

جزوه درس

مدیریت منابع انسانی

فصل اول : ماهیت مدیریت منابع انسانی

تعریف مدیریت منابع انسانی :

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 به کار هستند و منظور از سازمان، تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد یا نیتی خاص و برای نیل به هدفی مشخص به وجود آمده است. در تقسیم بندی سازمان مدیریت منابع انسانی در ردیف مدیر تولید، مدیر مالی و غیره قرار می گیرد.

وظایف مدیریت منابع انسانی :

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

نقش مدیریت منابع انسانی در سود بخشی سازمان :

- 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- جلوگیری از ترک سازمان با مدیریت صحیح و برقراری روابط انسانی و اجتماعی سالم و فراهم کردن محیط مناسبی که باعث خوشنودی و رضایت کارکنان شود و در نتیجه مانع از ترک سازمان و هزینه های ناشی از آن گردد.
- ۵- طراحی یک سیستم بهداشت و ایمنی موثر و نظارت دقیق بر آن برای جلوگیری از بروز حوادث و متحمل شدن هزینه های مانند پرداخت خسارت، دارو و درمان، بیمه بیکاری یا از کار افتادگی و ضرر های ناشی از توقف کار و اتلاف وقت.
- ۶- آموزش مهارت های لازم به منظور تربیت کارکنانی که حداکثر بازدهی را داشته باشند.
- ۷- یافتن و استخدام شایسته ترین فرد ممکن برای هر شغلی و در هر سطحی
- ۸- طراحی سیستمی برای پرداخت حقوق و مزایا که بتواند در جذب و نگهداری نیروهای کارا با سایر سازمانها رقابت کند.
- ۹- تشویق متصدیان مشاغل به گونه ای که زمینه مساعدی برای ابراز نظرهایشان درباره کاهش هزینه ها فراهم آید.

هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان :

هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. کمک به افزایش تولید و بهره وری، موثرترین کمکی است که می توان به سازمان نمود. بهره وری را می توان استفاده موثر از منابع انسانی و مالی تعریف کرد. اگر چه مدیریت منابع انسانی نمی تواند دخالت مستقیم چندانی در چگونگی استفاده از سایر منابع در سازمان را داشته باشد، ولی با توجه به حضور و دخالت عامل انسانی در تمام صحنه ها، مدیریت منابع انسانی می تواند با طراحی برنامه ها و سیستم هایی برای بکارگیری شایسته نیروهای سازمان نقش مهمی در بقا و کارایی سازمان ایفا کند.

فصل دوم : تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی

تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی :

فلسفه نوین مدیریت منابع انسانی، ساختار و سازماندهی آن به شکل امروزی همگی نتیجه تعامل میان مجموعه حوادث و تحولاتی است که با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان حدود سال ۱۷۶۰ آغاز شده است و تا به امروز ادامه دارد. البته پیدایش و رشد تدریجی مدیریت منابع انسانی به پیشتر از آن و به دوران باستان باز می گردد و شواهدی از تشکیل اصناف و بروز اعتصابات کارگری منظم و سازمان یافته در روم و مصر مشاهده شده است.

انقلاب صنعتی :

انقلاب صنعتی تقریباً همزمان با سایر تحولات عظیم علمی، فلسفی، و سیاسی قرون هفدهم و هجدهم در اروپا به وقوع پیوست. منظور از انقلاب صنعتی جانشین کردن ماشین به جای انسان در صنعت است. یکی از نتایج مستقیم انقلاب صنعتی پیدایش کارخانه های بزرگ در جوامع صنعتی بود که اولین بار استخدام و تمرکز عده کثیری کارگر را در یک مکان و زیر یک سقف ایجاب نمود. با ورود ماشین به صحنه امکان تقسیم کار به اجزای کوچکتر فراهم شد و هرکس موظف به انجام دادن بخش کوچکی از کل کار در کارخانه با سیستم تولیدی گردید.

فرآیند تقسیم کار در انقلاب صنعتی :

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

ویژگی های انقلاب صنعتی :

این نظام منجر به پیدایش سلسه مراتبی جدید متشکل از مالکان کارخانه، مدیران، سرپرستان، سرکارگران و کارگران گردید در صورتی که کارگاههای قرون وسطا فاصله زیادی بین صاحبکار و کارگر وجود نداشت. این باعث ایجاد فاصله طبقاتی زیادی در اجتماع شد.

از ویژگی های دیگر نظام صنعتی جدید بی اعتنایی به جنبه های عاطفی و عدم رعایت اصول انسانی در کارخانه ها بود و کارگران به ازای دستمزدی ناچیز در وضعیتی بسیار طاقت فرسا و غیر انسانی در سرما و گرمای شدید و محیطی آلوده و پر سر و صدا کار می کردند.

تبعات انقلاب صنعتی :

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

نهیضت کارگری :

با اجحاف و ستمی که در حق کارگران می شد، طبیعی بود که آنها دیر یا زود برای دفاع از خود به تشکیل صنف و اتحادیه پرداخته به عنوان یک نیروی منسجم و متحد با صاحبان صنایع روبرو شوند و به وضع آشفته زندگی خود سر و سامان دهند. بدین ترتیب کارخانه ها یکی پس از دیگری به تشکیل سندیکاها و اتحادیه ها دست زدند و به دنبال آن با اعلام اعتصاب برای افزایش نرخ دستمزد با کارفرمایان وارد مذاکره شدند.

همبستگی کارگران با یکدیگر و در نتیجه پیدایش اتحادیه های کارگری و قدرت یافتن آنان طرز فکر جامعه و دولت را به نفع کارگران تغییر داد و قوانینی از جمله آزادی اجتماعات کارگری ، آزادی تشکیلات شورای کارگری، قانونی بودن اعتصاب و تحریم تولیدات کارخانه ها به منظور حمایت و پشتیبانی از کارگران وضع شد. تشکیل اتحادیه ها دیگر جرم محسوب نمی شد و عدم عضویت کارگر در اتحادیه نمی توانست شرط استخدام باشد. به طور کلی اتحادیه های کارگری موجب توازن قدرت میان کارگر و کارفرما شد و این دموکراسی صنعتی تحولات اجتماعی عمیقی در جوامع صنعتی به وجود آورد.

نهضت مدیریت علمی :

یکی دیگر از تحولاتی که از نظر صنعتی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تأثیرات زیادی به جای گذاشت، مدیریت علمی بود. در واقع شکل گیری مدیریت منابع انسانی به عنوان یک وظیفه حرفه ای و تخصصی عمدتاً ناشی از اصول و مفاهیمی است که برای اولین بار با به وجود آمدن این نهضت مطرح گردید.

۴ اصل مدیریت تیلور :

اصل اول : مدیریت باید علمی باشد.

اصل دوم : انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد.

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

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

مدیریت علمی بر چه چیزی تأکید دارد؟

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 کارایی در کارخانه ها و سازمانها بر دارد.

پیدایش روانشناسی صنعتی و هدف آن :

به دلیل به کارگیری اصول و نظریه های روانشناسی در صنعت بتدریج رشته جدیدی به نام روانشناسی صنعتی در دهه ۱۸۹۰ و در اوایل ۱۹۰۰ به علوم اضافه شد. در ابتدا توجه روانشناسی صنعتی بیشتر معطوف به یافتن فنونی برای افزایش فروش بود، اما بتدریج گروهی از محققان این رشته به یافتن فنون موثرتری برای گزینش افراد علاقمند شدند. مساله مورد توجه آنان این بود که چگونه می توان افراد را برای مشاغلی که نیرو، استعداد و تواناییهای بالفعل و بالقوه آنها مطابقت داشته باشد انتخاب کرد.

پیدایش متخصصان امور نیروی انسانی :

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

زمینه های فعالیت متخصصان منابع انسانی در طول سالهای ۱۸۸۰ تا ۱۹۲۰ :

- ۱- **انتخاب و استخدام :** برای اولین بار این وظیفه به صورت متمرکز در سازمان بر عهده کارشناسان گذاشته شد تا شایسته ترین افراد را برای تصدی مشاغل یافته، استخدام کنند.
- ۲- **مسائل رفاهی کارکنان :** رسیدگی به مسائل عمومی کارکنان، از قبیل وام ، مسکن، مدرسه برای فرزندان آنها و دارو و درمان و غیره
- ۳- **قیمت گذاری کار :** مطالعه علمی کار به منظور تعیین نرخ مناسبی برای پرداخت دستمزد بر عهده کارشناسان قیمت گذاری کار گذاشته است.
- ۴- **ایمنی کار :** برای جبران خسارات ناشی از کار کرد و ایمنی محیط کار و پرداخت هزینه مداوای آنها و جلوگیری از بروز اتفاقات و پیشگیری از حوادث و سوانح ناشی از کار بخش ایمنی بصورت متمرکز زیر نظر این مدیریت انجام وظیفه می کرد.
- ۵- **مسائل آموزشی و بهداشتی :** همراه با متخصصان ایمنی پای پزشکان و کارشناسان آموزشی نیز به سازمان باز گردید.

مکتب روابط انسانی :

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

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

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

- ۱- پیشرفت و تحول سریع تکنولوژی و تخصصی شدن مشاغل در اثر انقلاب صنعتی
- ۲- اوج گیری نهضت‌های کارگری و ظهور اتحادیه ها که به نمایندگی از طرف تمام کارگران با کارفرمایان وارد مذاکره شدند.
- ۳- مدیریت علمی
- ۴- روانشناسی صنعتی
- ۵- ظهور و ورود متخصصان و کارشناسان نیروی انسانی به صحنه و انجام مجموعه ای از وظایف از جمله استخدام، رفاه کارکنان، قیمت گذاری کار، ایمنی، آموزش و خدمات پزشکی و ایجاد حوزه ای خاص در سازمان برای نظارت بر آن فعالیتها
- ۶- مکتب روابط انسانی

فصل سوم : تجزیه و تحلیل شغل

تعریف سازمان :

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

تجزیه و تحلیل شغل :

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

شرح خلاصه وظایف و مسئولیتهای شغل :

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

مراحل تجزیه و تحلیل شغل :

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

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

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

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

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

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

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

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

روشهای تجزیه و تحلیل :

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

- ۱- مشاهده مستقیم
- ۲- مصاحبه
- ۳- پرسشنامه
- ۴- مصاحبه گروهی
- ۵- نشست متخصصان
- ۶- ثبت وقایع
- ۷- پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت

مشاهده مستقیم :

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

مصاحبه :

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

روشهای مصاحبه :

- مصاحبه انفرادی
- مصاحبه گروهی با کارکنانی که شغلهای یکسانی دارند
- مصاحبه با سرپرستان یا کسانی که انتظار می رود آشنایی کامل با شغل داشته باشند.

مزایا و معایب مصاحبه :

به دلیل مزایای بسیار مصاحبه متداولترین شیوه جمع آوری اطلاعات درباره مشاغل و وظایف و مسئولیتهای مربوط به آن به شمار می آید. 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 می مانند. اگر مصاحبه کننده در کار خود مهارت داشته باشد جوی ایجاد می کند که مصاحبه شونده احساس می کند که می تواند بی پرده و بدون ترس مسائل را ابراز کند.

با وجود مزایای روش مصاحبه، به دلیل امکان جمع آوری نادرست، روایی و پایایی این روش پایین است. درست یا نادرست بودن اطلاعات ممکن است عمدی یا غیر عمدی باشد. در حالت عمدی مصاحبه شونده منظور سوال را درست می فهمد ولی به عمد جواب نادرست می دهد، ولی در حالت غیر عمدی مصاحبه شونده سوال را درست نمی فهمد و در نتیجه پاسخ درست نمی دهد.

برای رفع و یا کاهش این مشکل باید برای مصاحبه برنامه ریزی دقیقی شود و سوالات بدقت طرح گردد، اطلاعات از میان منابع مختلف جمع آوری شود و با بیش از یک نفر مصاحبه گردد و میان مصاحبه کننده و مصاحبه شونده رابطه دوستانه و احترام و اعتماد متقابل به وجود آید.

پرسش نامه :

پرسش نامه هایی که برای تجزیه و تحلیل شغل طراحی می شوند بین ۴ تا ۶ صفحه هستند و شامل هر دو نوع سوالات عینی (سوالاتی که نیاز به تحلیل ندارند) و قضاوتی (سوالاتی که باید مورد تحلیل قرار گیرند) می شوند. در عمل پرسش نامه های موثر و سودمند بوده اند که در آنها این دو نوع سوال وجود داشته باشد.

نکات مهم در طراحی پرسش نامه :

- ۱- تعداد سوالات باید کم باشد.
- ۲- برای کسانی که به پرسشنامه پاسخ می دهند باید کاملاً مشخص باشد که چرا به سوالات پاسخ می دهند و از جوابها چه استفاده ای می شود.
- ۳- سوالات پرسشنامه باید ساده و قابل فهم باشد و به هیچ وجه نباید از لغات سنگین فنی و تخصصی استفاده کرد.
- ۴- پیش از پخش پرسشنامه باید آن را سنجید و ایرادات آن را برطرف کرد.

مزایا و معایب پرسشنامه :

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

مصاحبه گروهی :

مصاحبه گروهی مانند مصاحبه انفرادی است با این تفاوت که به جای مصاحبه با یک نفر با همه کسانی که مشاغل یکسانی در سازمان هستند به طور همزمان مصاحبه می شود. اطلاعاتی که از این طریق بدست می آید دقیقتر و کاملتر از اطلاعاتی است که از مصاحبه انفرادی به دست می آید.

نشست متخصصان :

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

ثبت وقایع :

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

پرسشنامه و تجزیه و تحلیل سمت :

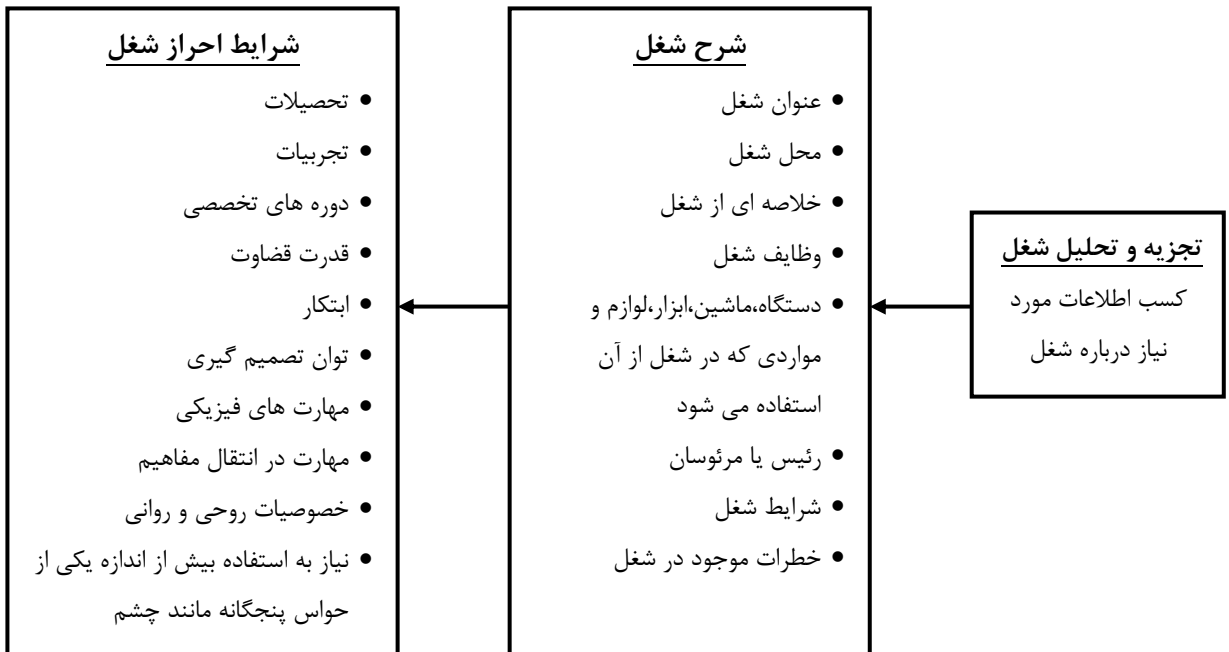
تحلیلگر با مطالعه پرسشنامه معین می کند که اولاً شغل از چه عناصری تشکیل شده است و ثانیاً هر یک از این عناصر چه سهمی در شغل دارند. تحقیقات درباره این روش پایایی و روایی آن را تایید کرده است. این روش کاربرد وسیعی دارد و برای تجزیه و تحلیل انواع مشاغل از آن استفاده می شود. معایب این روش طولانی بودن و زبان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

کدام روش بهتر است؟

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

شرح شغل و شرایط احراز شغل :

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



کاربرد تجزیه و تحلیل شغل :

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

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

تجزیه و تحلیل شغل بر عهده کیست ؟

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

مشکلات تجزیه و تحلیل شغل :

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

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

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

فصل چهارم : فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی

تعریف فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی :

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

مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی :

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

- (۱) تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان
- (۲) مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان
- (۳) برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی
- (۴) برآورد عرضه نیروی انسانی از منابع داخلی و خارجی
- (۵) مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاستهای پرسنلی سازمان بر آن اساس

تعیین موجودی نیروی انسانی :

مطالعه و بررسی جامع درون سازمانی به منظور تجزیه و تحلیل دقیق کلیه مشاغل و پستهای سازمانی و تهیه فهرستی از تخصصها و مهارتهای موجود در آ « سازمان اس.

بررسی اهداف آتی سازمان :

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

برآورد نیروی انسانی مورد نیاز (تقاضا برای نیرو) :

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

روشهای برآورد نیروی انسانی مورد نیاز را نام ببرید.

- روش روندیابی
- روش نسبت یابی
- روش همبستگی
- روش رگرسیون
- روش شبیه سازی

برآورد عرضه نیروی انسانی :

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

برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی :

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

روشهای اصلی برآورد نیروهای موجود در سازمان کدامند؟

۱- فهرست موجودی مهارتهای مدیریتی

۲- جدول جایگزینی

۳- نظر سرپرست

۴- روش دلفای

برآورد نیرو از منابع خارجی :

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

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

۱- **وضعیت عمومی اقتصادی :** هر قدر بیکاری کمتر باشد، عرضه نیرو نیز کمتر و در نتیجه

کارمندیابی مشکلتر خواهد بود.

۲- **بازارهای محلی کار :** اگر در شهر یا منطقه ای کارخانه بزرگی راه اندازی یا تعطیل شود

این امر در کمیابی یا فراوانی نیروی کار در آن شهر یا منطقه اثر می گذارد.

۳- **بازارهای تخصصی کار :** ممکن است سازمان به افرادی با تخصصهای خاصی نیاز داشته

باشد. هر قدر کارکنانی با تخصصهای ویژه تری مورد نیاز سازمان باشد، کارمندیابی نیز

دشوارتر است.

مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی :

آخرین مرحله در فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی مقایسه تقاضای سازمان برای نیروی انسانی و

عرضه آن است. نتیجه این مقایسه از سه حالت خارج نیست :

- **تقاضا با عرضه مساوی است :** در چنین حالتی تعداد کارکنان کافی است و لازم نیست

اقدامی صورت گیرد. فقط در صورتی که تخصص نیروها با اهداف آتی سازمان متناسب

نباشد باید دوره های آموزشی بخصوصی طراحی و برپا شود تا افراد مهارتهای ضروری و

مورد نیاز سازمان را بیاموزند.

- **تقاضا بیشتر از عرضه است :** در این حالت نیاز سازمان به نیرو بیشتر از تعدادی است که

در حال حاضر در سازمان موجود است. در چنین حالتی علاوه بر تعیین تعداد نفرات باید

تخصص ها و مهارت های مورد نیاز به طور دقیق مشخص شود. برای تامین کسری نیرو

سازمان باید اقداماتی از قبیل کارمندیابی، انتخاب، و استخدام نیروهای جدید و آکوزش

کارکنان، تربیت مدیر و استخدام پیمانی یا اضافه کار متوسل شود.

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

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

کاهش دادن نیروهای مازاد

روشهای کاهش نیروهای مازاد :

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

❖ **بازنشستگی زودرس و بازخرید :** یکی از تدابیر برای کاهش نیروی انسانی در سازمان بازنشسته کردن افراد قبل از موعد مقرر قانونی است. با فراهم کردن تسهیلات و دادن امتیازاتی به افراد بخصوص کسانی که در سطوح بالای سازمان کار می کنند و بدین طریق عده ای از پرهزینه ترین افراد از سازمان خارج می شوند و مسئولیت و وظایف آنان به افرادی که حقوق و مزایای کمتری دارند واگذار می شود.

❖ **کاهش ساعات کار :** چنانچه در اثر وضعیت نامساعد اقتصادی سازمان دچار مشکل شود و مجبور گردد بودجه استخدامی خود را کاهش دهد، می توان بخ جای کاستن از تعداد کارکنان، بودجه کاهش یافته را میان افراد تقسیم کرد. در نتیجه در حالی که هریک از کارکنان حقوق کمتری نسبت به قبل دریافت می کند، کسی مجبور به ترک سازمان نخواهد شد.

❖ **حذف شغل :** مشاغلی را که دیگر سودمند نیستند می توان از رده خارج کرد. بدین شکل که وقتی متصدی فعلی شغل به دلیل بازنشستگی، استعفاء، انتقال و یا هر دلیل دیگری سازمان را ترک می کند، آن شغل برای همیشه حذف می شود.

❖ **کاریابی :** چنانچه چاره ای جز این نباشد که عده ای از کار برکنار شوند، می توان خروج آنها را از سازمان تسهیل کرد. به این منظور لازم است دفتری در سازمان دایر شود تا با مشاوره و راهنمایی به کسانی که از کار برکنار شده اند در جستجو و یافتن کار دیگری کمک شود.

فصل پنجم : فرآیند کارمندیابی

فرآیند کارمندیابی :

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

فرآیند کارمندیابی در سازمان باید به چه گونه باشد؟

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

عوامل موثر بر میزان کارمندیابی :

✓ **اندازه (بزرگی و کوچکی) سازمان :** طبیعتاً در سازمانی که سی هزار کارمند دارد ،

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

✓ **مکان (جغرافیایی) سازمان :** چنانچه سازمان در محلی قرار گرفته باشد که شرایط بازار

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

✓ **محیط و شرایط کار و میزان حقوق :** اگر محیط و شرایط کار، خوب و حقوق و مزایا

کافی باشد، تعداد کمتری از کارکنان سازمان را ترک می کنند و نیاز کمتری به کارمندیابی خواهد بود.

✓ **رشد یا رکود سازمان :** سازمانی که در حال رشد و گسترش عملیات خویش است به

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

عوامل موثر در کارمندیابی :

الف : عوامل محیطی

۱. **عوامل اقتصادی :** هرگونه تغییر و تحول در اوضاع اقتصادی کشور، کارمندیابی را تحت تاثیر قرار می دهد. رکود یا رونق اقتصادی جامعه در میزان فعالیت سازمان و در نتیجه میزان نیاز آن به نیروی انسانی اثر مستقیم دارد.
۲. **عوامل اجتماعی :** در اثر تحولات عمیق اجتماعی، امروزه کمتر کسی را می توان یافت که به هرشغلی تن در دهد. بخصوص افراد تحصیل کرده که به دنبال مشاغل هستند که علاوه بر رفع نیازهای مادی و اولیه، نیازهای عالی تر آنها را نیز رفع کند.
۳. **عوامل تکنولوژیک :** پیشرفت تکنولوژی در کارمندیابی موثر است، زیرا هرگونه تغییر و تحولی در تکنولوژی موجب می شود تا از یک طرف بسیار از مشاغل موجود کارایی خود را از دست داده، از رده خارج شوند و از طرف دیگر مشاغل جدید بسیاری به وجود آیند.
۴. **قوانین و مقررات :** قوانین و مقرراتی که دولت در مورد استخدام و اشتغال وضع کرده است، کارفرمایان چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی موظف به اجرای آن هستند. هدف از وضع این قوانین جلوگیری از تبعیض در استخدام است.

ب : عوامل سازمانی :

۱. **شهرت :** خوشنامی یا بدنامی سازمان یکی از عوامل مهم در جذب یا عدم جذب افراد است.
۲. **جذابیت شغل :** اگر شغلی جذابیتی نداشته باشد، به دشواری می توان افراد مناسب را برای آن پیدا و استخدام کرد.
۳. **سیاستها و خط مشیهای سازمان :** وجود سیاستهایی چون ارتقاء از داخل به این معنی است که برای تصدی هر پستی که خالی می شود، کارکنان فعلی در الویت قرار دارند و قبل از استخدام از خارج نیازهای سازمان برای پر کردن آنها از درون برطرف می شود. در این گونه سازمانها حرکت به صورت پلکانی است و نیرو از خارج فقط برای رده های پایین استخدام می شود.
۴. **دخالت اتحادیه ها :** شرایطی که معمولاً اتحادیه ها برای انتخاب و استخدام افراد به مدیریت تحمیل می کنند، عامل دیگری است که دامنه جستجو برای یافتن شایسته ترین افراد را محدود می کند.

۵. **هزینه کارمندیابی :** هزینه زیاد کارمندیابی عاملی است که جستجو برای یافتن نیروهای مورد نظر را محدود می کند. از این رو مسئولان سازمان سعی می کنند در جایی به جستجوی نیرو بپردازند که احتمال بیشتری برای یافتن آن وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، برای کارمندیابی در جایی سرمایه گذاری می کنند که انتظار می رود بیشترین بازده را داشته باشد.

مراحل هشت گانه کارمند یابی :

- ۱- **تعداد و نوع نیروی مورد نیاز سازمان تعیین می شود :** با استفاده از روش ها و فنون مشخص در سازمان تعداد و نوع نیروی مورد نیاز برای نیل به اهداف سازمان را معین کرد.
- ۲- **شرح شغل نوشته می شود :** وظایف، مسئولیتها، مشخصات و ویژگی های اصلی شغلی که برای آن کارمندیابی می شود مشخص شود.
- ۳- **شرایط احراز شغل معین کی گردد :** مشخصات و ویژگیهایی که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با کفایت و شایستگی از عهده آن کار برآید.
- ۴- **مراکز و منابع کارمندیابی شناسایی می شوند :** سازمان باید با مراجعه به فهرست موجودی نیروی انسانی خود، منابع داخلی را مورد بررسی قرار دهد. چنانچه نتواند از میان کارکنان فعلی، فرد مناسبی برای احراز شغل پیدا کند، بناچار به بازار کار و منابع خارجی متوسل شود.
- ۵- **روش کارمندیابی انتخاب می گردد :** انتخاب مناسب ترین و موثرترین روش برای دستیابی به نیروی مورد نظر
- ۶- **فرم های درخواست کار بررسی می شود :** فرم های درخواست کار که به وسیله متقاضیان تکمیل شده اند بررسی شود و کسانی که شرایط لازم برا احراز شغل را ندارند حذف شوند.
- ۷- **مصاحبه مقدماتی برگزار می شود :** با کسانی که شرایط احراز شغل را دارند مصاحبه شود.
- ۸- **فهرستی از افراد واجد شرایط تهیه می شود :** لیستی از افرادی که بیشترین صلاحیت را برای احراز شغل دارند تهیه می شود تا در مرحله بعد از میان آنها شایسته ترین فرد انتخاب شود و به استخدام سازمان در آید.

منابع کارمند یابی :

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

الف : منابع داخلی

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

سیاست ارتقا از داخل چه مزایایی دارد؟

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

اعلان شغل چیست؟

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

ب : منابع خارجی :

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

انواع روشهای کارمندیابی از منابع خارجی :

- آگهی
- موسسات کاریابی
- دانشگاهها و سایر مراکز آموزشی
- معرفی و توصیه اعضای سازمان
- مراجعه مستقیم داوطلبان به سازمان

آگهی :

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

آگهی بی نام چیست؟

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

موسسات کاریابی :

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

مزایای استفاده از موسسات کاریابی :

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

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

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

معرفی و توصیه اعضا :

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

مراجعه مستقیم :

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