

اهداف یادگیری:

تاریخچه مدیریت منابع انسانی

تجزیه و تحلیل و طراحی شغل

برنامه ریزی منابع انسانی

کارمندیابی

مدیریت منابع انسانی:

منابع انسانی از **نقشی کلیدی در تحقق اهداف سازمانی** و همچنین در تلفیق و ترکیب سایر منابع واردہ به سازمان برخوردارمی باشد.

مدیریت امور کارکنان حوزه‌ای 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 (Personnel) (Human Resource(s)) Management (HRM)، مدیریت منابع انسانی (Management) مطرح می‌شود. مدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت کارکنان، رویکردهای کلی‌تر و جدیدتری را در مدیریت نیروی انسانی در نظر می‌گیرد.

تاریخچه مدیریت منابع انسانی:

انقلاب صنعتی: یکی از نتایج مستقیم انقلاب صنعتی، **پیدایش کارخانه‌های بزرگ** در جوامع صنعتی بود که برای اولین بار استخدام و تمرکز عده کثیری کارگر را در یک مکان و زیر یک سقف ایجاد نمود. نتیجه دیگر نظام صنعتی جدید، بی‌اعتنایی به جنبه‌های عاطفی و عدم رعایت اصول انسانی در کارخانه‌ها بود. بیشتر کارکنان ساعت‌های طولانی به ازای دستمزد ناچیز در وضعیتی بسیار طاقت فرسا و غیر انسانی در سرما و گرمای شدید، محیطی آلوده، پر

سر و صدا و غبار آلود کار می کردند . با احتجاج و ستمی که در حق کارگان می شد ، طبیعی بود که آنها دیر یا زود برای دفاع از خود به **تشکیل صنف و اتحادیه پرداخته** ، به عنوان یک نیروی انسانی و متحد با صاحبان صنایع روبرو می شوند و به وضع آشفته زندگی خود سر و سازمان دهند .

نهضت مدیریت علمی : شکل گیری مدیریت منابع انسانی به عنوان یک وظیفه حرفه ای - تخصصی عمدتاً ناشی از اصول و مفاهیمی است که برای اولین بار با به وجود آمدن این نهضت مطرح گردید . مدیریت علمی با **تاكید** 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 کارآبی در کارخانه ها و سازمان ها بردارد .

روانشناسی صنعتی : به کارگیری اصول و نظریه های روانشناسی در صنعت ، به تدریج رشته جدیدی به نام **روانشناسی صنعتی** در دهه ۱۸۹۰ و اوایل دهه ۱۹۰۰ به علوم اضافه کرد . در ابتدا توجه روانشناسی صنعتی بیشتر ، معطوف به یافتن فنونی برای افزایش فروش بود ، اما به تدریج گروهی از محققان این رشته به یافتن **فنون موثر تری** برای **گزینش افراد** علاقمند شدند . مساله مورد توجه آنان این بود که چگونه می توان افراد را برای **مشاغلی** که با نیرو ، استعداد و توانایی های بالفعل و بالقوه آنها مطابقت داشته باشد(تناسب بین افراد و مشاغل) انتخاب کرد .

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

۱. پیشرفت و تحول سریع تکنولوژی و تخصصی شدن مشاغل در اثر انقلاب صنعتی ؛
۲. اوج گیری نهضت های **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 تخصصی** در زمینه هایی از قبیل استخدام ، رفاه کارکنان ، قیمت گذاری کار ، ایمنی ، آموزش ، و خدمات پزشکی و ایجاد حوزه خاصی در سازمان برای نظارت بر این فعالیتها؛
۶. مکتب روابط انسانی؛

با مشخص شدن تاثیر مهم عواملی از قبیل انگیزه و روحیه کارکنان ، تیم تحقیقاتی به رهبری التون مایو از دانشگاه هاروارد و همکارانش (مانند روث لیسبرگ و وايت هد) مسئولیت ادامه کار را به عهده گرفتند و تحقیقات خود را تا اوایل دهه ۱۹۳۰ ادامه دادند.

تحقیقات تیم مایو نشان داد کا میزان تولید ، تابع همکاری های گروهی است. مطالعه التون مایو در هاتورن سرآغاز جنبشی بود که بعدها به نام نهضت یا مكتب روابط انسانی مشهور شد و تا به امروز ادامه دارد؛ همانگونه که نظرات و مفاهیم نهضت مدیریت علمی نیز امروزه در قالب مهندسی صنایع متبلور گشته است.

تعاریف مدیریت منابع انسانی:

مدیریت منابع انسانی: معطوف به **سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌های** است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

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 می‌کنند.

مدیریت منابع انسانی: فرایندی شامل چهار وظیفه **جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت** منابع انسانی است.

مدیریت منابع انسانی: یعنی مدیریت کارکنان سازمان .

مفهوم 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 می‌شود:

تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان)

برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی

گرینش 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 (مصالحه، مشاوره و اجرای مقررات انضباطی)

توسعه نیروی انسانی و آموزش

تعهد نمودن کارکنان به سازمان.

مدیریت منابع انسانی، در جهت کسب **رضایت کارکنان و تامین اهداف سازمانی**، سیاست گذاری، برنامه ریزی و فعالیت نماید.

چهار هدف مدیریت منابع انسانی :

هدف اجتماعی: احساس مسئولیت در مقابل **نیاز های جامعه و ایجاد اعتبار برای سازمان و کارکنان** آن در جامعه

هدف سازمانی: احساس مسئولیت در مقابل **اهداف سازمانی و حداکثر استفاده از تخصص و تعهد نیروهای انسانی** در نیل به این اهداف

هدف وظیفه ای: احساس مسئولیت در مقابل **وظایف و مسئولیت هایی** که به عهده واحد امور اداری سازمان **گذاشته شده** است.

هدف اختصاصی: احساس مسئولیت در مقابل **اهداف شخصی کارکنان شاغل در سازمان**.

رویکردهای مدیریت منابع انسانی :

دو 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 عکس العمل 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

همانطور که 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

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:

۱. تجزیه و تحلیل مشاغل
۲. طراحی شغل
۳. طبقه‌بندی مشاغل
۴. ارزشیابی مشاغل

۵. برنامه‌ریزی نیروی انسانی

۶. کارمندیابی

۷. انتخاب

۸. انتصاب

۹. اجتماعی کردن

۱۰. آموزش کارکنان

۱۱. ارزیابی عملکرد

۱۲. بهداشت و ایمنی

۱۳. بیمه و بازنشستگی

۱۴. رفاه

۱۵. انگیش، مشارکت و روابط کارکنان

۱۶. حقوق و دستمزد

۱۷. پاداش

۱۸. جابجایی

۱۹. انضباط

وظایف صفتی و ستادی مدیران منابع انسانی:

مدیران منابع انسانی در درون واحد منابع انسانی، به عنوان **یک واحد صفت** شناخته می‌شوند. وظیفه متخصصان امور پرسنلی، ستادی است و این متخصصان بی‌آنکه حق دخالت در امور یا قدرت دستور دهی مستقیم به سایر بخش‌های موسسه را داشته باشند، در مقام مشاوره با مدیران اجرایی و عملیاتی (مدیران صفتی) همکاری می‌کنند. و پیشنهادهای خود را به آنان ارائه می‌کنند (وظیفه ستادی).

سیستم اطلاعات منابع انسانی:

تعریف مختلفی از سیستم اطلاعات منابع انسانی وجود دارد. در بیون (۱۹۹۷) تعاریف زیر آمده است:

یک سیستم رایانه‌ای فقط برای جمع‌آوری، ذخیره، نگهداری، بازبینی 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.

سیستم اطلاعات منابع انسانی : سیستمی است که **اطلاعات جاری و دقیق** برای مقاصد کنترل و تصمیم‌گیری فراهم کند.

سیستم اطلاعات منابع انسانی را **بخشی از سیستم اطلاعاتی سازمان** می‌دانند که اطلاعات لازم را برای تصمیم‌گیری در امور منابع انسانی ارائه می‌دهد.

سیستم اطلاعات منابع انسانی را می‌توان در قالب یکی از سیستم‌های اطلاعاتی مانند **سیستم پردازش عملیات**، سیستم اطلاعات مدیریت، سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری یا دیگر انواع سیستم‌های اطلاعات سازمانی طراحی کرد.

تجزیه و تحلیل شغل(کارشکافی)

- عبارت از جمع‌آوری اطلاعات به منظور پی بردن به ماهیت مشاغل دریک سازمان می‌باشد.
- عبارت است از مراحلی برای تشخیص خصوصیات و ویژگی‌های لازم برای انجام موفقیت آمیز یک شغل و بررسی شرایطی که شغل در آن انجام می‌پذیرد .
- مطالعه شغل در سازمان به منظور **شناخت نوع ، میزان و نحوه انجام فعالیت‌های شغلی ، شرایط محیط کاری و شرایط احراز آن** می‌باشد.
- عبارت از مطالعه و بررسی جهت پی بردن به ماهیت یک شغل و تعیین شرایط احراز آن از نظر دانش، مهارت و یا نوع رفتار می‌باشد.

سوالات اساسی مرتبط با تجزیه شغل :

- ۱- چه نوع **کارها و فعالیت‌های** اجزاء و عناصر تشکیل دهنده شغل می‌باشند؟
- ۲- **چگونه** این کارها و فعالیت‌ها باید به انجام برسد؟
- ۳- شاغل باید از نظر **دانش ، مهارت و یا رفتار** چگونه باشد؟

جدول کاربردهای عمومی تجزیه و تحلیل شغل:

رابطه صنعتی	در رابطه با قوانین و مقررات	در رابطه با نیازهای سازمانی	در رابطه با کارکنان
طراحی و مهندسی	بهداشت و درمان	تجزیه و تحلیل سازمانی	جذب و گزینش
طراحی روش ها	حفظ و ایمنی	بهدود و بازسازی سازمان	آموزش
قراردادهای کاری	رفع تبعیضات	طراحی و توسعه مشاغل	انتصاب
		برنامه ریزی نیروی انسانی	ارزشیابی
		مدیریت حقوق و دستمزد	حقوق و دستمزد
			شکایات
			انضباط
			ترفیع
			انتقال
			مشاوره های شغلی
			برنامه ریزی و توسعه شغلی

هدف از انجام تجزیه و تحلیل شغل :

هدف از انجام تجزیه شغل ، تهییه و تنظیم دو فرم اساسی **شرح شغل و شرایط احراز مشاغل** می باشد.

مراحل تجزیه و تحلیل شغل:

مرحله اول: بررسی کل سازمان به منظور تعیین مطابقت مشاغل با بافت واهداف 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

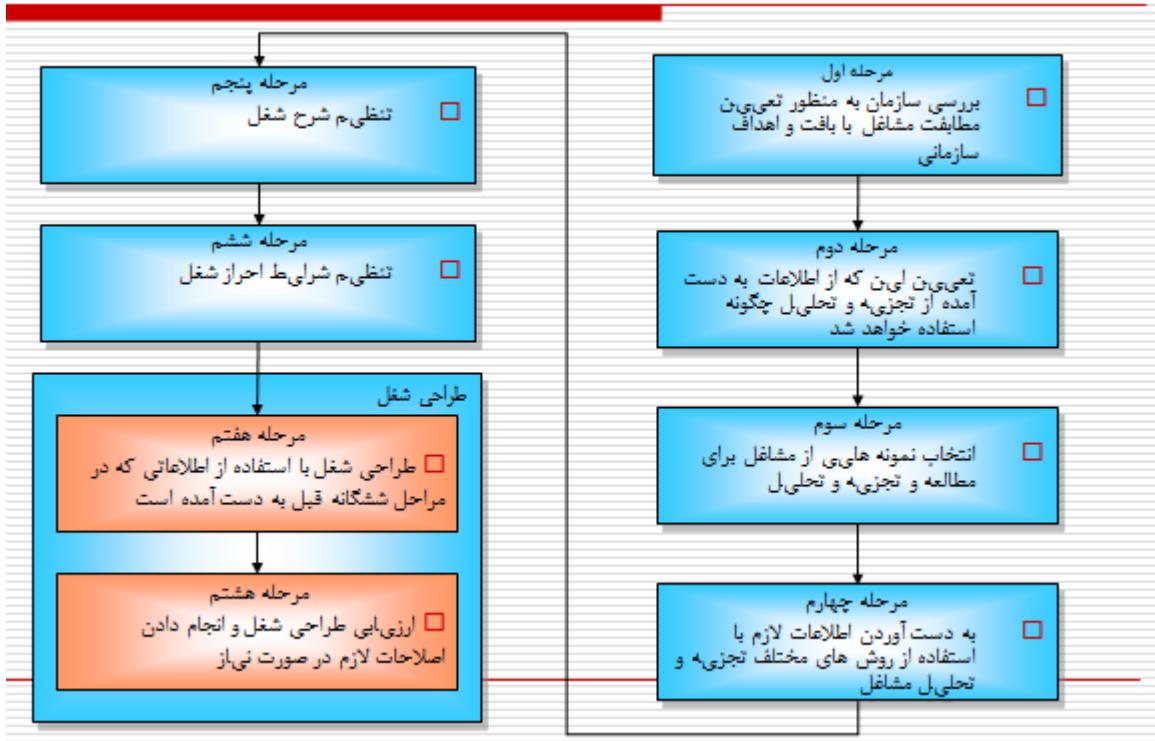
مرحله چهارم: بدست آوردن اطلاعات لازم با استفاده از روشهای مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل

مرحله پنجم: تنظیم شرح شغل

مرحله ششم: تنظیم شرایط احراز شغل

مرحله هفتم: طراحی شغل با استفاده از اطلاعاتی که در مراحل ششگانه قبل به دست آمده است.

مرحله هشتم: ارزیابی طراحی شغل و انجام دادن اصلاحات لازم در صورت نیاز



بخی از اصطلاحات تجزیه و تحلیل شغل :

۱. کار: عبارت است از اجزای تشکیل دهنده یک وظیفه .
۲. وظیفه: عبارت است از فعالیت های جسمی و یا فکری محوله به فرد در سازمان .
۳. شغل: عبارت است از وظایف مشابه و مرتبط که به عهده یک فرد در مقابل دریافت حقوق و دستمزد گذارد می شود.
۴. پست: عبارت است از جایگاه سازمانی افراد.
۵. شرح شغل: عبارت است از خلاصه ای از اطلاعات مربوط به یک شغل خاص که معرف آن شغل باشد.
۶. شرایط احراز مشاغل: عبارت است از عبارت است از اطلاعاتی که از تجزیه شغل و شرح شغل بدست آمده و در واقع شرایط لازم در فردی را بیان میکند که بتواند شغل را به نحو احسن و منطبق با استاندارهای کاری انجام دهد.
۷. حرفه: عبارت است از گروهی از مشاغل مشابه.

روش های تجزیه و تحلیل شغل :

۱) مشاهده: در این روش تحلیل گران مشاغل ، برای مدتی معین شاغلین را مورد مشاهده مستقیم و یا غیرمستقیم قرار می دهند این روش برای مشاغلی که تکراری بوده و زمان انجامشان کوتاه است، مناسب می باشد:

۱-۱- مشاهده مستقیم : از طریق **حضور مستقیم در محیط واقعی کار و مشاهده حضوری و مستقیم شاغلین** صورت می گیرد. این روش نیاز به تخصص دارد.

۱-۲- مشاهده غیر مستقیم : از طریق استفاده از **عکس برداری، فیلم برداری، ویدئو... صورت می گیرد.**

نکته: روش مشاهده برای مشاغلی مانند یک **حقیق، دانشمند، وکیل دادگستری یا ریاضی دان** که قسمت عمده کارشان فکری است مناسب نمی باشد.

۲) مصاحبه: در تجزیه شغلی، از **روش مصاحبه به عنوان مکمل روش مشاهده** استفاده به عمل می آید. مصاحبه ممکن است بصورت **نیمه طرح ریزی شده، طرح ریزی شده و یا کاملاً طرح ریزی شده** برگزار شود.

مصاحبه آزاد: چارچوب 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.

مصاحبه بسته(منظمه): سوالات از قبل تعیین شده اند و مصاحبه کننده براساس فهرستی که در اختیار دارد سوالات را به ترتیب مطرح می کند.

مصاحبه (آزاد یا بسته) می تواند به سه صورت انجام گیرد:

- ۱- مصاحبه انفرادی با متصدی شغل
- ۲- مصاحبه گروهی با کارکنانی که شغل‌های یکسانی دارند(گروه کانونی).
- ۳- مصاحبه با سرپرستان یا کسانی که انتظار می رود آشنایی کامل با شغل داشته باشند.

سوالات مصاحبه های تجزیه شغل مرتبط است با :

۱. عنوان شغل
۲. هدف از انجام شغل
۳. وظایف روزانه، هفتگی، ماهیانه، فصلی و یا سالیانه
۴. مسئولیت های مالی، غیر مالی و سرپرستی

۵. روابط شغلی با دیگران
۶. اختیارات تصمیم گیری
۷. نحوه نظارت بر شغل از سوی ناظرین
۸. امکان سوء استفاده از شغل و راه حل های جلوگیری از آن
۹. ضرر های ناشی از بی علاقه شغل به شغل خود
۱۰. گزارشات شغلی
۱۱. نظر شاغل راجع به محیط کار خود
۱۲. تناسب مسولیت ها با اختیارات
۱۳. خطرات احتمالی ناشی از انجام شغل
۱۴. تحصیلات موردنیاز جهت انجام درست شغل
۱۵. دوره های آنچام شده موزشی قبیل ویا ضمن خدمت
۱۶. نقش تجربه کاری در انجام موققیت آمیز شغل
۱۷. اشتباهات و یا سوء تفاهمات قابل بروز مرتبط با شغل
۱۸. تغییرات قابل بروز در ماهیت شغل
۱۹. سایر اطلاعات مرتبط با شغل و شرایط احراز آن

مزایای مصاحبه:

- **متداولترین شیوه** جمع آوری اطلاعات درباره مشاغل است.
- گفتگوی رو در روی دو طرف در مصاحبه
- مسائلی در مصاحبه روشن می شود و اطلاعاتی به دست می آید که درساخیر روش های دیگر امکان پذیر نیست.

معایب:

- به دلیل جمع آوری اطلاعات نادرست ، **روایی و پایایی آن پایین** است.
- گاهی اوقات **هنجرهای گروهی** می تواند منجر به کاهش سودمندی مصاحبه های گروهی(در گروههای کانونی) شود.

(۳) پرسشنامه: این روش یکی از ساده ترین، کم خرج ترین و معمول ترین روش های جمع آوری اطلاعات به شمار می آید.

سوالات باید **کوتاه، صریح، جامع، کامل و در برگیرنده کلیه عوامل** مربوط به شغل باشد.

سوالات پرسشنامه های تجزیه شغلی مرتبط است با :

۱. نام سازمان
۲. منطقه جغرافیائی
۳. عنوان شغل
۴. هدف شغل

- .۵. وظایف شاغل و زمان مصروفه برای انجام این وظایف
- .۶. عوامل موثر در انجام موفقیت آمیز وظایف
- .۷. مسئولیت ها
- .۸. ویژگی های لازم برای انجام موفقیت آمیز شغل
- .۹. تجربه مورد نیاز برای انجام موفقیت آمیز شغل
- .۱۰. امکان جایگزین نمودن دوره های آموزشی به جای تجربه
- .۱۱. شرایط محیط کاری
- .۱۲. مسائل مربوط به بهداشت و ایمنی
- .۱۳. استانداردهای انجام کار
- .۱۴. تحصیلات مورد نیاز برای انجام موفقیت آمیز شغل
- .۱۵. سایر اطلاعات لازم مرتبط با شغل
- .۱۶. نظر سرپرست مستقیم
- .۱۷. تاریخ انجام تجزیه شغل
- .۱۸. تجزیه و تحلیل کننده

مزایای روش پرسشنامه:

- کم هزینه ترین روش است.
- در زمان اندک اطلاعات زیادی جمع آوری می شود.

۴- 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. اگر چه این روش برای جمع اوری اطلاعات مفید است اما برداشت متصدی شغل از شغلش و همچنین واقعیات شغل ، یعنی این که کار واقعاً به چه صورت و در چه شرایطی انجام می گیرد، نادیده گرفته می شود.

۵- 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.

۶- پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت: 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 کار انجام می گیردو جزئی از آن به شمار می آید. در مجموع، ۱۹۴ عنصر که معرف تمام فعالیتهای ممکن در هر شغل است شناسایی و فهرست گردیده اند.

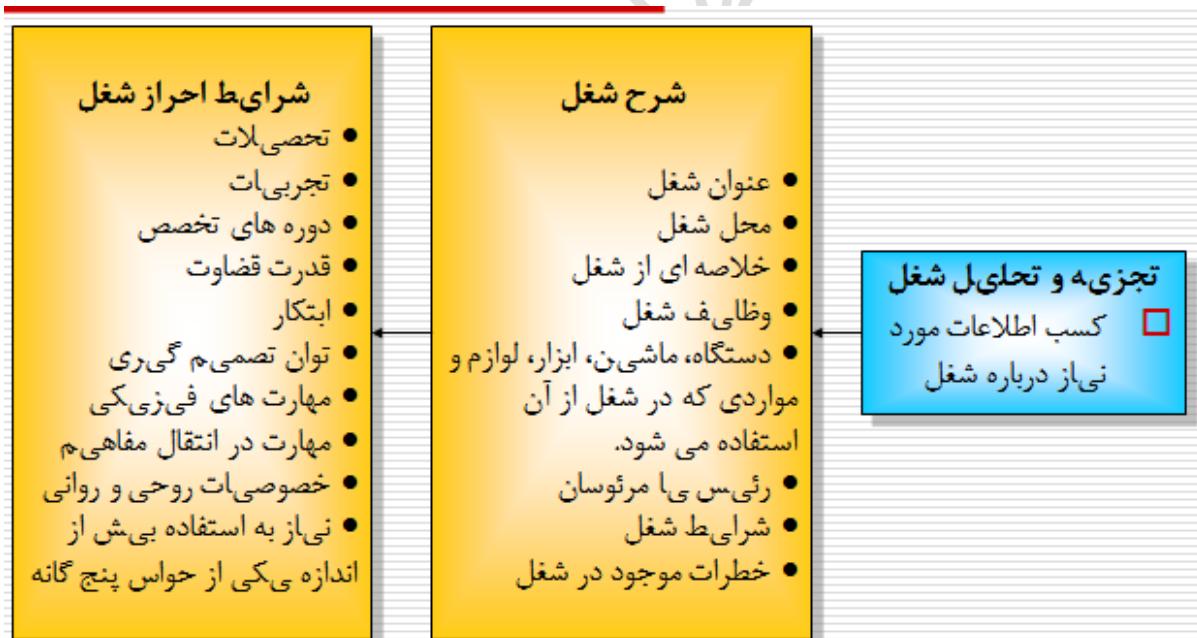
طبقات ششگانه عبارتند از: ۱- منابع اطلاعاتی (۳۵ عنصر)، ۲- فعالیتهای فکری (۱۴ عنصر)، ۳- فعالیتهای جسمانی (۴۹ عنصر)، ۴- برقراری ارتباط با دیگران (۳۶ عنصر)، ۵- زمینه شغل (۱۹ عنصر)، ۶- سایر فعالیتهای شغل (۱۷ عنصر)

تحقیقاتی که در باره انجام گرفته است، پایایی و روایی آن را تأیید کرده است. این روش کاربرد وسیعی دارد و برای تجزیه و تحلیل انواع مشاغل از آن استفاده می شود. معایب این روش طولانی بودن، زبان فنی و سیستم ارزیابی پیچیده و مشکل آن است.

۷- بررسی سوابق گذشته: این روش به تنها یی صبح نیست و با یکی از روشهای یاد شده فوق تلفیق می

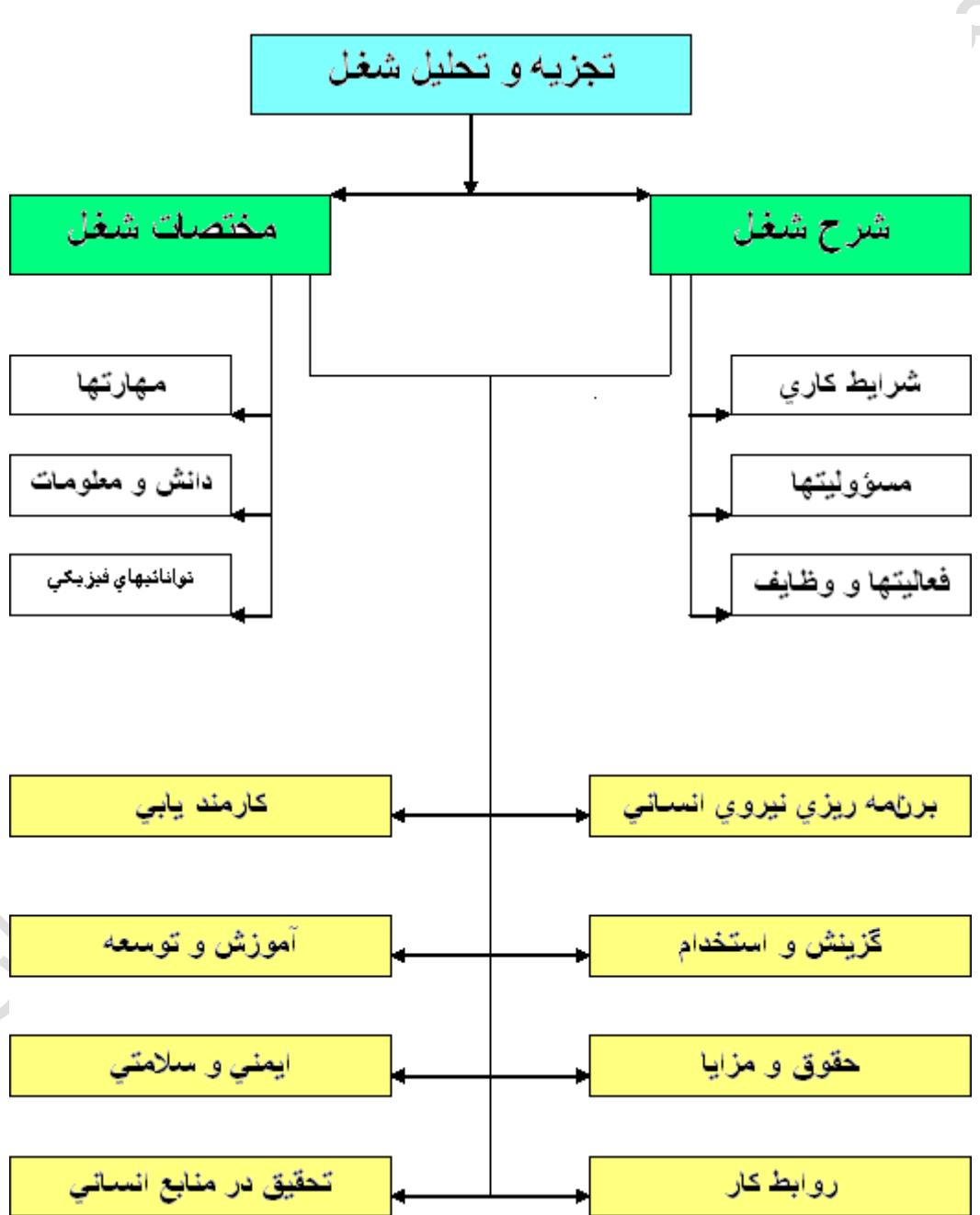
گردد تا نتایج آن بتواند قابل استفاده باشد تجزیه و تحلیل کنندگان شغل در ابتدا یک آشنائی کلی با شغل از طریق بررسی و مطالعه سوابق گذشته کسب می کنند، سپس روش های دیگر را به کار می بندند.

(۸) روش عملکردی : تحلیلگر عملا وظایف مربوط به شغل را انجام می دهد، اما این روش برای مشاغل ساده و باحداقل تنوع وظایف مناسب است.



تنظيم شرح شغل و شرایط احراز:

اطلاعات جمع آوری شده از تجزیه و تحلیل شغل به صورت شرح شغل و شرایط احراز شغل به فرمهایی خاص منتقل می گردد.



■ شرح شغل (Job Description): عبارت است از بیان واقعیت از کیفیت وظایف و مسئولیت های یک شغل و معیاری توصیفی از **خصوصیات و شرایط و وظایف و مسئولیت های مربوط به مشاغل** می باشد، و بطور کلی شامل ۱. نام شغل ۲. خلاصه شغل ۳. شرح وظایف و مسئولیت ها و شرایط کار می شود.

به طور کلی می توان عنوان زیر را به عنوان قسمتهای اصلی یک شرح شغل نام برد:

۱. شناسنامه شغل؛ شامل عنوان شغل، کد شغل، نویسنده شرح شغل، تاریخ، تصویب کننده، جایگاه شغل، عنوان سپرپرست، پایه و رتبه شغل، حداقل و حداقل حقوق
۲. خلاصه و تعریف شغل؛ وظایف اصلی شغل
۳. ارتباطات اداری
۴. شرح وظایف و مسئولیت ها
۵. اختیارات؛
۶. ارتباط با مشاغل دیگر؛
۷. شرایط کار؛
۸. ابزار مورد نیاز؛
۹. تعریف واژه ها؛
۱۰. فن آوری.

■ شرایط احراز شغل (Job Specification): شرایط احراز شغل (مختصات شغل)، شرح حداقل شرایطی

است که **متصدی شغل** باید داشته باشد تا بتواند با موفقیت از عهده کار برآید. و شامل عنوانی مانند: تحصیلات، تجربیات، دوره های تخصصی، قدرت قضاویت، ابتکار، توان تصمیم گیری، مهارت های جسمی، **ویژگی های روحی و روانی** و نیاز به استفاده بیش از اندازه از یکی از حواس پنجگانه می شود.

روشهای تعیین ویژگی های شغل:

► **اظهارات صاحبنظران**: در این روش (روش قضاوی)، از کارشناسان، سپرستان و مدیرانی که با شغل آشنایی دارند، سؤال می شود. کسی که شغل مورد نظر به وی واگذار می شود، باید دارای چه تحصیلات، تخصص و مهارت هایی باشد، چه دوره هایی را گذرانده باشد و استعداد، هوش و شعورش در چه حدی باشد، تا بتواند با شایستگی عهده دار آن شود؟.

➤ **تجزیه و تحلیل آماری**، در این روش که منطقی‌ترین و در عین حال دشوارترین روش است، رابطه آماری میان ویژگی‌ها و مهارت‌های فردی و میزان کارآیی تعیین می‌شود. به عبارت دیگر تعیین می‌شود چه رابطه‌ای میان متغیرهایی از قبیل اندازه قد، قوه‌بینایی، قدرت جسمی، چالاکی و زبردستی، هوش، ویژگی‌های شخصیتی و توانایی کارمند در انجام دادن وظایفش وجود دارد؟

کاربردهای تجزیه و تحلیل شغل:

۱- کارمندیابی

۲- انتخاب و انتصاب

۳- آموزش

۴- ایمنی

۵- حقوق و دستمزد

۶- طراحی شغل

۷- تحقیق و پژوهش

۸- تنظیم قوانین و مقررات

تجزیه و تحلیل شغل کاری تخصصی بوده و بر عهده **متخصصان و کارشناسان ماهر و تعلیم** دیده است.

مشکلات تجزیه و تحلیل شغل:

۱- واکنش کارکنان: کارکنان در این باره واکنش مقابله‌ای خواهند داشت که برای رفع آن باید هدف از تجزیه و تحلیل شغل را برای آنان بیان کرد.

۲- کاستی‌های فرایند تجزیه و تحلیل شغل: به دلیل دیدگاه متفاوت افراد ممکن است تصویری میهم از شغل ارائه شود. دلیل دیگر آن که تغییر تدریجی بسیاری از مشاغل در طول زمان نیز باعث ایجاد این ذهنیت غلط در ذهن کارکنان خواهد شد.

طراحی شغل:

طراحی شغل: به ترکیب وظایف برای انجام و تکمیل مشاغل سازمان اطلاق می‌گردد.

طراحی شغل: عبارت است از تقسیم وظایف به فعالیت‌های کوچک و نزدیک به هم که فرایند عملیات پشت سر هم دارند و زمان استاندارد نسبتاً دقیقی برای آنها قابل اندازه گیری است. می‌باشد.

طراحی شغل: عبارت است از تعیین و در کنار هم قرار دادن وظایفی است که به صورت یک واحد کاری می تواند توسط فردی با مهارت های خاص انجام گیرد و پاسخگوی بخشی از نیازهای سازمان باشد.

۱- روش مدیریت علمی: این روش توسط تیلور پیشنهاد شده و وی معتقد است که تقسیم کار باید مبنای طراحی مشاغل قرار گیرد. زیرا تنها از این طریق است که بیشترین بازدهی را خواهد داشت. از نظر تیلور بهترین طرح برای شغل آن است که حرکات اضافی برای انجام دادن آن را حذف کرده باشد.

ساده کردن کار

مزایا:

- ✓ تخصصی شدن مشاغل
- ✓ کارکنان متخصص می شوند
- ✓ بهبود کیفیت کار

معایب:

✓ ناکامی، از خودبیگانگی، تنبی، فقدان انگیزه و احساس عدم رضایت کارکنان می باشد که در نهایت هزینه ها افزایش می یابد و بهره وری نیز کاهش پیدا می نماید.

۲- روش انگیزش: بر اساس این روش، مشاغل باید به گونه ای طراحی شوند که باعث رضایت کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان شود. این روش بر اساس نظریه های دو عاملی هرزبرگ، فعال سازی، ویژگی های شغل مطرح شده است.

✓ (الف) نظریه دو عاملی هرزبرگ (غنى سازی شغل): در این نظریه بدون اینکه تغییری در محتوای شغل داده شود، کارکنان مسئول برنامه ریزی برای کار خوبیش و نظارت بر فرایند کار می شوند و درنتیجه، مسئولیت آنان در برابر کار مشخص تر می گردد.

✓ (ب) نظریه فعال سازی: طبق این نظریه باید با ایجاد تنوع در کار و کاهش خستگی، کارکنان را فعال ساخت. گردش شغلی یکی از روشهای ایجاد تنوع در شغل است.

✓ (ج) نظریه ویژگی های شغل: این نظریه مانند نظریه هرزبرگ معتقد است که کارکنان هنگامی برای انجام کار انگیزه خواهند داشت که احساس کنند شغلشان با ارزش است و از چگونگی عملکرد خود بازخورد بگیرند.

در نظریه ویژگی های شغلی، ابعاد کار به شرح زیر در طراحی شغل مورد توجه قرار می گیرد:

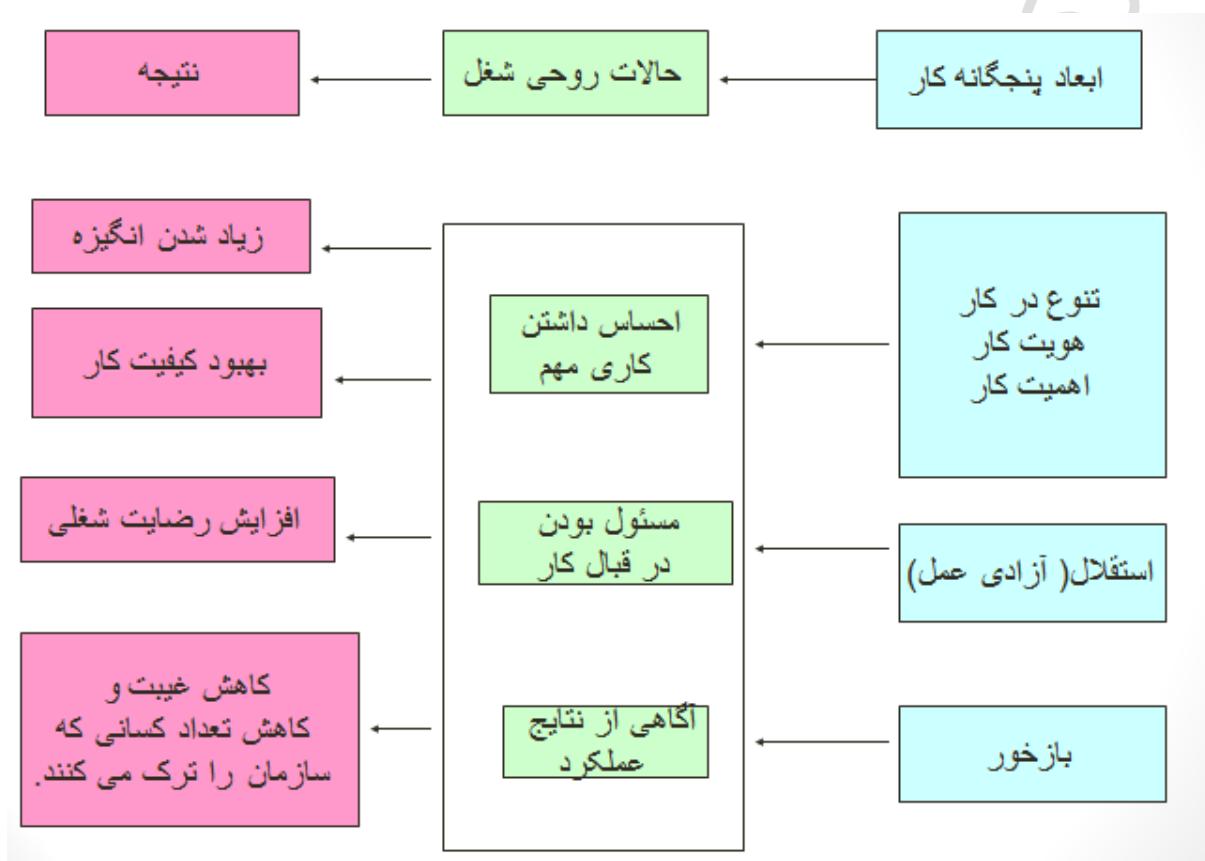
۱- انجام کار باید به مجموعه ای از مهارتها و توانایی های گوناگون و متنوع نیاز داشته باشد.

۲- هویت کار باید معلوم باشد. یعنی به جای جزئی از کار، ارکان باید یک کار را به طور کامل انجام دهند.

۳- کار باید هم از نظر کسی که مسئول انجام دادن آن است و هم از نظر دیگران، چه در داخل سازمان و چه در خارج آن، مهم به شمار آید.

۴- شغل باید طوری طراحی بشود که شاغل استقلال و آزادی عمل داشته باشد و بتواند درباره رویه های کار، تصمیم گیری نماید.

۵- طراحی شغل باید طوری باشد که شاغل بتواند از عملکرد خود بازخورد بگیرد.



گسترش شغلی

□ گسترش شغلی در جهت عکس ساده کار می باشد. بر اساس این نظریه شمار عملیات در یک شغل افزایش می یابد.

مزایا

□ ایجاد تنوع در کار

□ معنی یافتن کار

کاهش احساس خستگی

کاهش حجم هزینه ها

افزایش میزان مشارکت کارکنان

کاهش غیبت و ترک خدمت

از جمله انتقادهای بر این نظریه نداشتند تأثیرات انگیزشی قابل توجه در کارکنان به ویژه در بلند مدت می باشد، به خصوص اگر این افزایش عملیات هماهنگ با جبران خدمات کارکنان نباشد.

تقویت شغلی

گسترش شغلی به مفهوم گسترش افقی کار است. در حالی که تقویت شغل، به مفهوم گسترش عمودی کار بر اساس افزایش مسئولیت می باشد.

مزایا

افزایش استقلال

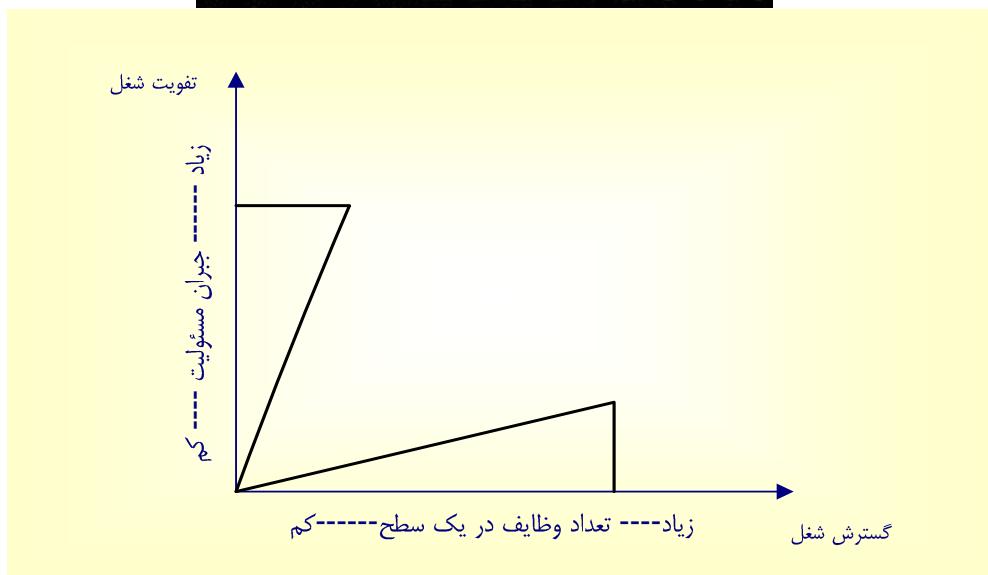
مسئولیت

خود کنترلی

افزایش احساس رضایت

انگیزش بیشتر

افزایش بهره وری



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 این روش کار به گونه ای طراحی می شود که هم نیازهای انسانی و هم ضرورتهای فنی کار انجام گیرد. هم به کارایی توجه می شود هم به استقلال عمل کارکنان.

طراحی سیستم کار، تصمیم گیری برای رفع مشکل را در پایین ترین سطح، یعنی منشا ایجاد آن، امکان پذیر می سازد.

۴- روش مبتنی بر ویژگیهای عوامل انسانی

در این روش **ابزار، وسایل، تجهیزات و شرایط کار** طوری طراحی می شود که **حداکثر کارایی** به دست آید و به بهداشت و ایمنی کار و همچنین **رضایت کارکنان** بیفزاید. به عبارت دیگر هدف این است که کار مطابق با **ویژگیهای عوامل انسانی** طراحی شود.

این روش به دو صورت انجام می شود:

الف- ارگونومی: طراحی شغل براساس ویژگی های **زیستی و جسمی** انسان. یا سازگاری کار با وضعیت فیزیکی افراد که از بروز عوارض فیزیکی جلوگیری می شود.

ب-روش ادراکی-حرکتی: **پیامدهای روانی** تماس انسان با ماشین الات، ابزار و وسایل و سایر عوامل در محیط کار و چکوگی تاثیرشان بر عملکرد کارکنان مورد وجه قرار می‌گیرد. در این روش تلاش می‌شود روشنایی محیط کار در حد مناسب باشد. کارکنان مجبور نباشند به دنبال ابزار و وسایل مورد نیاز بگردند یا برای انجام کار حجم زیادی از اطلاعات را به خاطر بسپارند و سعی می‌شود کار طوری طراحی شود که کارکنان بتوانند بدون فشار و خستگی بیش از حد، وظایف خود را انجام دهند.

برنامه ریزی منابع انسانی:

- برنامه‌ریزی منابع انسانی عبارت است از، **پیش‌بینی نیازهای سازمان از لحاظ منابع انسانی**، و مراحلی که برای برآوردن آن نیازها باید طی شود
- طرح‌ریزی (برنامه‌ریزی)، ابزاری است که به طور مستقیم اهداف و استراتژی‌های سازمانی را به اهداف **برنامه‌های نیروی انسانی** متصل می‌سازد.
- * طرح‌ریزی (برنامه‌ریزی) نیروی انسانی (HRP)، عرضه و تقاضای آتی سازمان را (کارکنان)، به طور منظم پیش‌بینی می‌کند
- منظور از مدیریت منابع انسانی، **شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی** به منظور نیل به اهداف سازمان می‌باشد.
- نقش مدیریت منابع انسانی، نخست **تشخیص استعدادهای بالقوه نیروهای شاغل در سازمان** و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آنهاست.
- مدیریت منابع انسانی **ماهیتا و ظیفه ای ستادی** است.
- برنامه ریزی نیروی انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند با چه تخصص‌ها و مهارت‌هایی و برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد.
- فرایندی است که به وسیله آن نخست **كم و كيف نيازهای سازمان به نیروی انسانی تجزيه و تحليل** می‌شود سپس با اتخاذ سیاست‌ها و رویه‌های مناسب و با طراحی مکانیزم‌هایی این نیازها رفع می‌شوند.

مراحل فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی:

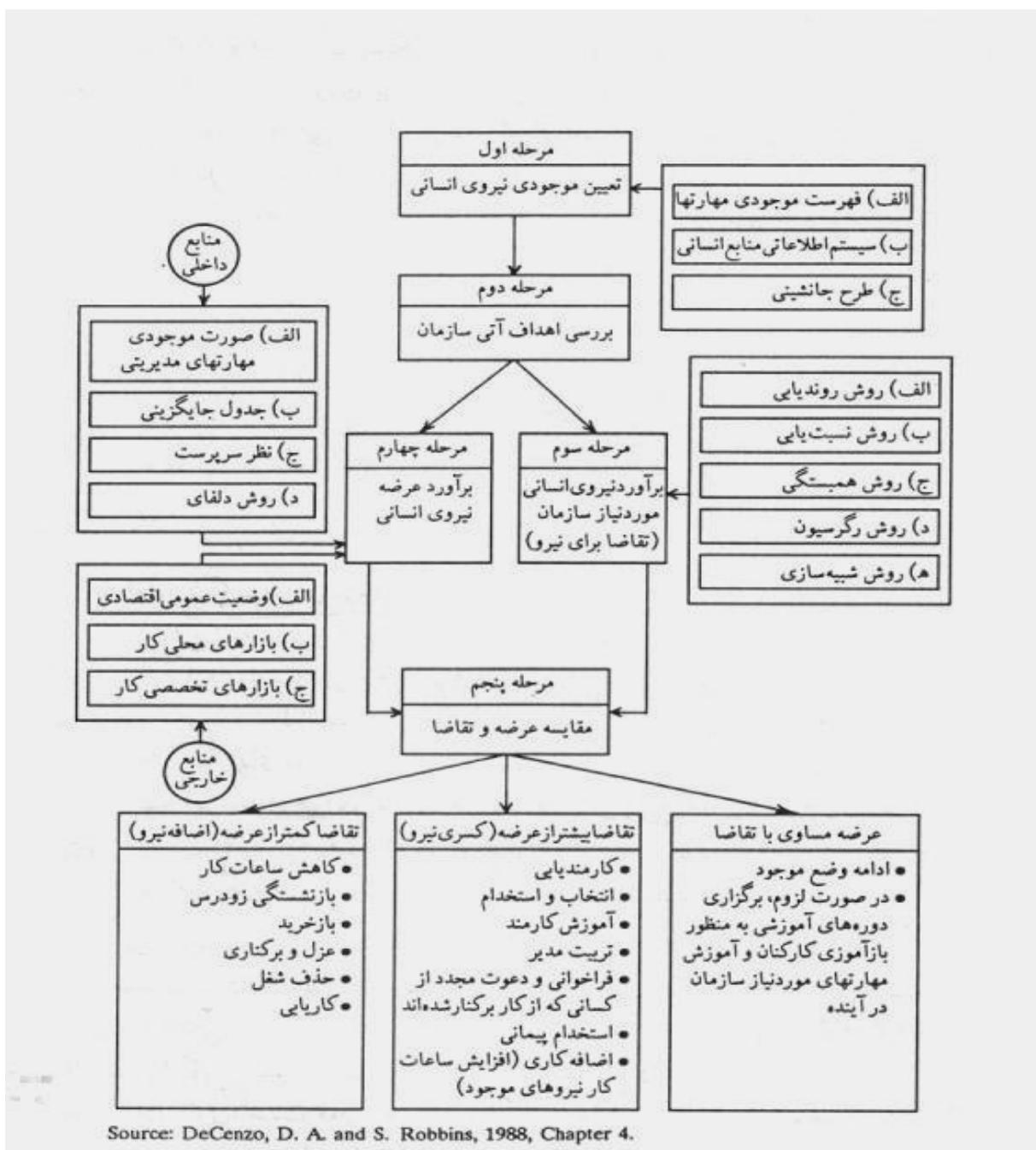
1. تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان

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 سیاست های پرسنلی سازمان.



مرحله اول: تعیین موجودی نیروی انسانی

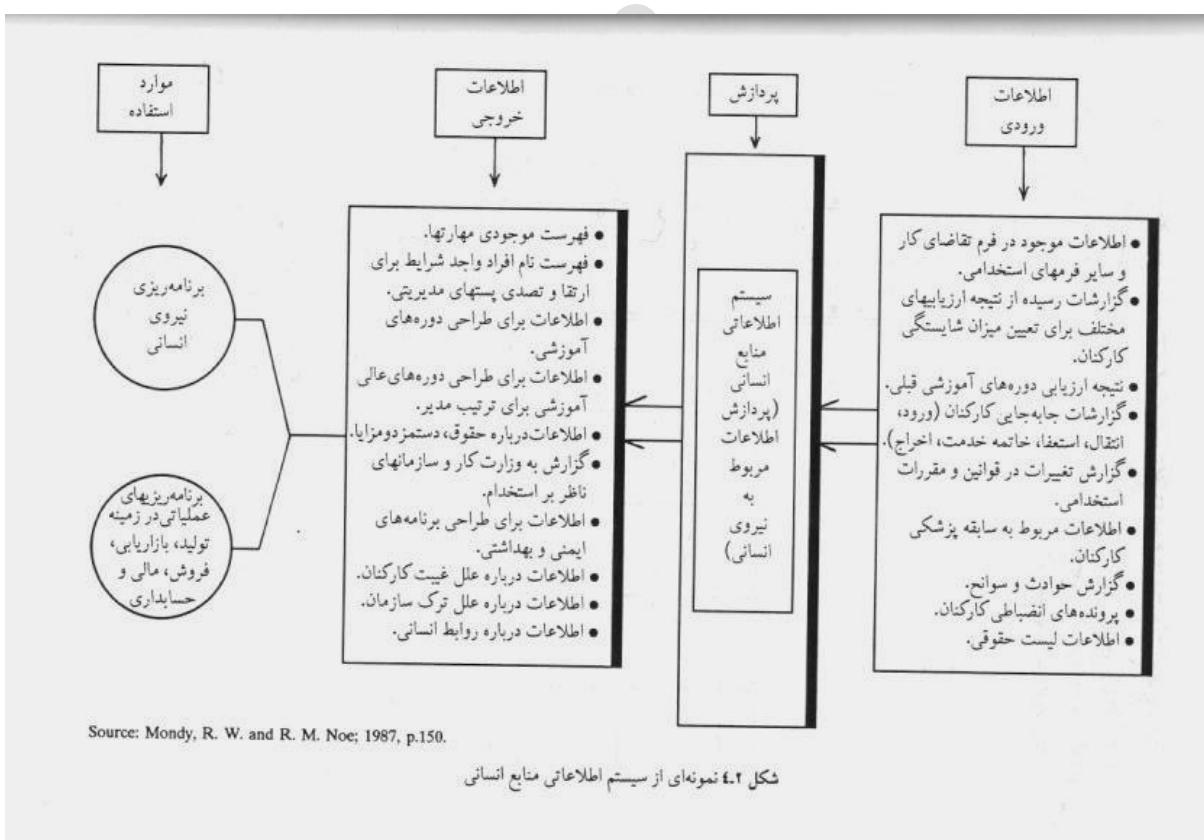
برای انجام این کار ۳ روش وجود دارد:

۱. تهیه فهرست مهارت ها: اطلاع از میزان مهارت ها، آموزش ها و تخصص های موجود در سازمان می تواند مدیریت سازمان را در جهت گسترش عملیات و فعالیت های جدید آگاه نمایند.

۲. سیستم اطلاعاتی منابع انسانی (HRIS): یک بانک اطلاعاتی کامپیوتری و حائی اطلاعات جامعی در زمینه کارکنان سازمان است که نقش موثری در تصمیم گیری ها دارد. کامپیوتر ها سیستم های جامعی در این زمینه هستند. این اطلاعات باید به روز، صحیح و دقیق، کوتاه و مختصر، کامل و به هنگام باشد.

مراحل طراحی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی:

- مطالعه و شناخت سیستم فعلی
- تعیین اولویت های اطلاعاتی
- طراحی سیستم اطلاعاتی جدید
- انتخاب و نصب کامپیوتر
- حفظ کیفیت سیستم اطلاع رسانی



۳. طرح جانشینی:

- سومین روش برای تعیین موجودی نیروی انسانی طرح جانشینی است.
 - در این روش ابتدا **فهرستی از اسامی مدیران و مسئولیت هایشان تهیه و آماده** می شود
 - کلیه پستهای مدیریتی سازمان بررسی و احتمال خالی شدن این پستهای بررسی می گردد
 - اطلاعات ۲ مرحله اول با یکدیگر مقایسه و مشخص می شود که آیا سازمان توانایی پر کردن پستهایی که در جریان کار یا به طور غیرمنتظره خالی می شوند را دارد یا خیر؟
- نتیجه این طرح نشان می دهد که آیا در سازمان افراد مستعدی برای احراز پست های بالاتر وجود دارد یا خیر؟

مرحله دوم: بررسی اهداف آتی سازمان:

- **اهداف کلی سازمان و استراتژی هایی** که برای نیل به این اهداف طراحی می شوند، تعیین کننده کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است. به عبارت دیگر تعداد افراد و تخصصهای مورد نیاز ، بستگی به اهداف و استراتژی های کلی سازمان دارد.
- تقاضا برای کالاهای خدمات سازمان
- در مجموع **اهداف کلی سازمان و درآمدهایی** که انتظار می رود در اثر دستیابی به این اهداف عاید سازمان شود، دو عامل اساسی در تعیین نیاز به نیروی انسانی و کم و کیف آن است.

مرحله سوم: برآورد نیروی انسانی مورد نیاز (تقاضا برای نیرو):

- مهم ترین عامل در پیش بینی نیاز به نیروی انسانی، **میزان تقاضایی** است که در بازار برای تولیدات یا خدمات سازمان وجود دارد. علاوه بر تقاضا عوامل زیر نیز در تقاضا برای نیروی انسانی موثرند:

 ۱. برآورد نیروهایی که به علل مختلف از سازمان خارج می شوند.
 ۲. میزان تطبیق مهارتهای فعلی نیروهای انسانی با مهارت های مورد نیاز در اینده
 ۳. اتخاذ تصمیم در زمینه متنوع کردن محصولات، افزایش کیفیت تولیدات و یا ورود به بازارهای جدید

۴. پیشرفت تکنولوژی و تغییر روش ها و رویه های فعلی

۵. افزایش بودجه سازمان یا اختصاص منابع بیشتر به آن

روش های مختلف برآورد نیروی انسانی مورد نیاز:

الف) روش ذهنی یا تجربی: از جمله روش های پیش‌بینی تقاضای منابع انسانی، دو روش **قضايا کارشناسی** و **فن دلفی** است.

- **قضايا کارشناسی:** یکی از متداول‌ترین و ساده‌ترین **روش‌ها** به حساب می‌آید، زیرا با نظرخواهی از کارشناسان از بالا به پائین سازمان و از پائین به بالا، نظریات کارشناسی کسب می‌گردد، و بر مبنای آن منابع انسانی موردنیاز در آینده برآورد می‌شود. در این روش بیشترین توجه به نظر مدیران، به ویژه مدیران با سابقه‌تر سازمان می‌شود.

- **فن دلفی:** با دریافت نظرات خبرگان در مورد منابع انسانی موردنیاز در آینده نظریات مستقل هر یک دریافت و با یک جمع‌بندی از کل نظریات، نتایج برای خبرگان نظریه دهنده ارسال می‌گردد. و در مورد جمع‌بندی انجام شده در مورد منابع انسانی پیش‌بینی شده، مجدداً از آنها نظرخواهی می‌شود. این اقدام **سه تا پنج بار** انجام می‌شود، تا بالاخره در مورد پیش‌بینی انجام شده به یک توافق قابل قبول رسیده شود.

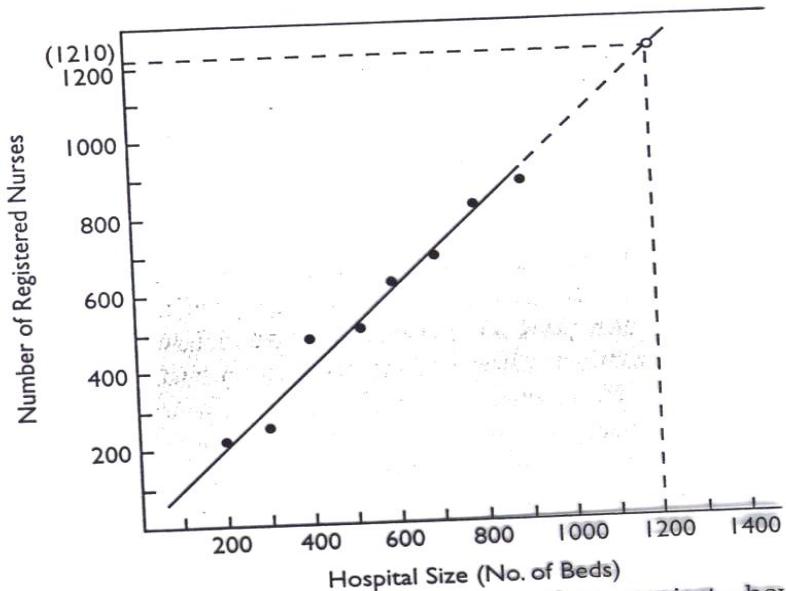
ب) روش های عینی (کمی): این روش‌ها عمدتاً **مبتنی** بر اطلاعات تاریخی ثبت شده و در **سازمان‌ها** انجام می‌شود و معمولاً **متکی** بر **فنون آماری** می‌باشد.

۱. روش روندیابی (Trend Analysis): پیش‌بینی نیازهای آتی به نیروی انسانی را می‌توان با مطالعه تعداد فراوان افرادی که در چند سال گذشته به استخدام سازمان در آمده اند، آغاز کرد. با محاسباتی که انجام می‌گیرد احتمال ادامه این روند، تعیین می‌شود و مبنای پیش‌بینی نیازهای آتی سازمان به نیروی انسانی قرار می‌گیرد. در این روش یک یا چند متغیر که مستقیماً به تعداد کارکنان مرتبط است مشخص می‌شود. تغییرات مرتبط با آن متغیر یا متغیرها با اندازه نیروی کار مشخص و روی محور مختصات رسم می‌شود.

۲. روش نسبت یابی: (Ratio Analysis): روش دیگر برای پیش‌بینی تعداد کارکنان مورد نیاز، تعیین نسبتی است که میان یک عامل معین (مانند حجم فروش) و تعداد کارکنان مورد نیاز وجود دارد.

در این روش همانند روش قبلی فرض بران است که **کارکرد یا راندمان افراد ثابت** است.

۳. روش همبستگی(Correlation Analysis): ارتباط میان میزان فعالیتی در سازمان و تعداد افراد مورد نیاز بررسی می شود.



Note: After fitting the line, you can extrapolate—project—how many employees you'll need, given your projected volume.

۴. روش رگرسیون(Regression Analysis): از طریق این روش می توان با استفاده از اطلاعاتی که در مورد متغیر مستقل وجود دارد، متغیر وابسته را پیش بینی کرد.

۵. روش شبیه سازی(Simulation Method): این روش نسبت به روش های قبلی از پیجدیدگی بیشتری برخوردار است. و براین اساس استوار است که می توان با ساختن مدل هایی که به طور مصنوعی، شرایط دنیا واقعی را منعکس می کند، مسائل را مطرح و مطالعه کرد. با استفاده از کامپیوتر می توان متغیرهای بسیاری را وارد مدل کرد و با انجام آزمایش های مختلف روی آن نتایج را مطالعه نمود.

مرحله چهارم: برآورد عرضه نیروی انسانی:

■ سازمان به ۲ روش می تواند نیروی انسانی مورد نیاز خود را تامین نماید:

۱. منابع داخلی

۲. منابع خارجی

۱. برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی:

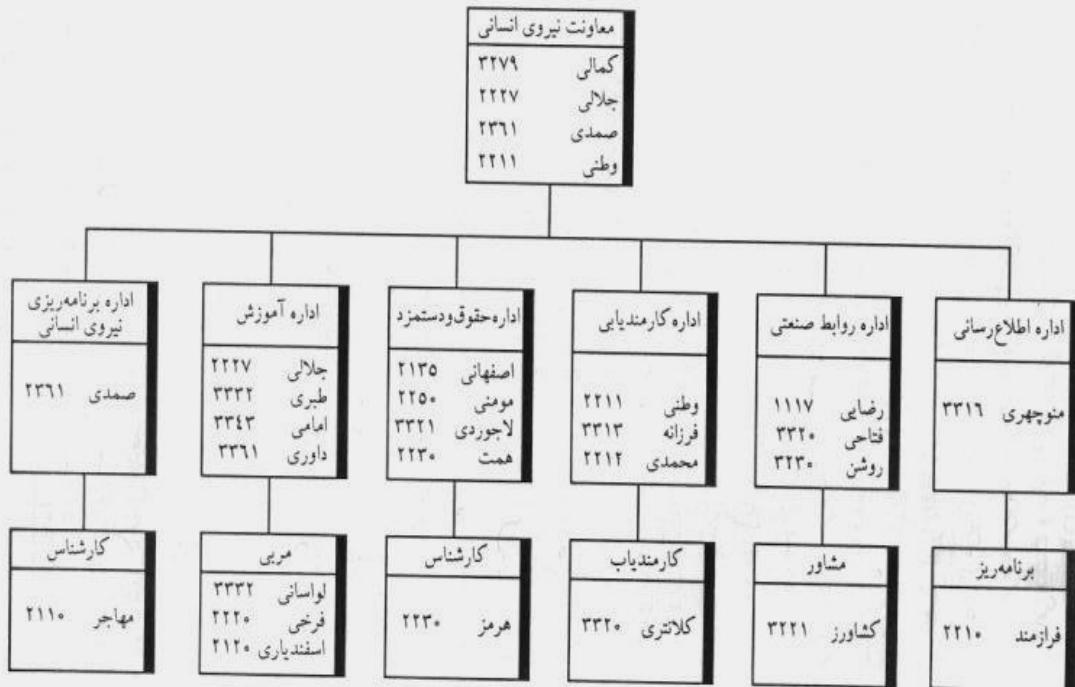
روش های اصلی برآورد نیروهای موجود در سازمان عبارتنداز:

الف- فهرست موجودی مهارت های مدیریتی: در مواردی فهرست موجودی مهارتها در سازمان(مرحله اول فرایندبرنامه ریزی منابع انسانی) می تواند شامل فهرست مهارت های مدیران و کسانی باشد که برای احراز پستهای مدیریتی در نظر گرفته شده اند.

ب- جدول جایگزینی: همان نمودار سازمانی است که در آن **عنوان شغل، نام شاغل فعلی آن و همچنین نام کسانی که می توانند جانشین او شوند**، قید شده است. تصویر روشنی از وضعیت استخدامی افراد در سازمان یا واحدهای از سازمان را به مدیر می دهد. برای تعیین مسیر شغلی افراد و پیش بینی هایی که باید برای پرورش و اماده سازی آنها صورت گیرد نیز مورد استفاده قرار می گیرد.

تنظيم این جدول **کاری وقت گیر** است، اما اطلاعات مهم و طبقه بندی شده و کامل برای تصمیم گیری های نیروی انسانی را در اختیار قرار می دهد. هر چه در تنظیم جدول از معیارهای دقیق تر استفاده شود، اقدامات مبتنی بر آن نیز صحیح تر و موثرتر خواهند بود. اطلاعات این جدول باید مرتبا مرور شده و به روز در آیند.

■ تفاوت جدول جایگزینی و طرح جانشینی: در جدول جایگزینی سعی بر این است که با یافتن بهترین افراد موجود در سازمان ، آنها را در اینده ای نزدیک جانشین مدیران فعلی و در پست های حساس نمود، اما در طرح جانشینی، تاکید بر شناسایی کارکنان پرتوان و مستعد و تربیت و پرورش آنهاست. هدف در طرح جانشینی، تنها تعیین این که چه کسی می تواند جانشین چه کسی شود نیست، بلکه هدف تعیین حدودی است که فرد توانایی رسیدن به آن را دارد.



جدول ۴.۴ بخشی از یک جدول جایگزینی

■ ج- برآورد سرپرست: در این روش از **فردی** که سرپرستی کاری را بر عهده دارد در مورد تعداد افراد مورد نیاز برای آن کار و این که چه کسانی آمادگی کار در آن واحد را دارند، نظرخواهی می شود.

✓ اشکالات این روش:

۱. برآورد سرپرست تنها **عقیده و اظهار نظر شخصی** او می باشد.
۲. کاری وقت گیر بوده و ممکن است مانع از پرداختن سرپرست به سایر وظایف محوله شود.
۳. این پیش بینی ها نیاز به اطلاعات گسترده در رابطه با کل سازمان و محیط دارند که معمولا سرپرستان این اطلاعات را در اختیار ندارند.

د- روش دلفای: اعضای گروه بدون این که دور یک میز جمع شوند و رویارویی مستقیم پیش آید از نظرات یکدیگر استفاده می کنند. در این روش یک سری پرسشنامه بین اعضا توزیع و نظرهای آنها جمع آوری می شود و طی مراحلی به نظر اکثریت می رسد. کارایی این روش هنگامی بیشتر است که اعضا از هویت یکدیگر آگاه نباشند و ندانند به جز خودشان، چه کسان دیگری در تصمیم گیری مشارکت دارند.

مقایسه روش های برآورد عرضه و تقاضای نیرو:

❖ روش های کمی (روش های مقداری یا روش های بالا به پایین) متمرکز

❖ روش های کیفی (روش های قضاوتی یا روش های پایین به بالا) غیر متمرکز

۲. برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی:

اگر در نتیجه برآورد نیروی انسانی از منابع داخلی، سازمان به این نتیجه برسد که نیروهای موجود در سازمان برای انجام امور یا تصدی پست های سازمانی کافی نیستند، سازمان باید به منابع خارجی متولّ شوند.

میزان عرضه نیرو در بازار کار به عوامل زیر بستگی دارد:

- وضعیت عمومی اقتصادی مثلاً بیکاری
- بازارهای محلی کار
- بازارهای تخصصی کار

مرحله پنجم: مقایسه عرضه و تقاضا

■ آخرین مرحله در فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی می باشد و در نتیجه یکی از ۳ حالت زیر اتفاق می افتد:

۱. تقاضا با عرضه مساوی است: برپایی دوره های آموزشیدر صورتی که تخصص نیروها با اهداف سازمان متناسب نباشد.

۲. تقاضا بیشتر از عرضه است: ادامه فرایند مدیریت منابع انسانی

۳. تقاضا کمتر از عرضه است:

- برکناری(دائمی یا موقتی)
- بازنشستگی زودرس و بازخرید
- کاهش ساعت کار
- مامور کردن افراد
- مرخصی بدون حقوق
- حذف شغل
- کاریابی

کارمندیابی

- کارمندیابی جریانی برای **یافتن و جذب متقاضیان شغلی واجد شرایط** برای استخدام در سازمان است.
- مرحله تحقیق و شناخت نیروی انسانی دارای استعدادهای بالقوه و **تشویق آنان** برای استخدام در سازمان است.
- کارمندیابی یک فرایند واسطه‌ای است یعنی طی آن کسانی که جویای کارند (متقاضیان کار) و کسانی که خواهان نیروی کارند (استخدام کنندگان) برای نخستین بار با یکدیگر روبرو می‌شوند تا طی فرایند بعدی (انتخاب و گزینش) توانایی واقعی آنها برای احراز شغل و ورود به سازمان تعیین گردد.

میزان کارمندیابی:

- جذب نیرو در یک سازمان متغیر بوده در همه سازمان‌ها یکسان نیست فعال یا غیرفعال بودن سازمان در این زمینه به عواملی مانند اندازه سازمان، مکان (جغرافیایی) سازمان، محیط و شرایط کار و میزان حقوق و رشد و رکود سازمان بستگی دارد.

عوامل مؤثر در کارمندیابی:

عوامل محیطی: اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیک و قوانین و مقررات

عوامل سازمانی: شهرت، جذابیت شغل، سیاستها و خط مشی‌های سازمان، دخالت اتحادیه‌ها، هزینه کارمندیابی

مراحل کارمندیابی:

مرحله کارمندیابی و گزینش با هم در تداخل و تعامل هستند. اما تفاوت اصلی میان این دو مرحله این است که:

- در کارمندیابی سعی می‌شود با توصیف مزايا و جنبه‌های مثبت کار **افراد واجد شرایط تشویق به داوطلب شدن** برای احراز آن شغل شوند یعنی هدف یافتن افراد و جذب آنها به سوی سازمان است.
- اما در گزینش، انتخاب متقاضیان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند یعنی با حذف کسانی که از صلاحیت کمتری برخوردارند کسی که بیشترین صلاحیت را داشته باشد برای تصاحب شغل **انتخاب** می‌شود.

مراحل هشتگانه کارمند یابی عبارتند از:

۱. تعیین تعداد و نوع نیروی مورد نیاز.
۲. نوشتتن شرح شغل/سمت: یعنی نوشتتن وظایف، مسئولیت‌ها، مشخصات و ویژگی‌های اصلی شغل/سمت.
۳. تعیین شرایط احراز شغل/سمت: یعنی شرایط و ویژگی‌هایی که متصدی(یا متقاضی) باید داشته باشد تا بتواند با کفایت و شایستگی از عهده انجام آن برآید.
۴. شناسایی مراکز و منابع کارمند یابی: با مراجعه به منابع داخلی(کارکنان فعلی) و منابع خارجی(بازار کار، آگهی و موسسات...)، می‌توان افراد مناسب را برای احراز شغل/سمت پیدا نمود.
۵. انتخاب روش کارمند یابی: انتخاب مناسب ترین روش از میان روش‌های مختلف کارمند یابی به عوامل متعدد از جمله نوع شغل، شرایط بازار کار، شرایط محیط کار و قوانین و مقررات دولت و... بستگی دارد.
۶. بررسی فرم‌های درخواست کار: در این مرحله فرم‌های درخواستی که بوسیله متقاضیان تکمیل شده بررسی می‌شود و افرادی که شرایط احراز شغل/سمت را نداشته باشند حذف می‌گردند.
۷. برگزاری مصاحبه مقدماتی: در این مرحله با کسانی که دارای شرایط احراز شغل/سمت هستند مصاحبه می‌شود. موقفيت کارمند یابی به نحوه برگزاری و كيفيت مصاحبه مقدماتي بستگي دارد.
۸. تهیه فهرستی از افراد واجد شرایط: لیستی از افرادی که بیشترین صلاحیت را برای احراز شغل/سمت دارند تهیه می‌شود تا در مرحله بعد(انتخاب) شایسته ترین فرد انتخاب و استخدام گردد.

منابع کارمند یابی:

منابع داخلی

منابع خارجی

مزایای سیاست ارتقاء از داخل:

- ✓ ایجاد روابط دوستانه میان کارکنان و سرپرستان
- ✓ تقویت روحیه اعضای سازمان
- ✓ تشویق کارکنان خواهان پیشرفت و ترقی
- ✓ منجر به انتخاب صحیح و شایسته کارکنان می شود.
- ✓ اعضای ارتقاء یافته با سازمان آشنایی کامل دارند.
- ✓ هزینه آن نسبت به استفاده از منابع خارجی کمتر می باشد.

معایب سیاست های ارتقا از داخل:

- ✓ گاهی با ارتقاء نیروهای کم توان داخلی سازمان را از استفاده از نیروهای پرتوان خارج از سازمان محروم می کند.
- ✓ سازمان را به **حالت یکنواخت** در می آورد زیرا هیچ فکر و اندیشه جدیدی به سازمان تزریق نمی شود.
- ✓ چون امکان ارتقاء کلیه کارکنان میسر نیست، این روش در افرادی که ارتقاء نمی یابند **احساس یاس و سرخوردگی** به وجود می آورد.

اعلان شغل(job posting):

- روشی موثر برای یافتن نیروهای خبره در سازمان است و عبارت است از **دعوت از کارکنانی که خود را واجد شرایط و لایق احراز شغل** مورد نظر می دانند.
- با اعلان خالی بودن شغل در کل سازمان کلیه اعضا از این موضوع آگاه گشته و چنانچه داوطلب احراز آن باشند با مسئولان مربوطه تماس می گیرند.
- این کار نشان دهنده وجود فضای باز در سازمان و محترمانه نبودن امور در سازمان است که در بهبود روحیه کلیه پرسنل موثر است.

نکاتی برای بهره گیری کامل از مزایای روش اعلان شغل:

- بیان صريح وظایف و مسؤولیت های اصلی شغل و همچنین شرایط احراز آن.

■ تمام افراد واجد شرایط باید از وجود شغل آگاه شوند.

■ مهلت مراجعه مشخص باشد.

■ چگونگی بررسی اطلاعاتی دریافتی از داوطلبان و چگونگی ارزیابی و تصمیم گیری درباره آن ها معلوم می باشد.

■ مکانیزمی برای رسیدگی به شکایات و اعتراضات و تجدید نظر در تصمیمات پیش بینی شود.

معایب اعلان شغلی:

■ اجرای این روش بسیار پر هزینه و وقت گیر است.

■ مشکل کسانی که موفق به احراز شغل نمی شوند. و ممکن است سبب سرخوردگی و یاس آنان گردد.

استفاده از منابع خارجی:

۱. آگهی

۲. موسسات کاریابی

۳. مراکز آموزشی

۴. معرفی و توصیه اعضا

۵. مراجعه مستقیم

۶. از طریق فضای مجازی

۱-آگهی:

■ یکی از موثرترین روش ها برای اطلاع رسانی در زمینه استخدام نیروی انسانی

■ در آگهی معمولاً نوع نیروی مورد نظر سازمان و مشخصات او ذکر می گردد+ محل خدمت و حداقل و حداقل حقوقی که به او تعلق می گیرد.

■ نوع آگهی و میزان گستردگی بودن اطلاع رسانی به نوع شغل مورد نظر بستگی دارد.

استقبال از آگهی و میزان موفقیت آن به عوامل زیر بستگی دارد:

- نوع آگهی آگهی بی نام
 - محتوى آگهی اطلاعاتی که در آن گنجانیده می شود(براساس شرح شغل و شرایط احراز شغل باشد).
 - طرز نگارش آگهی آگهی باید دقیق و بدون ابهام باشد.
- چرا آگهی بی نام؟ (از نظر سازمان):**
- ممکن است سازمان قصد نداشته باشد از نیروهای داخلی خود استفاده کند یا در پی استخدام فردی برای جایگزینی کارمند فعلی باشد.
 - متقادع کردن کسانی که داوطلب شغل شده اند اما از نظر سازمان صلاحیت لازم را ندارند در صورتی که آگهی بی نام باشد آسان تر است.
 - برای طی شدن تشریفات قانونی (فرار از قانون) زمانی که سازمان قبل از نیروی خود را استخدام کرده باشد.

چرا آگهی بی نام، خیر (از نظر مقاضیان):

- ممکن است اگهی را سازمانی داده باشد که فرد هم اکنون در آن شاغل است.
- بی نشان بودن آگهی ممکن است به معنی سوء شهرت سازمان باشد.
- ممکن است سازمان فعلی فرد در پی شناسایی کارکنان ناراضی خود از این طریق باشد.

۲- موسسات کاریابی:

- نقش این موسسات ، **معرفی جویندگان کار به سازمان** می باشد.
- مهمترین خدمتی که موسسات کاریابی برای سازمان انجام می دهند، **غربال اولیه نیروهای است** و در نتیجه سازمان می تواند بدون اتلاف وقت زیاد، با کسانی که می داند حداقل شرایط را برای احراز شغل دارند وارد مذاکره شود.
- به ۲ گونه می باشند: دولتی و خصوصی

در صورتی مراجعه به موسسات کاریابی سودمند است که:

■ سازمان خود به تهایی در امر کارمندیابی موفق نباشد و نتواند به اندازه کافی افراد حائز شرایط را شناسایی یا جذب کند.

■ سازمان به ندرت به نیروهای جدید نیاز پیدا کند یا به تعداد محدودی نیرو نیاز داشته باشد و استقرار یک سیستم مستقل کارمندیابی در سازمان مقرر نباشد.

■ برای پست حساسی که به یکباره خالی شده است لازم است فردی را به سرعت و بدون اتلاف وقت جایگزین کرد.

توجه به نکات زیر باعث می شود که نیروهای مناسب تری را از طریق موسسات کاریابی جذب نمود:

■ سازمان باید شرح شغل را به طور کامل و صحیح در اختیار موسسه کاریابی قرار دهد.

■ سازمان باید روشهای مورد استفاده موسسه کاریابی را مورد بررسی قرار داده و در صورت عدم رضایت از آنها خواستار تغییر آن ها شود.

■ در صورت امکان سازمان باید برای یافتن نیروی مورد نیاز خود همواره به یک یا دو موسسه به خصوصی مراجعه کند. باعث افزایش کیفیت کار موسسه می شود.

أنواع موسسات کاریابی:

■ موسسات جایابی:

■ متلاطیان اصلی آن را افرادی تشکیل می دهند که در جستجوی شغل می باشند.

■ این موسسات ابتدا میزان تحصیلات، تجربیات و سوابق دیگر متلاطیان را ارزیابی و صلاحیت او را برای احرار شغل تعیین می کند.

■ منبع خوبی برای یافتن کارگران ساده و کارمندان دفتری می باشند.

■ رمز موفقیت موسسات جایابی در ارزیابی درست متلاطیان شغل و معرفی کسانی است که واقعاً صلاحیت احرار شغل را داشته باشند.

موسسات فردیابی:

- مراجعه کنندگان این موسسات، سازمان هایی می باشند که در جستجوی فرد یا افراد خاص می باشند.
- سازمان ها زمانی به این موسسات مراجعه می کنند که نیاز به استخدام افرادی زیاد با تخصص بسیار بالا داشته باشند و عرضه آن ها نیز در بازار کار محدود باشد.
- عمدتا در پی نیروهای حرفه ای و متخصص هستند که بتوانند در سطوح بالای مدیریتی سازمان ها مشغول به کار شوند.
- گاهی به آن ها موسسات مدیر یابی نیز گفته می شود.

اشکالات موسسات فردیابی:

- مسئولان سازمان از پرس و جوهای مکرر در مورد اینکه سازمان آیا باز هم به اشخاص دیگر نیاز دارد یا خیر شکایت دارند.
- روش هایی که بعضی از این موسسات به کارمی برند غیرقابل قبول است.
- گاهی اوقات به جای فردیابی؛ **فردیابی** می کنند.

نکاتی که سازمان باید در انتخاب موسسه فردیابی رعایت نماید:

- اطمینان یافتن از توانایی موسسه
- ارزیابی فردی که از سوی موسسه مامور جستجوی نیروی انسانی شده است.
- انتخاب موسسه ای که مورد اعتماد باشد. برای جذب نیروی کارآمد موسسه باید از سازمان شناخت کافی داشته باشد و از جمله این که نقاط ضعف و قوت سازمان را بشناسد.
- بررسی در مورد کارهای قبلی موسسه
- مشروط کردن پرداخت کارمزد موسسه به یافتن نیرویی کارآمد.
- دقت شود که موسسه، همان موسسه ای نباشد که کار جستجو برای جایابی نیروهای مازاد موسسات دیگر را نیز انجام می دهد.

۳-مراکز آموزشی:

- یکی از منابع مهم کارمندیابی می باشند.
- مدارس و هنرستان های فنی سطوح پایین سازمان
- مدارس بازرگانی کارمندان دفتری و اداری
- مدارس عالی و دانشگاهها پست های مدیریتی در سطوح بالا

۴-معرفی و توصیه اعضا:

- در مواردی که عرضه کار محدود یا دستیابی به افرادی با مهارت ها و تخصص های کمیاب به آسانی امکان پذیر نباشد، سازمان می تواند از این روش استفاده نماید.
- موفقیت این روش تا حدود زیادی به جو سازمان و رضایت کارکنان فعلی از سازمان بستگی دارد.

۵-مراجعةه مستقیم

- ✓ یکی از منابع خوب کارمندیابی برای کارهای روز مزدی به حساب می آید.
- ✓ نوع و سطح معلومات، تجربیات و به طور خلاصه، صلاحیت و شایستگی مراجuhan به شرایط اقتصادی، بازار کار، حسن شهرت سازمان و جذابیت شغل بستگی دارد.
- ✓ مطالعات نشان داده است که افرادی که در برقراری ارتباط با سازمان پیش قدم شده و به استخدام سازمان در می آیند، در انجام وظیفه موفقتر از کسانی هستند که به روش های دیگر به استخدام سازمان در می آیند.