی - انتشارات دانشکده مدیریت-دانشگاه تهران ۲- ASU-Arizona State Uviversity Position Analysis Questionnaire- سید عمالدین شجاعی و زهره وزیری -مجموعه مقالات گام به گام تا مدیریت موفق منابع انسانی - موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی ۴- محمد رضا زالی - مقاله کار شکیافتهار حرمزی -مهندس صنایع-برنامه ریزی و تحلیل سیستمها^۱

(document.write(addy۵۵۴

)" (document.write

< n </script--//>

>--!

'<\\(document.write(' <span style=\\display: none

--//<

<script>/> آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا

اسکرپت دارید!>

'>\\(document.write

'<(document.write('span

--//<

<script>/

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت <div class="e <www.SYSTEM.parsiblog.com

تحلیل استراتژیک مدیریت منابع انسانی در ایران

مترجم: محمد فیض

چکیده: پیامدهای SHRM در بخش های مختلف جهان در تحقیقات مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. عمق اجرای SHRM منجر به بهره وری سازمانها می باشد. این تحقیق برای بررسی مختصر و مفهومی در مورد پیامدهای SHRM در ایران است. شرایط و عناصری که در اجرای SHRM در این

کشور شرکت دارند به توجه بیشتری نیاز دارند. این مقاله در جستجوی عواملی است که بر اجرای SHRM در ایران تأثیر گذار هستند. برای نشان دادن، تحقیق به فرهنگ در سطح ملی می پردازد که بر سبک مدیریتی در سازمانها تأثیر می گذارد. همچنین بررسی در زمینه عدم وجود مدیر مناسب به عنوان یک مانع در مسیر SHRM را نیز مورد بررسی قرار می دهد. مجموعه مداخله مدیران و فرهنگ با مدیریت باعث جلوگیری از جذب نیروی کار مستعد و قرار دادن آنها در مسیر پیشرفت شده است.

کلمات کلیدی: مدیریت استراتژیک منابع انسانی - فرهنگ - رهبریمقدمه حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی SHRM به تعالی قابل توجهی در طول دو دهه گذشته رسیده که از این تعالی لذت می برد هم بصورت علمی و هم عملی. رشد موازی در هر دو بخش تحقیقات موجود و علاقه در میان مدیرانی که در این زمینه فعالیت می کنند موارد قابل توجهی را در میان آزمایشات بوجود آورده که مدیران یا از آن آگاهی ندارند یا به سادگی علاقمند به پیشرفت های علمی و تحقیقاتی در این زمینه نمی باشند. همزمان با آغاز بلوغ و پیشرفت استراتژی HR زمان آن فرا رسیده که مشخص کنیم حوزه تحقیق و تمرینات مدیریتی به کجا رسیده است. اگرچه با گذشت نزدیک به دو دهه از پیشرفت علمی، این حوزه بطور آشکاری تأثیر خود را در آینده نشان خواهد داد. در تحقیق

مربوط به مطالعات جهانی که سازمانهایی را نشان می دهد که می توانند فواید رقابتی بیشتری را بوجود بیاورند و در بازار سهم بیشتری داشته باشند (مثل بانک فارگوولز، ۲۰۰۸) لازم است به نقش سیستم SHRM توجه کنیم که راه حلی برای مسائل تجاری می باشد. بهرحال چرا نوع دید مدیران ایرانی به SHRM بصورت یک ابزار فرعی است و ابزار اصلی برای وجود آوردن رقابت بیشتر نمی باشد هنوز مورد تحقیق و بررسی قرار نگرفته است؟ این تحقیق بررسی در زمینه وضعیت حال حاضر کاربرد SHRM در ایران می باشد. در این روش تحقیق بررسی فرهنگ ملی ایران را در مرحله اول به عنوان عامل تأثیرگذار در کاربرد SHRM مورد

بررسی و مرور قرار می دهد. تأثیر فرهنگ ملی را در چرخه مدیریت سازمانی مورد بررسی قرار می دهد و عناصر اصلی که برای مدیران لازم است تا SHRM را در سازمانهایشان اجرا کنند. در این روش، تحقیق مدلی پیشرفته ای از اصول اروپایی مدیریت کیفیت را برای سازمان ایرانی ارائه می دهد که مربوط به اجرای سیستماتیک SHRM می باشد. در این مدل عامل فرهنگی مورد توجه قرار گرفته همانطور که سبک مدیریتی در ایران بسیار تحت تأثیر این عامل می باشد. استراتژیک بودن به معنای داشتن توجه به سیستم حال حاضر یا حتی کارکرد مالی می باشد. استراتژی در مورد ساخت مزیت رقابتی پایدار است که به نوبه خود در بالا عملکرد کلی را بوجود می آورد. چنین عملکردهایی شامل سیستم ها، ساختار، فرهنگ، فرآیند و حوزه های تجاری و عملکردی می باشد. اساس علم منابع انسانی استراتژی که علم جدیدی است که توجه برنامه ریزی استراتژیک مدیریت منابع انسانی را در اواخر دهه ۷۰ به خود معطوف کرده است. پس از صرف سالهای ابتدایی دهه ۸۰ که معطوف به ارائه تئوریهایی در مورد اصول

استراتژیک منابع انسانی بود، مدل‌های اولیه طراحی استراتژیک منابع انسانی در اواسط دهه ۸۰ انجام شد. این مدلها تأکید بسیاری بر ارتباط شکل استراتژی منابع انسانی داشتند که استراتژی سازمانی را بوجود می آورد و با توجه به نظریه منطقی و عقلانی باعث اتحاد مسائل استراتژیک برای مدیریت منابع انسانی در همه سازمانها شدند. اما مدل‌های اولیه ای که قادر به فراهم کردن استراتژی های مختلف برای وضعیت های مختلف در سازمانها بودند مدل‌های طراحی شده بوسیله جکسون بودند. پس از آن سایر مدلها نیز بر مبنای دو عنصر بودند (نوع بازار کار و نوع کنترل) که بوسیله تحقیقات عملی و مشاهده ای بود که در اواخر سال ۱۹۹۰ اجرا شدند.

چون این مدلها بر مبنای اجزای خاصی در مدیریت منابع انسانی بودند نیاز به قرار گرفتن در یک خط و ترازبندی با اجزای مختلف استراتژی سازمانی نداشتند چون استراتژی سازمانی تنها بر مبنای تحلیل SWOT بود. در سال ۲۰۰۰، پتر بامبرگر و ایلان مشولام موفق به معرفی معادل یکپارچه با استفاده از دو عنصر بالا شدند (بازار کار و کنترل). آنها تفاوتی را بین استراتژی HR مفروض و

موارد تولیدی قائل شدند که سازمان در حقیقت بر مبنای آنها حرکت می کرد. اساسا بامبرگر و مشولام مدل بر مبنای منبع و مدل بر مبنای کنترل را بهم پیوند دادند. این مدل موفقیت آمیز بود چون می توانست تمرکز و پیشرفت را همزمان تحت پوشش قرار دهد. اخیرا مدیریت HR منابعی از رقابت و فرصت های جدید برای رشد می باشد همانطور که سازمانها به آنها به عنوان کارکردهای این دو نیاز اساسی نگاه می کنند. تابع HR می بایست بتواند زیربنای استراتژیکی را برای واحدهای تجاری بوجود بیاورد و باعث شود سازمانها منابع موثری داشته باشند، ارزیابی و ایجاد انگیزه را برای کارمندان در محیط کاری انجام دهند. در همین زمان HRM نیاز دارد به فعالیت ادامه دهد تا خدمات اجرایی را فراهم کند که واقعی، تأثیرگذار بر هزینه و با توجه به واحدهای تجاری هستند که در کل دنیا وجود دارد. در شرایط تجاری جامعه امروز دیگر لازم نیست توابع مدیریت منابع انسانی وجود داشته باشد تا تنها برتری در یکی از این حوزه ها وجود داشته باشد: HRM می بایست هر دو نقش را بصورت مثبت دارا باشد تا بتواند در موفقیت طولانی مدت سازمان سازمان شرکت داشته باشد. در نتیجه نیاز برای SHRM در سازمانها مشخص است تا رقابت بیشتری در دنیا وجود داشته باشد. با نگاه کردن به شرکت های ایرانی یک مشکل اصلی وجود دارد: ((فقدان مدیریت

استراتژیک منابع انسانی))، ممکن است چندین عامل وجود داشته باشد که باعث این فقدان علاقه یا دانستن چگونگی استفاده از SHRM بشود. منابع انسانی ارزشمندترین دارایی هر شرکت به حساب می آید. لازم است که سرمایه گذاری در این زمینه صورت گیرد در حالیکه پیشرفت همزمان بطور موثری در آن انجام می گیرد. این مورد می تواند برای شرکت های ایرانی مفید باشد تا از SHRM برای اهداف کاهش هزینه هایشان استفاده کنند چون کارمندی با مدیریت مناسب می تواند نفع بیشتری برای شرکت داشته باشد. برای مثال فشار کاری آموزشی که هم تراز با استراتژی سازمانی انجام می گیرد و با شغل فرد برآورده می شود به عنوان دارایی ارزشمندی در سازمان برای چند سال فعالیت خواهد کرد بدون اینکه نیاز به حضور افراد جدید و آموزش دادن آنها وجود داشته باشد. سازمان ها ممکن است همچنین مشکل دیگری در نتیجه عدم وجود SHRM داشته باشند که ممکن است مسئله رضایتمندی از کار در حد صفر در میان کارمندان و سازمان باشد. در وضعیتی که HRM وجود ندارد کارمندان با عدم ارزشیابی مواجه شده و انگیزه خود را از دست می دهند. و این امر باعث می شود از شغل خود رضایت نداشته باشند. فقدان SHRM در ایران ممکن است در نتیجه این عوامل باشد: تعاریف مدیریتی و روش شناسی که رشد کرده و در ایران با تاخیر مورد استفاده قرار می گیرد چون محل وجود آمدن آنها غیر منطقه ای می باشد. مدل های مختلف برای فرمولبندی استراتژیک منابع انسانی می توانند مورد استفاده قرار بگیرند که منحصر به تنظیمات ایرانی نمی باشد. هیچ بحث و بررسی استراتژیکی با توجه به این موضوع وجود ندارد. کمبود مراجع ایرانی نیز مسئله دیگری به شمار می رود چون استقبالی از طرف مدیران محلی در استفاده موفقیت آمیز از مدل های خارجی وجود ندارد. بنابراین استفاده از مدل ها برای فرمولبندی استراتژیک منبع انسانی در هیچ سازمانی در ایران مورد آزمایش قرار نگرفته است. تقریباً همه شرکت های ایرانی روش منظمی را در مقابل سیستم های منابع انسانی وجود می آورد از اینرو تحقیقات آکادمیک در مورد این موضوعات در سال های اخیر باعث ایجاد انگیزش در شرکت های فعال شده بخصوص موارد حرفه ای تا اهمیت برنامه های استراتژیک منابع انسانی درک شده و حق تقدم در این حوزه به برنامه ریزی استراتژیک داده شود. دلیل بسیاری از شرکت ها برای توجه کافی نکردن به این حوزه ممکن است به این علت باشد که در آن شرکت ها منابع انسانی به عنوان هزینه اجرایی در نظر گرفته شود نه مبنای سودآوری یا سرمایه گذاری که اصلی و ضروری می باشد. این موضوع به خوبی مشخص شده که برنامه ریزی منابع انسانی یک فرآیند طولانی مدت است که به برنامه ریزی و توجه طولانی مدت احتیاج دارد. طرف دیگر این موضوع در وضعیت حال حاضر در ایران وجود دارد. تعداد خاصی از شاغلین اینگونه فکر می کنند که برنامه ریزی منابع انسانی یک برنامه اجرایی کوتاه مدت است نه یک قدرت قابل توجه که مربوط به برنامه های استراتژیک آنها می باشد. اینگونه نتیجه گیری شده که اگر استراتژی مناسب و مفیدی برای منابع انسانی، سیستم های طراحی، آموزش، پاداش، ارتقا و پیشرفت کارمندان وجود داشته باشد سود بهینه ای در طولانی مدت می تواند بدست بیاید. خلاصه تحولات SHRM در ایران مدیریت عملکرد کارکنان پیش زمینه طولانی در ایران دارد بخاطر تاریخچه قدیمی که وجود دارد و تحت تاثیر عوامل فرهنگی مختلف قرار گرفته که در شکل دادن به سبک های مدیریتی تاثیر داشته اند. در میان رخدادهای تاریخی اصلی، تحولاتی که برای استخدام در سازمان های دولتی بوجود آمده بیش از بقیه قابل توجه هستند. برای اولین بار در ۱۹۲۲ قانون استخدام بوسیله مجلس ثبت شد. قانون شامل ۵ فصل و ۷۴ بخش بود که بر مبنای شرایط زمان کامل شدن این قانون بود. مهمترین اهداف این قانون تقسیم بندی کردن شغل ها، شرایط برای بدست آوردن جایگاه های سازمانی، رقابت برای ورود به سازمان های دولتی و همچنین پیشرفت در شغل بود. باید این نکته را ذکر کرد که با وجود اینکه این قانون در سال ۱۹۲۲ تصویب شد، سازمان های دولتی آنرا اجرا نکردند. اولین سازمانی که این قانون را به اجرا درآورد شرکت ملی نفت ایران بود که با کمک مشاوران انگلیسی و متخصصان طراحی برنامه ای برای مدیریت HR را انجام داد. اما متأسفانه حتی این برنامه هرگز بطور کامل اجرا نشد. اولین مرحله در استفاده از مدیریت درست منابع انسانی در سازمان های دولتی در ایران تاسیس سازمان مدیریت و استخدام و تصویب قانون استخدام کشوری در ۱۹۶۶ بود. همچنین ادغام این سازمان با برنامه ریزی بودجه و بوجود آمدن سازمان مدیریت و برنامه ریزی جدید احتمالاً آخرین تلاش تا سال ۲۰۰۰ بوده است. در میان جدیدترین تلاش هایی که در سال های اخیر برای پیشرفت HRM در سازمان دولتی صورت گرفته موارد زیر وجود داشته است: کنترل استخدام در بخش دولتی، مجوز دادن و اجرای نسبی تنظیمات قانون HR، سازمان بندی حقوق ها با استفاده از سیستم پرداخت هم تراز، تغییرات در کارکرد مدیریتی و طراحی برنامه برای ارتقا که بر مبنای گذراندن دروس آموزشی مرتبط بود. همچنین باید ذکر کرد که با وجود همه این تلاش ها، این قوانین تا کنون بطور کامل مورد اجرا قرار نگرفته اند و نارضایتی میان کارمندان در سازمان های دولتی مختلف وجود دارد. (به عنوان مثال، در وزارت آموزش و پرورش، همیشه مشکلات و مسایلی در زمینه روش ارزشیابی برای معلمان وجود دارد که خود را در تظاهرات نشان می دهد. مجله دنیای اقتصاد، ۶ فوریه ۲۰۰۶). در بخش خصوصی انتخاب کارمندان بر مبنای نظر مدیر راهنا و موافقت او می باشد و در بعضی شرایط تنها با یک مصاحبه کوتاه انجام می گیرد که در بسیاری از سازمان های ایرانی هنوز به همین صورت است. دلیل این نوع مدیریت در بخش خصوصی این است که بسیاری از آنها دارای مشکلاتی در سرمایه گذاری برای مدیریت سازمان شان می باشند. وقتیکه بیشتر پروژه ها در دست شرکتهای دولتی هستند و بخش خصوصی شان کمی برای بدست آوردن آنها دارد زمان و وضعیتی است که آنها در خطر سرمایه گذاری هستند. همچنین باید گفت که حداکثر عمر در شرکت های خصوصی به ۱۰ سال می رسد. بخش خصوصی نمی تواند سرمایه گذاری خارجی زیادی را از سایر کشورها بدست بیاورد به علت وضعیت سیاسی ناپایدار، شرکای خارجی تمایل ندارند در بخش خصوصی سرمایه گذاری کنند و ترجیح می دهند تحت حمایت سازمان های دولتی باشند. برای واحد تجاری مشکل است که اهمیت منبع اصلی سازمانی شان را درک کنند که شامل کارمندان انسانی می باشد تا زمانیکه پیشرفتهایی در کشور رخ دهد. در میان پیشرفت ها این تحقیق می تواند از فعالیت های صنعتی نام ببرد که وارد حوزه جدیدی با استفاده از فناوری جدید و استفاده از تجارب ژاپنی ها شوند که به مدیریت منابع انسانی تاکید می کند. بر مبنای پیشرفت های ذکر شده در بالا، سازمانها تلاشهایی را برای آموزش افراد متخصص برای طراحی استراتژی هایی انجام داده اند تا منابع انسانی شان را هدایت کنند. در دهه اخیر همراه با مفهوم (تحول در سیستم اجرایی) برنامه های مختلفی برای افزایش مدیران و کارمندان بوجود آمده است. با توجه به این، دروس آموزشی طراحی و مورد اجرا قرار گرفتند. در نتیجه مدیران با کیفیت تری به وجود آمدند. بهر حال تعداد آن برای سیستم مدیریتی در ایران هنوز ناکافی است. چالش هایی که SHRM در ایران با آنها روبرو می باشد. بحث و بررسی اساسی در مورد پیشرفت منابع انسانی در ایران وجود دارد. بسیاری از این بحث ها در مورد مجموعه ای از موانع جدی می باشد که در مسیر پیشرفت منابع انسانی وجود دارد. همیطور که قبلاً در این تحقیق ذکر کردیم مفهوم HRM در سازمان های ایرانی مفهومی جدید به حساب می آید. این مورد مربوط به چهار یا پنج سال پیش است برای سازمان هایی که اهمیت مدیریت منابع انسانی را متوجه

شده اند. در حال حاضر تمایل بیشتری برای منابع انسانی وجود دارد و امیدوار هستیم در آینده سازمانها نفع بیشتری از دارایی های موجود در سازمانشان داشته باشند. با توجه به این موضوع و برای متقاعد کردن سازمانها برای داشتن SHRM بودجه انرژی و زمان بیشتری مورد نیاز می باشد. اولین مرحله که نقش مهمی را ایفا می کند درک مشکلات و تحلیل وضعیت در حال حاضر می باشد. با توجه به این موضوع کنفرانس ها، سمینارها و جلساتی برگزار می شوند تا ریشه مسائل و راه حل آنها دانسته شود. بسیاری از عوامل شامل مسائلی می باشند که سازمانهای ایرانی با آنها مواجه می باشند. در میان آن عوامل این تحقیق به فرهنگی می پردازد که یکی از عوامل اصلی به حساب می آید، کنترل غالب ایدئولوژیکی که بر حکومت کشور وجود دارد، وضعیت سیاسی، قوانین حمایت کننده و عوامل وابسته به جامعه شناسی که وجود دارند. موارد اصلی وجود دارد که مبنایی را برای اجرای SHRM بوجود می آورد. در این بحث تحقیق در مورد چالش های اصلی بحث می کند که سازمانهایی ایرانی با آن مواجه هستند. این چالش ها عبارتند از: عدم انتخاب مدیران مناسب برای سازمانها بخصوص برای مدیریت منابع انسانی، نقطه نظرات ایدئولوژیکی و سنتی، هدایت سبک مدیریتی در کشور، کارمندان نامتجانس از لحاظ سنی که در یک سازمان حضور دارند. در میان عواملی که در بالا ذکر کردیم مهمترین مورد سبک مدیریتی نامناسب است که بوسیله نقطه نظر سنتی و ایدئولوژیکی هدایت می شود تا اینکه از روشهای علمی استفاده کند. این سبک در نتیجه فقدان باور در مدیران سازمانی در مورد برنامه ریزی استراتژیکی منابع انسانی می باشد. فرهنگ ملی ایرانی مبنای یافته های هافستد (۱۹۸۰) ایران در نزدیکی خوشه شرقی قرار می گیرد که شامل ترکیه و یونان می باشد. به عنوان کشوری که در خاور میانه قرار گرفته است ایران پیوندهای مشترک زیادی با کشورهای مسلمان همسایه دارد بهر حال با توجه به تاریخچه منحصر به فرد، هویت زیانشناسی و نژادی باعث شده که فرهنگ منحصر به فرد و متفاوتی را دارا باشد. می توانیم به دو بردار مجزا در فرهنگ ایرانی پردازیم: ملی گرا و اسلام گرا. جنبه ملی گرای فرهنگ ایرانی مربوط به تمدن ایران قدیم و میراث آیین زرتشتی می باشد که به ۳۰۰۰-۲۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح بر می گردد اما هنوز در جنبه های مختلف جامعه انسانی مثل تقویم، جشن های سال نو (نوروز) و فرهنگ ایرانی وجود دارد. به عبارت دیگر جنبه های اسلامی نسبتا جدیدتر به قرون هفتم و شانزدهم بر می گردد. پیشنهاد شده که در کنار تاثیرات اسلامی و ایرانی، تاثیرات فرهنگ غربی بر جامعه ایرانی می بایست مورد توجه و بررسی قرار بگیرد. (بنی اسدی، ۱۹۸۴) یکی از خصوصیات فرهنگ ایرانی درجه بالایی از فاصله طبقاتی می باشد. این بعد به بخشی توجه می کند که در آن اعضای دارای قدرت کمتر این موضوع را انتظار دارند و می پذیرند که قدرت بطور نابرابری تقسیم شده است. هافستد (۱۹۸۰) پیشنهاد می کند که ایران جامعه ای با فاصله قدرتی بسیار زیادی است. این ادعا در تطابق با تحقیقات دیگر قرار دارد. سابقه فاصله طبقاتی بالا در بسیاری از جنبه های اسطوره شناسی، تاریخ، سیاست، مذهب و ساختار خانوادگی در ایران وجود دارد. بطور متغیری اجتناب کردن بعد فرهنگی دیگری می باشد که بوسیله هافستد (۱۹۸۰) و هاوس و همکاران (۲۰۰۴) فرض شده است. هافستد پیشنهاد می دهد که اجتناب از عدم قطعیت در ارتباط با تحمل جامعه در مقابل پیچیدگی می باشد. این مورد نشان می دهد که تا چه حدی برنامه های فرهنگی و اعضای آن حس نامطلوب یا مطلوبی به درک وضعیت ها دارند. به نظر می رسد در میان همه ابعاد فرهنگی، اجتناب از عدم قطعیت دارای خصوصیات منحصر به فردی می باشد. فرهنگ مدیریت در سازمانها بر مبنای نتایج تحقیق انجام شده بوسیله یگانه و ژو خصوصیات فرهنگ مدیریتی در ایران را بصورت ارزشهای سنتی زیاد مثل جمع گرایی، تمایل به گذشته، فاصله طبقاتی و جهت گیری نامناسب مثل عدم اعتماد و دسیسه چینی در نظر گرفتند. همینطور که جمعیت ایران بسیار جوان است و یکی از خصوصیات افراد جوان در ایران کار فردی است تا کار گروهی اینگونه نتیجه گیری شده که فرهنگ سازمانی بیشتر طرفدار فرد گرایی است تا جمع گرایی. خصوصیات سنتی بر مبنای سازمان ایرانی باعث بوجود آمدن بوروکراسی بیشتر و انعطاف پذیری کمتر نسبت به تغییرات محیطی و در نتیجه رقابت کمتر می شود. این فرضیه ممکن است با حمایت تحقیق عملی هافستد باشد که اثبات کرد که فرهنگ های فرد گرا از لحاظ اقتصادی پیشرفت بیشتری دارند. جهت گیری گذشته در فرهنگ ایرانی حتی تاثیر گذار است حتی در فرهنگ سازمانی نیز به این صورت می باشد. رفتار فرهنگی دیگر که در سبک مدیریت سازمانی وجود دارد جهت گیری نسبت به خانواده در ایران می باشد. این مربوط به خاصیت تاکید کردن بر تمایل فردی برای قربانی کردن فرد بخاطر علائق خانوادگی می باشد. این مربوط به خاصیت تاکید کردن بر تمایل فردی برای قربانی کردن فرد بخاطر علائق خانوادگی می باشد. گسترش این رفتار بین مدیران سازمانی مبنای استخدام کارمندان می باشد که بشر بر مبنای روابط است تا دانش و تجربه ای که وجود دارد. این ممکن است در کشورهای دیگر کم و بیش مشاهده شود اما گسترش بیشتر و عمق بیشتری دارد و ممکن است سرمایه یک کشور را به هدر بدهد. خصوصیت دیگری که باید به مورد بالا اضافه شود این است که مدیران دارای پویایی غیر ضروری می باشند. در وضعیت هایی که هدایت کنندگان رده بالا در کشور تغییر می کنند و با مورد توجه قرار دادن این مورد که سازمانهای ایرانی بیشتر بر مبنای دولتی هستند در بشر موارد مدیران سازمانی نیز در حال تغییر هستند. این تغییر مسیر زمانی رخ می دهد که مدیران با استفاده از این روش تغییر نمی کنند به صورتی که تمایل به تطابق خودشان با چیزی را دارند که دولتمردان آنگونه می خواهند تا جایگاهشان را حفظ کنند. این ممکن است تغییراتی را در مورد سیستم کاری سازمان بوجود بیاورد و حتی ممکن است باعث تغییرات دیگری نیز بشود. کار و دانش پیوسته و گروهی مثل تقسیم تجربه و تصمیم گیری در جلسات وظیفه اصلی در سازمانها می باشد، کیفیت فرآیند تصمیم گیری و بازده آن فشار زیادی بر کارکرد شرکت وارد می کند. چندین محقق اینگونه بررسی کرده اند که چگونه تصویر سازی از اطلاعات به تفکر استراتژیک کمک می کند و جریان شناختی را کاهش داده و بینش های سریعی را بوجود می آورد و باعث بوجود آمدن مقایسه هایی می شود. در تحقیق در مورد پیش زمینه تقسیم تجربه در سازمانهای ایرانی فقدان این مفهوم مشخص است. مدیران ایرانی نیاز دارند بدانند که بوسیله مطلع کردن کارمندان در مورد کارکرد شرکت خواهند دید که چه شکاف هایی وجود دارد و این منجر به تولید ایده های بیشتری می شود که یکی از اهداف اصلی هر عضو HR در یک سازمان می باشد. نیاز به مشخص شدن این مورد وجود دارد که سازمان صنعتی در ارتباط با دانشگاهها برای پروژه هایش نیست تا کمک علمی و فنی به پروژه آنها بشود. جو کلی سازمان ایرانی همچنین از مدیریتی که بین بخشهای مختلف وجود دارد نیز رنج می برد. وجود این نوع تنظیمات باعث افزایش سطح دانش و تجربه بین کارمندانی می شود که می توانند مدیریت دانش را در سازمان کل بوجود بیاورند. در حوزه HRM استراتژیک در ایران، تابع استراتژیک آن مورد توجه قرار نمی گیرد و بوسیله مدیران اجرا می شود و هنوز یک روش مدیریت فردی می باشد که اساسا در ارتباط با توابع اجرایی می باشد. بهر حال با بوجود آمدن شراکت های بین المللی و ورود شرکت های چند ملیتی نیاز و اهمیت HRM در شرکت های ایرانی بیشتر احساس می شود. در سالهای اخیر اهمیت رشد SHRM می تواند مشاهده شود که سازمانهای عظیم در حال تنظیم بخش های مختلف شان هستند. در مقایسه با بخشهای فردی که در حال

حاضر وجود دارد. بهر حال این یک فرآیند تدریجی می باشد که در آن فاصله زیادی بین مدیران HR وجود دارد هم در اهالی دانشگاه و هم افرادی که در بازار حضور دارند. این نکته مهم است که مبنای منبع انسانی موجود در ایران را بشناسیم چون همانطور که در بخش قبلی ذکر کردیم نه تنها جمعیت جوان است بلکه آزمایش خود را برای مهارت های پیشرو در آینده نیز نشان می دهد. تصاویر مربوط به کتاب سال آمار ایران در سال ۲۰۰۲ نشان می دهد که جمعیت باسواد حدود ۸۴٪ را تشکیل می دهند که تقریباً ۷۹٪ از آنها جمعیت شاغل هستند (۱۷ میلیون) و دارای دیپلم دبیرستانی و مدارج بالاتر نیز می باشند. محاسبات نشان می دهد که در دهه آینده ایران تقریباً ۲۰۰۰۰۰ و ۲۵۰۰۰۰ فارغ التحصیلی دانشگاهی را در هر سال خواهد داشت. همچنین ایران دارای جمعیت جوانی است که در جستجوی پیشرفت بین المللی و کشف دانش هستند و فشار کاری بیشتر بر مبنای چند نوع توانایی می باشد. به عبارات دیگر ایران افراد را بیشتر از لحاظ تئوریک آماده می کند بدون اینکه دارای دانش عملی و پیشرفت باشند. کاربرد SHRM در سازمانهای ایرانی مورد توجه قرار دادن سطوح مختلف مشکلات در حوزه کاربردی مدیریت منابع انسانی، بهترین روش پیشنهاد شده داشتن مدلی برای کاربرد منظم SHRM در سازمانهای ایرانی می باشد. این مدل نیاز به پوشش در حوزه های مختلفی دارد در حالیکه متناسب با خصوصیات کشوری و سازمانی می باشد. مدل پیشنهادی یک مدل مطلوب از سازمانی اروپایی در زمینه مدیریت کیفیت می باشد. مدل به سازمانها کمک می کند تا جایگاه رقابتی شان را بدست یابند. همچنین به سازمانها کمک می کند تا مفهوم تصویر را درک کرده، ماهیت امور تجاری شان را بدانند و حدّ سلامتی سازمانی شان را تعیین کنند. دلیل انتخاب این مدل این است که سازمانهای ایرانی مشکلاتی را در مورد مفاهیم بالا دارا می باشند. این عناصر مبنایی برای موفقیت یک سازمان و باقی ماندن در سطح و بدست آوردن تنها نام این مفاهیم می باشد بدون اینکه درک از بخشهای مختلف سازمان بدست بیاید بنابراین کمک زیادی به ما نمی کند. بهترین مدل نوع انعطاف پذیر است و ابعاد آن چندان تحت تاثیر قرار نمی گیرد. دلیل دیگر برای پیشنهاد دادن این مدل این است که بهترین مدل می تواند مبنای عقلانی برای سازمانها داشته باشد و قتیکه تصمیم می گیرند ارزشیابی خودشان را انجام دهند و اولویت های اطلاعات مناسب را تشخیص دهند. در این مرحله آنها به تنظیمات مربوط به نوآوری توجه می کنند و پیشرفت خود را اندازه گیری کنند. در این فرآیند، سازمانها ارزشیابی فردی دارند. نسبت به همه مواردی که در بالا ذکر کردیم دلیل اصلی برای پیشنهاد بهترین مدل EFQM جهت گیری آن نسبت به منبع انسانی در سازمان است. تاکید بر منبع انسانی به عنوان یکی از پنج مورد عالی می تواند ارتباط بین کیفیت مدیریت در یک سازمان و نتایج حاصل از آن را مشخص کند. پوسته فرهنگمدارکی وجود دارند که نشان می دهد فرهنگ تاثیر زیادی بر چگونه تصمیم گرفتن مدیر و انجام وظایف شان دارد. پیامدهای فرهنگی برای مدیریت می تواند در دو سطح مورد توجه قرار بگیرد. در سطح اولیه فرهنگ ممکن است بر مفهوم حرفه ای چیزی که بطور عملی در سازمان وجود دارد تاثیر بگذارد. در سطح ثانویه ممکن است تئوری های اساسی مدیریت باشد. فرهنگ بصورت پدیده ای مورد توجه قرار می گیرد که کل زمان ما را در بر می گیرد و بطور پیوسته بوسیله برخورد های ما با دیگران شکل می گیرد. بر مبنای اهمیت فرهنگ در مدیریت افراد و بوسیله مورد توجه قرار دادن خصوصیات فرهنگی ایرانیان پیشنهاد می شود که پوسته فرهنگی به مدل EFQM برای سازمانهای ایرانی اضافه شود. برای مثال یک سازمان با دانستن فرهنگ ایرانی می داند که جهت گیری افراد بیشتر به سمت گذشته می باشد. و می داند که افراد بیشتر تمایل دارند کار تکراری را انجام دهند تا باورهای جدیدی داشته باشند. بنابراین این سازمان در تلاش برای تطبیق با برنامه های آموزشی می باشد که هدف آن آشناتر کردن کارمندان با فناوری های جدید یا بدست آوردن صنعتی است که در حال کار با آن می باشد. بر مبنای مدل بهینه نتیجه چنین روشی می تواند از طریق نتایج فردی اندازه گیری شود. در این بخش تیم مدیریت سازمانی تعیین می کند که چگونه آموزش آنها موثر بوده و اگر نتوانند به نتایج رضایت بخشی دسترسی پیدا کنند می توانند از روش جدیدی استفاده کنند. برای مثال پاداش یا ارتقا را مورد توجه قرار دهند. رو بهمرفته باید این نکته را ذکر کرد که همانطور که فرهنگ یک مفهوم ناپایدار می باشد در طول سالیان تغییر می کند. تحول فرهنگی در ایران نیز مورد بررسی قرار گرفته است. برای مثال اخیراً زنان در بیشتر سازمانها فعالیت می کنند و مدیران تحصیلکرده بیشتری در حوزه مدیریتی وجود دارد نسبت به مدیران مهندسی که به آنها توجه می شود. بنابراین در ایران تمایل به مدیریت منابع انسانی استراتژیک را بپذیرند. بر مبنای نکات بالا این تحقیق پیشنهاد می دهد که مدل کلی EFQM تحت پوشش پوسته فرهنگی قرار دارد تا آنرا با هر کشور و فرهنگ سازمانی تطابق دهد. نویسنده بر این باور است که پس از داشتن همه مراحل ذکر شده در مدل بهینه در انتها بهتر است که یک مرحله مرور / بازبینی نیز داشته باشیم. در این مرحله مدیریت سازمانی این فرصت را پیدا می کند تا تغییراتی را در فرآیند کلی بوجود بیاورد و مراحل مهم را ذکر کند و تغییراتی را در بخش های از آن بوجود بیاورد. این تحقیق به سازمانهای ایرانی پیشنهاد می دهد که بازبینی را نسبت به نتایج انسانی داشته باشند چون ممکن است اولین بار باشد که از این مدل استفاده می کنند تا مدیریت منابع انسانی شان را انجام دهند. سپس آنها می توانند بررسی کنند که تا چه حد فرآیند کلی موثر بوده است تا کارمندانشان با استراتژی های منابع انسانی هم تراز بشوند. سازمانها همچنین می توانند این استراتژی را دوباره ارزیابی/بازبینی کنند. آنها می توانند ببینند که آیا استراتژی قادر به رساندن آنها به بهترین خدمات و محصولات است و اینکه تاثیر گذاری آن بر مسئولیت پذیری های جامعه چگونه می باشد. سازمانهای ایرانی می توانند همچنین ابزارهای پیشرفت شان را بررسی کنند در مراحل فرآیند تا ببینند که آنها چه تاثیراتی دارند. در سهای آموزشی در میان دو ابزار پیشرفت یکی از آیم هابی است که می تواند مورد بازبینی قرار بگیرد. مدیران می توانند تاثیر گذاری سرمایه گذاری در درس آزمایشی را بررسی کنند و تصمیم بگیرند که آیا می خواهند آن برنامه را ادامه دهند یا آنها را تغییر دهند. مدیران همچنین می تواند ابزار ارزشیابی را بررسی کنند که یکی از ابزارهای پیشرفت در سازمانشان می باشد. آنها می توانند بررسی کنند که آیا ارتقاء، پاداش گرفتن یا سایر موارد برای تولید نتایج نو بهتر است یا نه. به عبارت دیگر آنها می توانند ببینند که آیا می توانند ابزار ارزشیابی درستی داشته باشند یا اینکه نیاز به تغییر آنها وجود دارد. نتیجه گیریتشخیص منابع انسانی به عنوان سرمایه ارزشمند و منحصر به فرد سازمانها نتایج رقابتی را برای سازمانها بوجود می آورد. این تحقیق با هدف تحلیل سطوح کاربرد SHRM در سازمان ایرانی می باشد. موانع موجود در این روش و پایه های مورد نیاز برای داشتن سطح بالاتر از استفاده از منبع انسانی برای پیشرفت بهتر کشور مورد بررسی قرار گرفته است. برای داشتن روش منظم تری نسبت به SHRM در ایران تحقیق مدل پیشرفته EFQM را پیشنهاد می دهد. این مدل پیشنهادی مسئله مهم فرهنگ را برای اجرای SHRM در کشور مورد توجه قرار می دهد. در بازبینی تغییر مدیران ایرانی در سازمانها موضوع فرهنگ آشکار ات، فاصله طبقاتی، رفتار فرد گرایانه ایرانی ها و جهت گیری شان در گذشته به سازمانهایی بر می گردد که مدیریت و تکنولوژی در آنها بصورت پیشرفته می باشد. به عبارت دیگر رفتار تغییر مدیران و وابستگی آنها به خانواده شان باعث بوجود آمدن منبع انسانی نامنظم در سازمانها شده و پیشنهاد می دهد که تحقیقات

عملی این مدل را در سازمانهای ایرانی مورد بررسی قرار دهد و تحلیل کند که چه نفعی می تواند برای آنها داشته باشد. محقق می بایست به اطلاعات دسترسی پیدا کند و بوسیله مدیریت رده بالا نیز پذیرفته شده باشد. مطالعات مشابه نیز در هر ملیتی با استفاده از مدل مشابه مشخص شده در این تحقیق مورد بررسی قرار بگیرند. محققان می توانند روش متغیر را در سبک های مدیریتی در ایران مورد آزمایش قرار دهند مثل موارد دیگری که در این ساختار مفهومی بوجود آمده است. منبع انتشار اصل مقاله: Maryam European Journal of Social Sciences – Volume ۹, Number ۱ (۲۰۰۹), Bidmeshgipour تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

ارزیابی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه های نیجریه

کاربرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) در دانشگاه های نیجریه

مترجم: پروش اردشیری

چکیده: این مقاله به بررسی کاربردی تاثیر نوع مالکیت و قدمت بر تجربیات بکارگیری استراتژی مدیریت منابع انسانی (SHMR) که نشان داده شده در بهره وری سازمانی موثر است، می پردازد. در این مقاله فرض بر این است که تفاوت معنی داری میان HRM های استراتژیک بکار گرفته شده در دانشگاه های دولتی و خصوصی نیجریه وجود ندارد. داده های مربوط به ۲۹ دانشگاه دولتی و ۱۵ دانشگاه غیردولتی در نیجریه جمع آوری شده و به منظور بررسی این نکته که آیا نوع مالکیت و قدمت بر روی بکارگیری HRM های استراتژیک توسط دانشگاه دولتی و غیردولتی موثر است و آیا تفاوت معنی داری میان سطح HRM های استراتژیک بکار گرفته شده از سوی این دو وجود دارد، داده های مذکور و همچنین داده های توصیفی، مورد تحلیل رگرسیون و تحلیل واریانس یکطرفه قرار گرفته اند. نتایج نشان می دهد که سیستم دانشگاهی نیجریه در بکارگیری HRM های استراتژیک بسیار میانه رو بوده و میزان بکارگیری این برنامه ها تا حد زیادی تحت تاثیر دولتی بودن یا خصوصی بودن سرمایه گذاران دانشگاه، است. نتایج همچنین بیانگر تفاوت معنی داری میان سطح تنظیم مدیریت منابع انسانی، آموزش و توسعه، سیستم برنامه ریزی شغلی و مشارکت کارمندان در دانشگاه دولتی و غیردولتی، است. این تحقیق، همچنین، توصیه می کند دانشگاه ها یکپارچگی لازم را میان عملیات ها و استراتژی های برقرار کنند و دانشگاه غیردولتی تشویق شوند تا برنامه های توسعه شغلی مناسب برای کارمندان را در کنار فراهم آوردن فرصت های مناسب مشارکت در تصمیم گیری استراتژیک و تاکتیکی که فضای شغلی شان را تحت تاثیر قرار می دهد، اتخاذ کنند. واژه های کلیدی: HRM استراتژیک؛ نوع مالکیت؛ قدمت؛ دانشگاه با مالکیت دولتی؛ دانشگاه خصوصی. مقدمه: دانشگاه ها تنها با هدف توسعه ترویج و اشاعه علم در جهت نفع بشریت و با دیدگاه تولید نیروی انسانی با توانمندی متوسط و بالا به منظور تسریع رشد و توسعه ملت ها، به وجود آمده اند. هر چند عوامل بسیاری در دستیابی به اهداف فوق دخیل هستند، اما نیروی انسانی حیاتی ترین عامل است. دانشگاه ها می بایست به منظور موقعیت در انجام مأموریت خود و با دید دستیابی به اهداف رقابتی، سعی در جذب، پیشبرد، انگیزه دهی و تعیین نیروی کار برانگیز داشته باشند. منافع رقابتی به صورت هر چیزی که باعث مزیت سازمان بر رقبایش باشد، تعریف می شود. وجود استعدادهای منحصربه فرد در میان کارمندان، منجمله انعطاف پذیری، خلاقیت، بازدهی بالاتر، بهره وری بیشتر و خدمات رسانی مناسب به مشتری راه هایی است که کارمندان می توانند از آنها برای ایفاء نقش اساسی در ارتقاء موقعیت رقابتی سازمان، استفاده کنند (پورتز، ۱۹۸۵). بزرگترین دغدغه دانشگاه ها این است که هر کدام تا چه حد می توانند مأموریت خود را اجرا کرده و به دیدگاه و اهداف خود در زمینه خدمات رسانی موثر جامه عمل بپوشانند. بزرگترین چالش در توسعه و کارایی سیستم دانشگاهی نیجریه، بهبود ظرفیت مدیریتی مخصوصاً، مفاهیم در ارتباط با مدیریت منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی (به اختصار HRM) کارایی کارمندان را بالا برده و به دانشگاه ها در انجام رسالتشان یاری می رساند. (آدیبیه، ۲۰۰۹). با ادغام کردن بکارگیری HR در فرایند برنامه ریزی استراتژیک، دانشگاه ها را قادر خواهد ساخت تا اهداف خود را تأمین کنند. مطالعات گذشته (برای مثال می توانید به یوون و آستروف، ۲۰۰۴؛ سینگه، ۲۰۰۴؛ کاتو و بادوار، ۲۰۰۶؛ دیمبا و اوپونو، ۲۰۰۹؛ عبدالغدير، ۲۰۱۰؛ مراجعه کنید) تنها شامل بررسی ارتباط بکارگیری SHRM و سطح کارایی در سازمان های بزرگ خصوصی، بوده اند. این مسئله که بخش عمومی، و مخصوصاً دانشگاه های نیجریه به بکارگیری SHRM چه واکنشی نشان می دهند، موضوعی است که جای آن در مطالعات خالی است. به همین دلیل، این مقاله با ارزیابی بکارگیری HRM استراتژیک در سیستم دانشگاهی نیجریه، بخشی از این روند را تشکیل می دهد. شرح مسئله: اخیراً عملکرد سازمانی مرکز توجه تحقیقات قوی، بوده است. نگرانی اصلی این است که یک سازمان تا چه حد توانسته سیاست ها و برنامه هایش را انجام داده و هدف استراتژیکش را در قالب مأموریت و دیدگاهش، محقق سازد. امروزه مدیران و روسای سازمان های خصوصی و بخش عمومی، به شدت به این امر آگاهند که منبع بحرانی تأمین منافع رقابتی همیشه از داشتن کالا و خدمات، بهترین استراتژی های ارتباط عمومی یا تکنولوژی جدید بدست نمی آید بلکه از داشتن سیستمی مناسب برای جذب و مدیریت منابع انسانی سازمان، حاصل می شود. علیرغم حجم زیاد مطالعاتی که از اواخر دهه ۱۹۹۰ به مقوله SHRM پرداخته اند، شواهد محکم اندکی وجود دارد که در مورد راه های اتخاذ و بکارگیری انواع مختلف استراتژی های HRM که در دانشگاه های نیجریه، و چگونگی تاثیرگذاری ترکیب آنها بر نحوه تعیین و دستیابی اهداف، باشد. با اینکه مطالعات قبلی (می توانید به جولز و دیگران، ۲۰۰۱؛ آدیبیه، ۲۰۰۹؛ و اولادپو و عبدالغدير، ۲۰۱۰ مراجعه کنید) به بررسی اجمالی ارتباط میان بکارگیری SHRM و عملکرد (سازمان) در تعدادی محدود از سازمان های دولتی پرداخته اند، هنوز در زمینه مطالعات کاربردی که به تشریح تاثیر برخی عوامل موثر در بکارگیری SHRM در مواضع آموزشی مانند دانشگاه ها پرداخته باشند، کمبود وجود دارد. مقاله ای که در پیش رو دارید خلاصه موجود را با بررسی تاثیر نوع مالکیت و قدمت در اتخاذ تکنیک های SHRM در مواضع دانشگاهی، پر می کند. اهداف تحقیق: هدف اصلی این تحقیق آن است که مشخص کند آیا اتخاذ و بکارگیری تکنیک های SHRM در دانشگاه های نیجریه تحت تاثیر قدمت و نوع مالکیت آن قرار دارد یا خیر. اهداف به طور مشخص عبارتند از: اندازه گیری اینکه تا چه حد SHRM استراتژیک در دانشگاه های نیجریه مورد استفاده قرار می گیرد. بررسی کنیم که آیا تفاوت معنی داری میان سطح تکنیک های HRM استراتژیک در دانشگاه های دولتی و خصوصی، وجود دارد یا خیر. درجه ارتباط میان نوع مالکیت و تکنیک های مختلف HRM استراتژیک بکار گرفته شده را تعیین کنیم. درجه ارتباط میان قدمت دانشگاه ها و تکنیک های مختلف HRM استراتژیک بکار گرفته شده را تعیین کنیم. فرضیات تحقیق: به منظور پاسخگویی به سوالات اساسی تحقیق که در فوق بدان اشاره شد، فرضیات زیر که به صورت فرضیه

صفر بیان شده است، ارائه می‌گردد: فرضیه یک HRM استراتژیک در دانشگاه‌های نیچریه بکار گرفته نمی‌شود. فرضیه دو: اتخاذ تکنیک های HRM استراتژیک در دانشگاه‌های نیچریه تحت تاثیر نوع مالکیت و قدمت آنها، نیست. فرضیه سه: تفاوت معنی‌داری میان سطح بکارگیری تکنیک های HRM استراتژیک در دانشگاه‌های دولتی و خصوصی، وجود ندارد. فرضیه چهار: ارتباط معنی‌داری میان نوع مالکیت و تکنیک‌های مختلف HRM استراتژیک وجود ندارد. فرضیه پنج: ارتباط معنی‌داری میان قدمت (دانشگاه) و تکنیک های مختلف HRM استراتژیک وجود ندارد. قلمرو تحقیق: هرچند هدف اصلی این تحقیق، ارزیابی تاثیر نوع مالکیت و قدمت بر اتخاذ تکنیک‌های HRM استراتژیک از سوی دانشگاه‌های نیچریه است، تنها دانشگاه‌هایی که در محدوده‌های جغرافیایی شمال-غرب، شمال مرکزی، شمال شرقی و جنوب غربی قرار دارند، در نظر گرفته شدند. این کار دو دلیل دارد. نخست اینکه حدود ۶۷ درصد از دانشگاه‌های نیچریه در این مناطق قرار گرفته‌اند. دوم اینکه، بدلیل برقراری ارتباطات و شبکه اجتماعی که طی سال‌ها در این منطقه به وجود آمده است، مدیریت پرسنل و پاسخگویی مورد انتظار، تسهیل شده است. مروری بر مطالعات: ماهیت مدیریت منابع انسانی استراتژیک (HRM) استراتژیک را به صورت «ابزاری برای تطبیق مدیریت منابع انسانی با محتوی استراتژیک موسسه و استراتژی منابع انسانی به گونه ای که دومی باعث تحقق اولی شود و، قطعاً، به تعریف آن کمک کند. HRM استراتژیک همچنین به ادغام های افقی مربوط می‌شود، که هدف آن تضمین تناسب اجزای مختلف استراتژی HR با یکدیگر و حمایت از هر سو است. بروستر و لارسون (۱۹۹۲) SHRM را به این صورت تعریف می‌کنند: حوزه ای از HRM که در طی فرمول بندی و بکارگیری استراتژی‌های شرکت/حرفه، مد نظر قرار می‌گیرد». HRM استراتژیک را هم بدین صورت تعریف کرده‌اند «شیوه‌ای از برنامه‌ریزی برای فعالیت‌ها و ارتقاء نیروی انسانی برای تواناسازی سازمان در دستیابی به اهدافش» (رایت و مک ماهان؛ ۱۹۹۹). نکته ضمنی این تعریف این است که هدف غایی از HRM استراتژیک این است که در سطح کارایی سازمان (یعنی، در دستیابی به هدف اصلی سازمان) مشارکت داشته باشد، که در هر حال، این سطح کارکرد از قبل تعیین شده است. تشریح HR به گونه ای که در تعریف فوق بدان اشاره شد، منعکس کننده فرض اساسی است که در پس تعریف (مثبت) از مفهوم HRM قرار دارند: بطور مثال، بطور مناسب و موثر به محیط سازمان پاسخ می‌دهد و مکمل دیگر سیستم‌ها و بخش های سازمان است. بانوار (۲۰۰۰) HRM استراتژیک را به عنوان مفهومی که در آن به منابع انسانی به عنوان سرمایه‌هایی برای سرمایه‌گذاری نگاه می‌شود، و مدیریت منابع انسانی به عنوان مقوله ای استراتژیک (سوق العیثی)، و نه انفعالی، قابل تجویز و اجرایی، تعریف می‌کند. HRM استراتژیک در بردارنده طراحی و بکارگیری مجموعه‌ای از سیاست‌ها / تکنیک‌های پیش گستر HR است که تضمین کننده آن است که سرمایه انسانی سازمان در دستیابی سازمان به اهداف شرکت، همکاری می‌کند (دیوید، چین و ویکتور؛ ۲۰۰۲). مدیریت منابع انسانی استراتژیک همچنین نشان دهنده یک جهت‌گیری مدیریتی است که بکار گرفته شدن منابع انسانی به شیوه‌ای هدایت کننده در جهت دستیابی به اهداف و رسالت سازمان را تضمین می‌کند (گومز-میچیا، بالکینگ و کاردی، ۲۰۰۵). HRM استراتژیک الزاماً به شیوه‌ای همگرا سعی در دستیابی به «تناسب استراتژیک» (strategic fit) دارد. یک روش HRM استراتژیک استراتژی های HR تولید می‌کند به طور عمودی با استراتژی شرکت همگرا بوده و به گونه‌ای ایده‌آل، جزئی جدایی‌ناپذیر از آن استراتژی خواهد شد و هر زمان که پیش بیاید در فرایند برنامه‌ریزی شرکت همکاری خواهد کرد. بنابراین، HRM استراتژیک بر موارد بسیاری تمرکز دارد، منجمله تناسب میان تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی و اهداف استراتژیک سازمانی، ادغام مدیریت منابع انسانی در مدیریت استراتژیک سازمانی، درگیر شدن تابع منابع انسانی در رده‌های ارشد مدیریتی، واگذاری تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی به مدیران خط تولید و اتخاذ روشی استراتژیک در انتخاب کارمند، پرداخت حقوق و مزایا، ارزیابی عملکرد و ارزشی که بدلیل HRM به کارکرد شرکت افزوده شده است. تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک ادغام HRM با استراتژی ها و مدیریت شرکت ادغام HRM به معنای درگیر شدن HRM در تدوین و بکارگیری استراتژی های سازمانی و تطبیق HRM با نیازهای استراتژیک یک سازمان، است (شولر و جکسون، ۱۹۹۹). بیتز و دی واس (۱۹۹۹) عقیده دارند برای اینکه HR بتواند یک شریک استراتژیک شود، مدیران HR می‌بایست در کنار بقیه مدیران ارشد در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک شرکت داشته باشند، فرصت بیشتری برای تنظیم اهداف، استراتژی ها، فلسفه‌ها و تکنیک‌ها HR با اهداف سازمان و اجرای استراتژی سازمان فراهم آورند. این درگیرسازی شامل عضویت مدیران HR در ارشدترین تیم های مدیریتی سازمان نیز، می‌شود. این فرصت برای HRM فراهم می‌شود تا دغدغه‌هایش را مطرح ساخته و از ابتدا بر استراتژی شرکت تاثیر بگذارد. فرصت های ادغام و تولید ارزش، ممکن است در صورتی که مدیر ارشد HR و CEO امکان برقراری ارتباط را بیابند، افزایش پیدا کند. در این نقش، مدیران HR نیازمند داشتن اطلاعات در مورد بازارهای هسته‌ای، رقیب، هزینه‌ها، شاخص های سود و سهام داران، هستند تا بتوان آنها را برابر با شرکای تجاری دانست (چادی، ۲۰۰۱). وارد شدن مدیر ارشد HR به تیم مدیران ارشد سازمان، کانال مهمی برای جریان فعال اطلاعات و ارتباطات، فراهم می‌کند. برای دستیابی به ادغام و تطبیق HRM با استراتژی‌های سازمان، یک استراتژی HRM مدون نیز مفید خواهد بود (بودوار، ۲۰۰۰؛ تو، ۲۰۰۲). علاوه‌براین که، باعث تحکیم نقش و قدرت مدیران HR در تصمیم‌گیری سازمان و بالابردن ظرفیت روبرو شدن با موانع خارجی مانند بحران در بازار کار، خواهد شد (کایننگهام و دیورا، ۱۹۹۵). یک استراتژی HRM مدون به سازمان کمک می‌کند تا اهداف و دیدگاه HRM را طرح ریزی کند و عملکرد را نظارت کند. برخی شواهد کاربردی از پژوهش های پیشین نشان می‌دهد که تاثیر کامل تکنیک های HR بر روی کارکرد سازمان زمانی واقع می‌شود که تکنیک های HR بطور استراتژیک با یکدیگر متجانس و سازگار باشند (خاتری، ۱۹۹۹). وابستگی تکنیک های HR با مدیران خطی (تولیدی) به منظور اینکه مدیران HR برای شرکت در فرایند تصمیم گیری استراتژیک آماده باشند، بودوار و خاتری (۲۰۰۱) عقیده دارند که مسئولیت اجرای خط مشی و مدیریت تکنیک های HR می‌بایست به مدیران خط داده شود زیرا آنها در ارتباط مستقیم و مداوم با کارمندان هستند. به هر حال، برای اینکه فایده‌ی توسعه قابل ملاحظه باشد، مدیران خطی می‌بایست مهارت های مناسب برای ایفای کامل و موثر تکنیک های HR تا حد یک الگوی استاندارد که از سوی مدیران HR تایید می‌شود، داشته باشند (هال و تورینگتون، ۱۹۹۸). این بدان معنی است که مدیران ارشد HR می‌بایست جزو شرکای استراتژیک مدیران خط (تولید) باشند، آموزش، منابع، کانال‌های ارتباطی و تشویقی را برای تضمین اینکه تکنیک‌های HR با سیاست HRM تطابق داشته باشند، فراهم کنند (تو، ۲۰۰۲). سیستم گزینشیک سیستم سخت‌گیرانه، صحیح و پیشرفته‌ی گزینش کمک می‌کند تا داوطلبین درست و دارای استعداد بالقوه تولید را انتخاب کنید. سیستم گزینش سخت‌گیرانه باعث ایجاد حس نخبه‌گرایی، ایجاد انتظارات بالا. در کارکرد را به وجود

می‌آورد و این پیام را می‌رساند که افراد برای سازمان مهم هستند (ففر، ۱۹۹۴). عدم تناسب میان فرد و شغل ممکن است سطح بازدهی را مختل سازد، در حالی که سیستم گزینش پیشرفته می‌تواند تناسب بهتری میان توانایی‌های فردی و نیازهای سازمانی ایجاد کند. همچنین، ارتباط مثبت میان عملکرد سازمان و گزینش، یافت شده است (ترسرا و روزل، ۱۹۹۳). سیستم آموزش و ارتقاء سازمان‌ها می‌توانند با فراهم کردن آموزش و ارتقاء فراگیر، کیفیت کارمندان فعلی شان را بهبود بخشیده و بالا ببرند. در واقع، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سرمایه‌گذاری‌ها در زمینه آموزش کارمندان در زمینه حل مشکلات، کارگروهی و ارتباط‌های درون‌گروهی به بهبود سطح تولید شرکت، منجر می‌شود (باراک و دیگران، ۱۹۹۹). سیستم ارزشیابی عملکرد سازمان‌ها می‌توانند از طریق مکانیسم‌های ارزشیابی، پیشرفت نگرش‌ها و رفتارهای کارمندان مطلوب را نظارت کنند. اطلاعات بر پایه ارزشیابی را می‌توان برای تغییر تکنیک‌های گزینش و آموزش، به منظور انتخاب و ارتقاء کارمندان دارای نگرش‌ها و رفتارهای مطلوب، بکار گرفت. با این حال، بهره‌وری کارمندان با استعداد تنها به انگیزه‌شان برای انجام وظیفه‌شان محدود می‌شود. سیستم حقوق و دستمزد سازمان به چند طریق می‌تواند انگیزه کارمندان را تحت تاثیر قرار دهد. می‌تواند با پرداخت حقوق بر پایه میزان عملکرد، برای کارمندان مشوقی به منظور دستیابی به اهداف و مقاصد خاص سازمان فراهم آورد. یک بدنه محکم (سیستم) کار شواهدی ارائه می‌کند که پرداخت حقوق بر تشویق، بر میزان عملکرد سازمان موثر است (میلکوویچ و بودرو، ۱۹۹۸). سیستم برنامه‌ریزی شغلیک سیستم برنامه‌ریزی شغلی کارآمد ممکن است کارمندان را تشویق کند تا مسئولیت بیشتری در ارتقاء خود به عهده بگیرند، از جمله مهارت‌هایی را که از نظر شرکت مهم هستند، در خود بالا ببرند. یک سیستم برنامه‌ریزی شغلی کارآمد که دارای امکان ارتقاء درونی فرصت‌ها بر پایه شایستگی افراد است، باعث افزایش انگیزش در میان کارمندان می‌شود که در عملکرد سازمان موثر است (میلکوویچ و بودرو، ۱۹۹۸). مشارکت کارمندان این مفهوم که با کارمندان به عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان برخورد کنید، یک فرضیه اساسی در HRM است. به همین ترتیب، تسهیل و بالابردن تاثیر و مشارکت بیشتر کارمندان، به وضوح برای موفقیت بکارگیری HR در سازمان، اساسی است. مطالعات نشان داده است که مشارکت کارمندان با میزان کارکرد، رضایتمندی و بهره‌وری یک کارمند در ارتباط است (به عنوان مثال، مقاله ورمنا، ۱۹۹۵). مطالعات کاربردی پیشین در مورد HRM استراتژیکدر یک تحقیق مقایسه‌ای در مورد HRM استراتژیک، میان شرکت‌های با مالکیت آمریکایی، تایوانی و ژاپنی، هوآنگ (۱۹۹۸) سطح استراتژیک HRM را در ۳۱۵ شرکت تجاری تایوانی مورد بررسی قرار می‌دهد. با بکارگیری مدل خطی عمومی (GLM) و آزمون چند رده‌ای Scheffe برای تحلیل آماری، یافته‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌های با مالکیت آمریکایی بیشتر از شرکت‌های تایوانی و ژاپنی در مدیریت منابع انسانی استراتژیک (SHRM) درگیر هستند. رابطه مثبت میان منابع سرمایه در اختیار سازمان و میزان بکارگیری SHRM مشاهده شده است. هوآنگ همچنین می‌گوید که بنگاه‌هایی که دارای SHRM بودند شاخص‌های روحیه بالاتر، عملکرد مالی بهتر و کارکرد کلی بیشتر را نشان داده‌اند. ریچارد و جانسون (۲۰۰۱) اثر مفید بودن مدیریت منابع انسانی استراتژیک (درجه بندی انواع تکنیک‌های HR بکار گرفته شده) بر روی تعدادی از متغیرهای عملکرد را در نمونه‌ای از بانک‌ها، بررسی کرده‌اند. با کمک تحلیل رگرسیون چندگانه، متوجه شدند که کارایی HRM استراتژیک مستقیماً به تجدید کارمندان ارتباط میان این معیارها و بازگشت دارایی در میان بانک‌های با قدرت سرمایه بالاتر (سرمایه‌گذاری بیشتر در شعب)، قوی‌تر است. همچنین، دیوید و دیگران (۲۰۰۲)، با استفاده از پاسخ پرسشنامه‌های روسای ادارات منابع انسانی در ۱۹۱ شرکت در سنگاپور، ارتباط میان HRM استراتژیک و عملکرد منابع انسانی و مالی سازمانی در سنگاپور را مورد آزمون قرار دادند. با استفاده از داده‌های توصیفی و مدل تحلیل رگرسیون برای تحلیل داده‌ها، نتایج نشان می‌دهد که به استثنای کارگروهی و پرداخت بر پایه میزان عملکرد، بقیه اجزاء HRM استراتژیک تاثیر مثبت بر عملکرد مالی یک بنگاه دارند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که همه متغیرهای HRM استراتژیک تاثیر مثبت بر عملکرد HR دارد. سینگ (۲۰۰۴) در مورد ارتباط میان شش تکنیک HRM با سطح عملکرد موسسه در هندوستان، تحقیق کرده است. ۳۵۹ شرکت از داده‌های مرکز نظارت اقتصادی هند (CMIE) استخراج شد. از میان این ۳۵۹ شرکت، ۸۲ تا پاسخ مثبت دادند. با استفاده از تحلیل رگرسیون و همبستگی برای تحلیل داده‌ها، نتایج نشان داد که ارتباطی قابل توجه میان دو جز HR، آموزش و حقوق و دستمزد، با عملکرد سازمان در سازمان و بازار، وجود دارد. بودوار و بون (۲۰۰۴) در مطالعه تطبیقی میان موسسات تولیدی، تکنیک‌های HR را در موسسات دولتی و خصوصی هند، تفکیک کرده‌اند. یافته‌های آنها خلاف تصور قبلی، اختلاف میان تکنیک‌های HRM در بخش دولتی و بخش خصوصی (ساختاربخش HR، نقش HR در تغییرات شرکت، استخدام و گزینش، حقوق و پاداش، آموزش و ارتقاء، ارتباط کارمندان و استراتژی‌های کلیدی HRM) چندان زیاد نیست اما در زمینه چند حوزه اصلی (حقوق و پرداخت، آموزش و ارتقاء)، بخش خصوصی روش‌های عقلایی تری نسبت به هم‌تایان خود در بخش عمومی، بکار برده‌اند. در تحقیقی دیگر، گری و شاسکی (۲۰۰۷)، با استفاده از گرین و دیگران (۲۰۰۶)، عقیده دارند که موسساتی که از تنظیم عمودی و ادغام افقی تابع و تکنیک HR استفاده کرده‌اند، عملکرد بهتری داشته و کارمندان با تابع HR رضایتمندتر و متعهدانه‌تر داشته‌اند که بهبود عملکرد فردی و سازمانی را نشان می‌دهد. تسمیر و سوترز (۲۰۰۶) این مورد را بررسی کرده‌اند که چگونه، چه زمان و تا چه حد تکنیک‌های HR میزان عملکرد را در ایرلند، جوان‌ترین و فقیرترین کشور آفریقا، تحت تاثیر قرار داده است. آنها می‌گویند بکارگیری موفقیت‌آمیز تکنیک‌های HR می‌تواند باعث پیشرفت سیستم خدمات فردی و شهری در ایرلند شود، اما فضای سیاسی و اقتصادی که در آن تکنیک‌های HR بکار گرفته می‌شود، رسا نیست. مقاله آنها سعی دارد تا برخی نکات در مورد محبت عملکرد HRM در مفهوم کشور در حال توسعه، را روشن سازد. در تحقیقی دیگر، گری و شاسکی (۲۰۰۷) که آنها نیز از تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده کردند، تاثیر تکنیک‌های HRM استراتژیک بر روی عملکرد ادارات دولتی بررسی کرده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که هنگامی که سازمان از چنین تکنیک‌هایی به عنوان نردبان ترقی شغلی درونی استفاده می‌کند، سیستم‌های آموزش رسمی، ارزشیابی عملکرد با نتایج جهت‌دار، امنیت شغلی، رای کارمند و حقوق بر مبنای عملکرد، بیشتر قادر خواهند بود تا اهداف و مقاصد سازمانی را تأمین کنند. کای و دیگران (۲۰۰۷)، با استفاده از طبقه‌بندی تصادفی صنایع، ۳۳۱ بنگاه از میان بازار اوراق بهادار استرالیا (ASE) را مورد بررسی قرار داده‌اند. با استفاده از داده‌های توصیفی و تحلیل همبستگی، نتایج نشان می‌دهد که ادغام استراتژیک توسعه HRM در حد متوسط در بنگاه‌های نمونه استفاده شده است و درجه تطابق HRM با اهداف و استراتژی‌ها ارتباط مثبت با عملکرد فعلی سازمان دارد. سام (۲۰۰۸) نمونه‌ای از ۶۹ شرکت هندی را به نیت بررسی تاثیر تکنیک‌های خلاقانه SHRM بر عملکرد بنگاه، انتخاب کرده است. با استفاده از داده‌های توصیفی و تحلیل رگرسیون، نتایج نشان داد که استخدام خلاقانه و سیستم پرداخت حقوق با عملکرد سازمان ارتباط مثبت

دارد. نتایج همچنین، نشان می‌دهد که تکنیک‌های استخدام نیروی جدید، نقش بخش منابع انسانی و تکنیک‌های پرداخت حقوق، به نظر می‌رسد که در میان شرکت‌های هندی به دلیل بافت آزادسازی اقتصادی در هندوستان، به شدت با یکدیگر فرق می‌کند. هماهنگی میان تکنیک‌های خلاقانه HRM در بالا- بردن عملکرد، زمانی که آزادسازی اقتصادی در حال انجام شدن است، دیده نمی‌شود. دیمبا و اوپونویو (۲۰۰۹)، ماهیت تاثیر تکنیک‌های SHRM را بر عملکرد سازمانی بررسی کرده‌اند. این مقاله در پی آن است که ببیند آیا تاثیر تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، از طریق انگیزش منابع انسانی مستقیم است یا غیرمستقیم و آیا جهت‌گیری‌های فرهنگی کارمندان ارتباط میان تکنیک‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک و انگیزش کارمندان را تقلیل می‌دهد یا خیر. ۵۰ شرکت چندملیتی تولیدی در کنیا به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. یک مدیر HR، دو مدیر خط تولید و سه کارمند از هر شرکت برای تحقیق انتخاب شدند. در این مقاله از معیارهایی که Hofstede و Huslid بکاربرده‌اند، استفاده شده است. با استفاده از تحلیل رگرسیون، نتایج نشان داد که تمام متغیرهای تکنیک‌های SHRM به جز گزینش و استخدام نیروی جدید، مثبت بوده و به شدت با عملکرد همبستگی دارند؛ ارتباط میان تکنیک‌های SHRM و عملکرد سازمانی و انگیزش، بر عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارد. آپارا و پاملا (۲۰۰۸)، بررسی کرده‌اند که تا چه حد سازمان‌های نیجریه از تکنیک‌های متنوع HRM استفاده کرده و درگیر چالش‌ها و جنبه‌های این تکنیک‌ها هستند. داده‌ها از ۲۵۳ مدیر از ۱۲ شرکت انتخابی در ۱۰ شهر، جمع‌آوری شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد، تکنیک‌های HRM، مانند آموزش، استخدام نیروی جدید، سیستم پرداخت حقوق و دستمزد، ارزشیابی عملکرد و سیستم تشویق هنوز کار می‌کند و مسایل در ارتباط با قبیله‌گرایی، آیدز، آموزش و ارتقاء و رشوه‌گیری، از مسایلی است که HRM در نیجریه با آن روبروست. اینیانگ (۲۰۰۸)، اشاره می‌کند که علیرغم نقش مهم HRM در حیات سازمان، بخش مدیریت انسانی و شواهد مبنی بر تاثیر آن بر عملکرد سازمان و رقابتی بودن آن، بسیاری از سازمان‌ها در نیجریه هنوز تابع مدیریت منابع انسانی شان را با مدیریت سازمان ادغام نکرده‌اند، و باعث جدایی میان این دو شده‌اند. این مقاله سعی دارد تا این خلاء، که به صورت عدم درگیر کردن افراد HR در فرایند تصمیم‌گیری اصلی سازمانی، قرار دادن افراد در جایگاه‌های نامناسب، تنزل جایگاه تابع HR در حد جایگاه بیهوده و درجه دو، دورنمای ضعیف ارتقاء شغلی برای متخصصین HR و مشکل تعریف جایگاه HRM، مطرح می‌شود را بر سازد. او با جابجایی در الگو را پیشنهاد می‌کند که به معنای تعریف نقش‌های جدید و چالش‌های بیشتر برای مدیران منابع انسانی قرن ۲۱ است. در مطالعه‌ای دیگر، آدیبه (۲۰۰۹) ارتباط میان تکنیک‌های توسعه سرمایه انسانی و برخی جنبه‌های بهره‌وری سازمانی را در صنعت بانکداری نیجریه مورد بررسی قرار داده است. داده‌ها از میانگین بدست آمده از دو مجموعه سوال مدیریت شده که از ده (۱۰) بانک منتخب در لاگوس نیجریه بدست آمده است، تشکیل شده است. او ارتباط ضعیفی میان توسعه سرمایه انسانی و بهره‌وری سازمانی یافت. آدیبه (۲۰۰۹) ارتباط میان اندازه سازمان و تکنیک‌های HRM را بررسی کرد که نشان دهنده همراهی با عملکرد سازمانی است. در این مطالعه فرض شده بود که دانشگاه‌های بزرگ با بیش از ۱۰۰۰ پرسنل آموزشی و اداری ممکن است در استفاده از تکنیک‌های HRM، نسبت به دانشگاه‌های کوچک، که به صورت موسساتی با کمتر از ۱۰۰۰ نفر پرسنل آموزشی و اداری تعریف می‌شود، متفاوت باشند. یافته‌ها نشان داد که برخلاف نتایج تحقیق قبلی، اندازه سازمان با بکارگیری بهینه از تکنیک‌های HRM همبستگی ندارد. دانشگاه‌های بزرگ و کوچک به نحوی مشابه از تکنیک‌های HRM استفاده می‌کردند. نور (۲۰۱۰) تاثیرات تکنیک‌های HRM بر عملکرد کارکنان برخی از کتابخانه‌های منتخب دانشگاهی عمومی اردن، را مورد بررسی قرار داده است. با در نظر گرفتن کتابخانه حسین بن تلال به عنوان مطالعه موردی، یافته‌ها نشان می‌دهد که میان تکنیک‌های HRM و برخی اجزای HRM (یعنی، برنامه‌ریزی شغلی، گزینش، ارزشیابی عملکرد و آموزش و ارتقاء) ارتباط وجود دارد. چشم‌انداز تاریخی سیستم دانشگاهی نیجریه تا سیستم دانشگاهی نیجریه به ۸م ژانویه ۱۹۴۸ برمی‌گردد، زمانی که ۱۰۴ دانش آموز کالج عالی بابا (Yaba) به همراه ۱۳ معلم به ایبادان (Ibadan) رفتند تا هسته مرکزی دانشگاه کالج ایبادان (UCI) را تشکیل دهند. در بین سال‌های ۱۹۴۸ تا ۱۹۶۲، کالج دوره‌های رشد متفاوتی را پشت سر گذاشت: شکل‌گیری، توسعه و حرکت در راه رشد و استقلال، و پایان دادن به قیمومیت و وابستگی به دانشگاه لندن در سال ۱۹۶۲. در سال ۱۹۶۰، دانشگاه نیجریه، ان سوکا (Nsukka) (UNN) تشکیل شد، و در پی آن با تشکیل سه دانشگاه آشبی (Ashby) (ایف، لاگوس و ابوزریا) در ۱۹۶۲، تاسیس گردید. انستیتوی تکنولوژی غرب میانه که در ۱۹۷۰ شروع به کار کرد، در ۱۹۷۲ به دانشگاه بنین (Benin) تبدیل شد؛ و بدین ترتیب تعداد دانشگاه‌های نیجریه به شش (۶) تا رسید. از این شش دانشگاه به عنوان اولین نسل دانشگاه‌های نیجریه یاد می‌شود (اُجو، ۲۰۰۶). در ۱۹۷۵، دولت نظامی فدرال هفت (۷) دانشگاه جدید تاسیس کرد، که به آنها نسل دوم دانشگاه‌ها گفته می‌شود، که در کالابارا، جوس، میدوگوری، سوکوتو، ایلورین، پورت هارکورت و کانو قرار دارند. همچنین در ۱۹۷۵، دولت اداره تمام دانشگاه‌های دولتی را برعهده گرفت (ایف، لاگوس و ابوزریا، بنین و UNN) و بدین ترتیب به مشارکت دولت‌های محلی در مالکیت دانشگاه‌ها و کنترل حاکمیت نظامی در بقیه آنها، پیش از وقوع انقلاب ۱۹۷۹، پایان داد. این تعهد توسط دولت فدرال مرکزی (شاید به دلیل بالا رفتن قیمت نفت) دوامی نداشت و در نهایت غیرضروری بود و به معنای قبول بار مالی اضافی بود (اُجو، ۲۰۰۶). نسل سوم دانشگاه‌های نیجریه بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۸۳ ساخته شد. اغلب شامل دانشکده‌های تئولوژی بود منجمله: آپیکوتا، بانوجی، آکوره، مینا، یولا، ماکوری و اوری. این هفت دانشگاه همگی توسط دولت احداث شده است. در طی این دوره و در کنار نسل سوم دانشگاه‌ها، برخی دانشگاه‌های محلی و خصوصی نیز بوجود آمدند. بنابراین، تا دسامبر ۲۰۰۹، ۲۷ دانشگاه دولتی، ۳۶ دانشگاه ایالتی و ۴۱ دانشگاه خصوصی بوجود آمد. روش تحقیق جمعیت‌تحقیق کسبیکو (۲۰۰۵) جمعیت مورد مطالعه هر تحقیق را به صورت تمام گروه مردم، اتفاقات یا اشیاء مورد نظر که محقق می‌خواهد مورد بررسی قرار دهد، تعریف کرده است. بدین ترتیب، با وجود اینکه کل جمعیت به طور مجزا بیش از اصل کار، تعریف شده است، خیلی سخت است، اگر فرض کنیم غیرممکن نباشد، که بسندگی نمونه انتخابی را مورد بررسی قرار دهیم. نتیجتاً، جمعیت این تحقیق، از کل دانشگاه‌هایی که در نیجریه مشغول به کار هستند، تشکیل شده است. طبق داده‌های کمیسیون دانشگاه‌های ملی (NUC)، تعداد دانشگاه‌هایی که در نیجریه مشغول به فعالیت هستند، تا تاریخ ۳۱ نوامبر، ۲۰۱۰، ۱۰۴ تا می‌باشد. اندازه نمونه و روند جمع‌آوری داده‌ها: جمعیت مورد نظر بسیاری از مطالعات برای گنجانیدن در مقاله غیرعملی است (کسبیکو؛ ۲۰۰۵). در عوض، محققان، به بیرون کشیدن یک نمونه از جمعیت بسنده می‌کنند. اندازه نمونه در ایت تحقیق، ۸۲ محاسبه شده است. این مقدار با استفاده از فرمول زیر که توسط گوبلفورد و فلوچر (۱۹۷۳) برای تخمین تعداد نمونه ارائه شده است، بدست آمده؛ که در آن N اندازه جمعیت است و $\alpha = 0.05$ می‌توان جمعیت را به راحتی به دو دسته همگن، یعنی دانشگاه‌های با مالکیت دولتی و دانشگاه‌های خصوصی،

تقسیم کرد و از تکنیک طبقه طبقه کردن نمونه در انتخاب تعداد مورد نیاز دانشگاه‌ها از جمعیت مورد مطالعه، استفاده کردیم. اندازه کلی نمونه نسبت هر طبقه را در جمعیت نشان می‌دهد. نسبت مذکور به صورت زیر محاسبه شده است: نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات نتایج بدست آمده از این تحقیق، نشان دهنده بکارگیری خیلی اندک تکنیک های HRM استراتژیک در سیستم دانشگاهی نیجریه است و سطح این بکارگیری تابعی از این است که دانشگاه دولتی باشد یا به وسیله سرمایه‌گذاران خصوصی اداره شود. نتایج همچنین نشان می‌دهد که قطعاً تفاوتی معنی‌دار میان سطح تطابق HRM استراتژیک، آموزش و ارتقاء، سیستم برنامه ریزی شغلی و مشارکت کارکنان در دانشگاه‌های دولتی و دانشگاه‌های خصوصی نیجریه، وجود دارد. این تحقیق، تا همین حد، شواهدی فراهم کرده که ما را قادر می‌سازد تا از پویایی و میزان تاثیر نوع مالکیت و قدمت بر بکارگیری تکنیک های HRM استراتژیک در سیستم دانشگاهی نیجریه، شکرگذار باشیم. همانگونه که انتظار می‌رود، می‌بایست سؤالاتی درمورد امکان تعمیم این نتایج به قلمرو دیگر موسسات پرسیده شود. آیا، برای مثال، این نتایج در مورد کالج‌های آموزشی یا پلی تکنیک در نیجریه صادق است یا آیا ممکن است برای موسسات خیلی بزرگ متفاوت باشد؟ این‌ها سؤالاتی است که تحت مواضع متفاوت می‌بایست دوباره حل شود. بهر حال، این تحقیق توصیه می‌کند: دانشگاه‌ها می‌بایست ادغام HRM را در استراتژی‌ها و کارکردهای کلی شان افزایش دهند؛ دانشگاه‌ها، مخصوصاً دانشگاه‌های خصوصی می‌بایست منابع مالی بیشتری به ارتقاء آموزش کارمندانشان فراهم کنند. دانشگاه‌های خصوصی می‌بایست تشویق شوند تا برنامه‌های مناسب برای ارتقاء شغلی کارمندانشان طراحی کرده و در عین حال فرصت‌های مناسب را در اختیار آنها قرار دهند تا در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک هم مانند تصمیم‌گیری‌های فنی، که بر محیط کاری آنها تاثیر می‌گذارد، مشارکت داشته باشند؛ همچنین، می‌بایست آنها را تشویق کرد تا سیاست‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی خود را تنظیم و مدون سازند. سرانجام، می‌بایست این تحقیق در مورد کالج‌ها و پلی تکنیک هم تکرار شود تا ببینیم آیا نتایج حفظ می‌شود یا خیر. پایگاه علمی مقالات مدیریت

تاریخچه سیستمهای برنامه‌ریزی منابع سازمانی در سازمانها

پایگاه جامع مهندسی صنایع ایران

تاریخچه سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی (Enterprise Resource Planning) در سازمانها - مقدمه: قبل از سال ۱۹۶۰ میلادی نرم افزارهایی به نام BOM Processors توسعه پیدا کرده بودند که هدف عمده آنها استخراج مواد لازم برای تولید تعدادی محصول بود. این نرم افزارها توجه چندانی به اندازه و حجم تولید و یا به تعبیری دیگر Lot Sizing نداشتند و از سوی دیگر زمان تحویل این اقلام را مد نظر قرار نمی‌دادند. ضمناً این نرم افزارها، موجودی خطوط مختلف تولید و انبارها را مد نظر قرار نمی‌دادند و به همین جهت با استفاده از آنها حجم موجودی در جریان، افزایش پیدا می‌کرد. بین سالهای ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی در اوایل این دهه تمرکز نرم افزاری بیشتر بر روی سیستمهای کنترل موجودی بود. در این مدت همچنان بیشتر از مفاهیم سنتی کنترل موجودی برای توسعه نرم افزارهای مرتبط استفاده می‌شد. اما در اواخر این دهه مفهوم MRP و یا برنامه ریزی مواد مورد نیاز معرفی و نرم افزار MRPI توسط IBM شرکت توسعه پیدا کرد. مهمترین مشکل این نرم افزار و نرم افزارهای مشابه، اجرای آن بر روی main frame های گران قیمت مستقر در مراکز دانشگاهی و یا نظامی و ... بود و همین امر فاصله زمانی بین دو برنامه ریزی را افزایش می‌داد. این سیستم بصورت برگشتی، زمان تحویل اقلام مورد نیاز برای ساخت یک محصول خاص را از زمان تحویل به مشتری تا زمانیکه مورد نیاز برای مونتاژ شدن روی خطوط مونتاژ بود، برنامه ریزی می‌کردند. سازمانها در اجرای MRPI مشکلات زیادی داشتند. این مشکلات بیشتر مشکلاتی سیستمی و ناشی از کاربران بودند تا مشکلاتی تکنولوژیک. از طرف دیگر این سیستم ارتباط بین تولید و استراتژی‌های رقابتی سازمان را چندان مد نظر قرار نمی‌داد. ضمناً ظرفیتهای تولیدی سازمان چندان در این سیستم لحاظ نمی‌شدند.

 بین سالهای ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی تمرکز بر MRPI با توجه به برنامه کلان تولیدی یا MPS توسعه MRP حلقه بسته. در این سیستمها امکان بروز نارسایی در زنجیره تولید به حداقل رسید اما همچنان این سیستمها فقط برنامه ریزی تولید را انجام داده و حمایت چندانی از سایر منابع تولید نداشتند.-----

 بین سالهای ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ میلادی گسترش MRPI به کف کارگاه و توسعه MRPII که برنامه ریزی بخش زیادی از منابع تولیدی را انجام می‌داد. در اوایل همین دهه سیستمهای DRP یا سیستمهای برنامه ریزی توزیع که مستقل از MRPII عمل می‌کردند وارد این سیستم شده و عملاً مشکل عدم ارتباط این دو سیستم با یکدیگر مرتفع گردید.-----

بین سالهای ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰ میلادی و پس از آنگسترش MRPII به سایر حوزه‌ها و اضافه نمودن سیستمهای پشتیبان تصمیم به MRPII توسعه یافته که در تمام عرصه‌های تولیدی، خدماتی، تجاری، توزیع و ... کارایی داشت و ظهور ERP. مشکل عمده سیستمهای MRPII و توسعه یافته‌های آن این بود که تنها سیستم تولیدی ساخت به منظور انبار یا MTS را پشتیبانی می‌کرد و سایر سیستمهای تولیدی را چندان پوشش نمی‌داد. اما با ظهور ERP در حوزه تولید، تمامی سیستمهای تولیدی تحت پوشش قرار گرفتند. بخشها، فرایندها و وظایف مختلفی از جمله کنترل کیفیت، نگهداری و تعمیرات، حسابداری و مالی و ... به سیستمهای تولیدی متصل شده و ERP به عنوان حد فاصل سیستمهای SCM و CRM مطرح گردید. این سیستم بیش از آنکه عنوان جدیدی برای MRPII باشد، به عنوان سطح بعدی در سطوح تکاملی سیستمهای کامپیوتری طراحی شده برای پشتیبانی از عملیات سازمان مطرح است. در سال ۱۹۹۵، مقوله اینترنت وارد ERP شد و در سال‌های ۱۹۹۸-۲۰۰۰، EDI و ERP با یکدیگر پیوند خوردند. در سال ۲۰۰۰ اینترنت به عنوان جزئی تفکیک ناپذیر از ERP محسوب و سیستمهای ERP تحت وب توسعه یافتند که فناوری چند لایه‌ای در معماری سیستم اطلاعاتی را پشتیبانی می‌کنند. امروزه هم سیستمهای جدیدی با عنوان ERP II در حال توسعه هستند که اساس آنها وب بوده و تمرکز بسیار زیادی بر حمایت از ماژول SCM دارند و عملاً در تعریف امروز ERP، آن را کاملاً مرتبط و جدایی ناپذیر از SCM تعریف می‌نمایند. قابل ذکر است که در سال ۱۹۹۸ بیش از ۲۰۰۰۰ سازمان در سراسر جهان مبلغی افزون بر ۱۷ میلیارد دلار در زمینه ERP سرمایه‌گذاری نموده‌اند که این رقم در سالهای بعد بین ۳۰ تا ۵۰ درصد رشد داشته و در سال ۲۰۰۳ به رقمی نزدیک به ۱۰۰ میلیارد دلار رسیده است.-----

 هزینه نگهداری و به روز رسانی سیستمهای پیاده سازی شده در سال ۲۰۰۰ به رقمی حدود ۲۱.۵ میلیارد دلار بالغ شده که نرخ رشدی برابر ۱۳.۱٪ نسبت به سال ۱۹۹۹ داشته است [Broatch, ۲۰۰۱]. ضمناً طبق بررسی

های صورت گرفته در حال حاضر بیش از ۷۰٪ از ۱۰۰۰ شرکت طراز اول جهان از دید مجله Fortune، سیستم‌های ERP را با موفقیت پیاده نموده و یا در حال پیاده سازی آن هستند [Kraft, ۲۰۰۱]. برنامه‌ریزی منابع سازمانی (Enterprise Resource Planning) چیست؟ رشد غیرقابل پیش‌بینی فناوری اطلاعات و ارتباطات در دهه‌های گذشته که با تکیه بر توسعه صنایع مختلفی از جمله الکترونیک، کامپیوتر، مخابرات صورت گرفته بر جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانها تأثیرات شگرفی داشته است. همزمان با این تغییرات، محیط فعالیت سازمانهای مختلف پیچیده‌تر شده و به همین جهت، نیاز به سیستم‌های مختلفی که بتواند ارتباط بهتری بین اجزای مختلف سازمانی برقرار کرده و جریان اطلاعات را در بین آنها تسهیل کند، افزایش چشمگیری یافته است. این سیستمها که در مجموع به سیستم‌های سازمانی (Enterprise Systems (ES معروف هستند، زمینه‌ای را فراهم آورده‌اند که مدیران بتوانند در تصمیم‌گیریهای مختلف خود از اطلاعات مناسب در هر جا و در زمان مناسب استفاده نمایند. از اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی، ظهور نرم‌افزارهای یکپارچه‌ای تحت عنوان ERP با هدف قراردادن سازمانهای بزرگ، توسعه بسیار زیادی پیدا کردند. این نرم‌افزارهای بسیار قدرتمند، پیچیده و گران‌قیمت، سیستم‌های از پیش طراحی‌شده‌ای هستند که پس از اندک تغییراتی در آنها توسط مشاوران پیاده‌ساز و مشاوران تحلیل فرایندهای سازمانی، پیاده‌سازی و اجرا می‌شوند. در بسیاری از موارد سازمانها به دلیل اجبار در تبعیت از منطق حاکم بر این نرم‌افزارها، مجبور به اصلاح و بازبینی مجدد فرایندهای خود هستند. این نرم‌افزارها بر خلاف نرم‌افزارهای قدیمی که در سازمانها و از طریق واحدهای مختلف سازمانی توسعه پیدا می‌کردند، مجموعه‌ای یکپارچه هستند که دارای ماژولهای مختلف بوده و هر زمان که نیاز به اضافه کردن ماژول دیگری به آنها باشد، این کار به راحتی صورت می‌پذیرد. ERP را می‌توان به عنوان نرم‌افزار یکپارچه‌ای تعریف نمود که دارای اجزا و یا ماژولهایی برای برنامه‌ریزی، تولید، فروش، بازاریابی، توزیع، حسابداری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت پروژه، مدیریت موجودی، مدیریت خدمات و نگهداری و تعمیرات، مدیریت حمل‌ونقل و بازرگانی الکترونیک است؛ معماری و ساختار ERP بگونه‌ای است که یکپارچگی و جامعیت اطلاعات سطح سازمان را فراهم نموده و جریان روان اطلاعات بین بخشهای مختلف سازمان را فراهم می‌آورد. انجمن کنترل تولید و موجودی آمریکا ERP را به صورت زیر تعریف می‌نماید: روشی برای برنامه‌ریزی و کنترل موثر تمامی منابع موردنیاز برای دریافت، تولید، ارسال و پاسخگویی به نیازهای مشتریان در شرکتهای تولیدی، توزیعی و خدماتی. تعاریف بسیار زیاد دیگری نیز برای ERP ارایه شده است از جمله: ERP یک بسته نرم‌افزاری تجاری است که هدف آن یکپارچگی اطلاعات و جریان اطلاعات بین تمامی بخشهای سازمان از جمله مالی، حسابداری، منابع انسانی، زنجیره عرضه و مدیریت مشتریان می‌باشد. (Davenport, ۱۹۹۸). سیستم‌های ERP، سیستم‌های اطلاعاتی قابل تغییر و تنظیمی هستند که اطلاعات و فرایندهای مبتنی بر اطلاعات در سازمان را در درون واحدهای سازمانی و بین آنها یکپارچه می‌نمایند. (Kumar & ERP (Hilgersberg, ۲۰۰۰)، یک پانگه داده، یک برنامه کاربردی و یک واسط یکپارچه در تمامی سازمان است. (ERP) (Tadger, ۱۹۹۸)، سیستمی مبتنی بر کامپیوتر هستند که برای پردازش تراکتهای سازمان طراحی شده‌اند و هدف آنها تسهیل برنامه‌ریزی، تولید و پاسخگویی به موقع به مشتریان در محیطی یکپارچه است. (ERP) (O'Leary, ۲۰۰۱)، یک بسته نرم‌افزاری استاندارد مشتمل بر چندین ماژول مرتبط و یکپارچه است که کلیه فرایندهای تجاری یک سازمان را اعم از تولید، منابع انسانی، مالی، بازاریابی و فروش را پشتیبانی می‌نماید و منجر به یکپارچگی وظایف در سازمان می‌شود. ERP، یک راه‌حل سیستمی مبتنی بر فناوری اطلاعات است که منابع سازمان را توسط یک سیستم به هم پیوسته، به سرعت و با دقت و کیفیت بالا در کنترل مدیران سطوح مختلف سازمان قرار می‌دهد تا به طور مناسب فرایند برنامه‌ریزی و عملیات سازمان را مدیریت نمایند. ERP، به مثابه ستون فقرات اطلاعاتی یک سازمان از لحاظ بانکهای اطلاعاتی و فرایندهای سازمانی محسوب شده و به منزله نرم‌افزاری برای پشتیبانی فرایندهای داخلی سازمان است. آنچه در همه این تعاریف مهم است، توجه و تمرکز بیشتر بر روی عبارت Enterprise در اختصار ERP است تا توجه به عبارات دیگر اختصار از جمله Planning و Resource. چرا که این سیستم فراتر از برنامه‌ریزی عمل کرده و با وجود تمرکز بر روی منابع سازمان، عناصری فراتر از آن را نیز پوشش می‌دهد. از سوی دیگر، آنچه که در این تعاریف بیش از همه نمود دارد، یکپارچگی و استاندارد بودن سیستم ERP است و همین دو جنبه مهم از ERP آتوا از سایر سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه متمایز می‌سازد. در گام آتی از تاریخچه ERP خواهیم گفت... گام یکم و دوازدهم تاریخچه ERP به چه زمانی بازمی‌گردد؟ از MRP۱ تا ERP۲) سیر تکاملی نرم‌افزار ERP از یک سو به شدت متأثر از سیر تکاملی سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای کامپیوتری و از سوی دیگر متأثر از تحولات صورت گرفته در زمینه مدیریت سازمانها و محیط رقابتی حاکم بر آنهاست. ERP به منظور غلبه بر مشکلات سیستم‌های عملیاتی موجود در سازمانها که از اوایل دهه ۱۹۶۰ میلادی توسعه پیدا نموده بودند وجود آمد. در این گام به روند توسعه و تکامل ERP می‌پردازیم: دوره اول: قبل از سال ۱۹۶۰ میلادی در این مدت نرم‌افزارهایی به نام BOM Processors توسعه پیدا کرده بودند که هدف عمده آنها استخراج مواد لازم برای تولید تعدادی محصول بود. این نرم‌افزارها توجه چندانی به اندازه و حجم تولید و یا به تعبیری دیگر Lot Sizing نداشته و از سوی دیگر زمان تحویل این اقلام را مدنظر قرار نمی‌دادند. ضمناً این نرم‌افزارها، موجودی خطوط مختلف تولید و انبارها را مدنظر قرار نمی‌دادند و به همین جهت با استفاده از آنها حجم موجودی در جریان افزایش پیدا می‌نمود. دوره دوم: بین سالهای ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی در اوایل این دهه تمرکز نرم‌افزاری بیشتر بر روی سیستم‌های کنترل موجودی بود. در این مدت همچنان بیشتر از مفاهیم سنتی کنترل موجودی برای توسعه نرم‌افزارهای مرتبط استفاده می‌شد. اما در اواخر این دهه مفهوم MRP یا برنامه‌ریزی مواد موردنیاز معرفی و نرم‌افزار MRPI توسط IBM شرکت توسعه پیدا کرد. مهمترین مشکل این نرم‌افزار و نرم‌افزارهای مشابه، اجرای آن بر روی Main Frame های گران قیمت مستقر در مراکز دانشگاهی، نظامی و... بود و همین امر فاصله زمانی بین دو برنامه‌ریزی را افزایش می‌داد. این سیستم بصورت برگشتی، زمان تحویل اقلام موردنیاز برای ساخت یک محصول خاص را از زمان تحویل به مشتری تا زمانی که موردنیاز برای مونتاژ شدن روی خطوط مونتاژ بود، برنامه‌ریزی می‌کردند. سازمانها در اجرای MRPI مشکلات زیادی داشتند؛ این مشکلات بیشتر مشکلاتی سیستمی و ناشی از کاربران بودند تا مشکلاتی تکنولوژیکی. از طرف دیگر، این سیستم ارتباط بین تولید و استراتژیهای رقابتی سازمان را چندان مدنظر قرار نمی‌داد؛ ضمناً ظرفیتهای تولیدی سازمان چندان در این سیستم لحاظ نمی‌شدند. دوره سوم: بین سالهای ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی تمرکز بر MRPI با توجه به برنامه کلان تولید یا MPS، توسعه MRP حلقه بسته. در این سیستم امکان بروز نارسایی در زنجیره تولید به حداقل رسید اما همچنان این سیستم فقط برنامه‌ریزی تولید را انجام داده و حمایت چندانی از سایر منابع تولید نداشتند. دوره چهارم: بین سالهای ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ میلادی گسترش MRPI به کف کارگاه و توسعه MRPII که برنامه‌ریزی بخش زیادی از منابع تولیدی را انجام می‌داد. در

اوایل همین دهه سیستم‌های DRP یا سیستم‌های برنامه‌ریزی توزیع که مستقل از MRPII عمل می‌کردند وارد این سیستم شده و عملاً مشکل عدم ارتباط این دو سیستم با یکدیگر مرتفع گردید. دوره پنجم: بین سالهای ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰ میلادی و پس از آنکسرتش MRPII به سایر حوزه‌ها و اضافه نمودن سیستم‌های پشتیبان تصمیم به MRPII توسعه یافته که در تمام عرصه‌های تولیدی، خدماتی، تجاری، توزیع و... کارایی داشت و ظهور ERP. مشکل عمده سیستم‌های MRPII و توسعه یافته‌های آن این بود که تنها سیستم تولیدی ساخت به منظور انبار یا MTS را پشتیبانی می‌نمود و سایر سیستم‌های تولیدی را چندان پوشش نمی‌داد؛ اما با ظهور ERP در حوزه تولید، تمامی سیستم‌های تولیدی تحت پوشش قرار گرفتند. بخشها، فرایندها و وظایف مختلفی از جمله کنترل کیفیت، نگهداری و تعمیرات، امور حسابداری، مالی و... به سیستم‌های تولیدی متصل شده و ERP به عنوان حد فاصل سیستم‌های SCM و CRM مطرح گردید. این سیستم بیش از آنکه عنوان جدیدی برای MRPII باشد، به عنوان سطح بعدی در سطوح تکاملی سیستم‌های کامپیوتری طراحی شده برای پشتیبانی از عملیات سازمان مطرح است. در سال ۱۹۹۵، پدیده اینترنت وارد ERP شد و در سالهای ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۰، EDI و ERP با یکدیگر پیوند خوردند؛ در سال ۲۰۰۰ اینترنت به عنوان جزئی تفکیک ناپذیر از ERP محسوب و سیستم‌های ERP تحت وب توسعه یافتند که فناوری چند لایه‌ای در معماری سیستم اطلاعاتی را پشتیبانی می‌کنند. امروزه هم سیستم‌های جدیدی با عنوان ERP II در حال توسعه هستند که اساس آنها وب بوده و تمرکز بسیار زیادی بر حمایت از ماژول SCM دارند و عملاً در تعریف امروز ERP، آنرا کاملاً مرتبط و جدایی ناپذیر از SCM تعریف می‌نمایند. قابل ذکر است که در سال ۱۹۹۸ بیش از بیست هزار سازمان در سراسر جهان مبلغی افزون بر هفده میلیارد دلار در زمینه ERP سرمایه‌گذاری نموده‌اند که این رقم در سالهای بعد بین سی تا پنجاه درصد رشد داشته و در سال ۲۰۰۳ به رقمی نزدیک به صد میلیارد دلار رسیده است. هزینه نگهداری و بروزرسانی سیستم‌های پیاده‌سازی شده در سال ۲۰۰۰ به رقمی حدود بیست و دو میلیارد دلار بالغ شده که نرخ رشدی برابر سیزده و یکدهم درصد نسبت به سال ۱۹۹۹ داشته است (Broatch, 2001). علاوه بر این، طبق بررسی‌های صورت گرفته، در حال حاضر بیش از هفتاد درصد از هزار شرکت طراز اول جهان از دید مجله Fortune، سیستم‌های ERP را با موفقیت پیاده نموده و یا در حال پیاده‌سازی آن هستند. (Kraft, 2001) در گام آتی از مزایای پیاده‌سازی ERP خواهیم گفت... گام یکم و سیزدهم پیاده‌سازی ERP در سازمانها چه مزایایی به همراه دارد؟ پیاده‌سازی سیستم ERP مزایای بی‌شماری را برای سازمانها به ارمغان می‌آورد اما باید توجه داشت که این مزایا و بهبود فرایندهای تجاری سازمان به راحتی قابل دستیابی نیستند. پیاده‌سازی موفق یک سیستم ERP بستگی بسیار زیادی به انتخاب سیستم مناسب، تامین‌کننده مناسب، نحوه بومی‌سازی نرم‌افزار در سازمان با توجه به استراتژی، فرهنگ و ساختار سازمان، تمهد و حمایت مدیریت سازمان از پیاده‌سازی نرم‌افزار، شایستگی مشاوران در پیاده‌سازی نرم‌افزار، کنترل پروژه مناسب در طول فرایند پیاده‌سازی و اتمام پروژه در زمان مشخص و بودجه پیش‌بینی شده و مواردی از این دست دارد. از این عوامل که بگذریم، پیاده‌سازی ERP در سازمان مزایای بسیار زیادی را به همراه خواهد داشت که بصورت خلاصه می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود: Ø ایجاد یکپارچگی سازمانی از بعد اطلاعاتی و افزایش سازگاری در اطلاعات موجود در سازمان. Ø استانداردسازی فرایندهای سازمانی بر اساس بهترین تجربیاتی که شرکتهای عرضه‌کننده نرم‌افزار از سازمانهای مختلف به دست آورده‌اند. Ø مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی و کاهش زمان انجام آنها. Ø تبدیل فرایندهای سازمانی از حالت ضمنی به حالت صریح به علت مهندسی مجددی که در فرایندهای سازمان صورت می‌پذیرد. Ø امکان نصب و راه‌اندازی سریعتر سیستم‌های مرتبط با ERP در سازمان از جمله ماژولهای مختلف این نرم‌افزار و یا سایر نرم‌افزارهای کاربردی که از طرف عرضه‌کنندگان ERP ارایه نشده و مخصوص آن سازمان هستند. Ø امکان و یا تسهیل توسعه سیستمها و تکنولوژیهای جدید از جمله ABC, JIT و... Ø امکان ایجاد همکاریهای تجاری، سرمایه‌گذاریهای مشترک، ادغام برای سازمانها با هزینه کمتر و بازدهی بیشتر و نتیجه بهتر. Ø تغییر تمرکز از برنامه‌نویسی کامپیوتری در سازمان به بهبود فرایندها. Ø فراهم شدن زیر ساخت لازم به منظور پرداختن به CRM و SCM، دو مبحثی که در حال حاضر تبدیل به دو جزء جدایی ناپذیر ERP شده‌اند. Ø توسعه زیر ساخت لازم به منظور وارد شدن به E-Business. لازم است اشاره شود که از ERP به عنوان کاتالیزور و یا Enabler و یا تسهیل‌کننده در BPR و یا مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی نام برده شده است. اما در مورد اینکه ERP و BPR کدام یک مقدم بر دیگری هستند، بحثهای زیادی مطرح است و مقالات مختلفی درباره آن وجود دارد. برخی ERP و BPR را دو فرایند لازم و ملزوم یکدیگر دانسته‌اند و بسیار تاکید بر اجرای کامل BPR همزمان با پیاده‌سازی ERP و یا قبل از آن دارند، در حالیکه برخی دیگر بسیار تاکید بر عدم اجرای BPR سنگین در فرایندهای سازمان به منظور افزایش احتمال موفقیت پروژه پیاده‌سازی ERP در سازمان دارند. تاکید گروه دوم بیشتر بر افزایش دقت در انتخاب ERP مناسب برای سازمان که دارای بیشترین انطباق با فرایندهای سازمانی است می‌باشد. اما به هر حال باید اشاره نمود که در برخی موارد نرم‌افزار ERP خریداری شده و منطبق با آن BPR صورت می‌گیرد که به آن Package Enabled BPR می‌گویند و در نوع دیگر BPR استاندارد اعمال و پس از آن ERP منطبق بر BPR استاندارد اعمال شده انتخاب می‌شود؛ هر کدام از این روشها مزایا و معایب خاص خود را دارا می‌باشند. تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم

جَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی) آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می‌کنند

بنادر البحار- ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می‌دهند.



مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گامگاه

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

www.Ghaemiyeh.com

www.Ghaemiyeh.net

www.Ghaemiyeh.org

www.Ghaemiyeh.ir

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

