|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | [تبليغات](http://www.blogfa.com/Ads/) | **X** |

[**نقد منصفانه**](http://hasanrahkan.blogfa.com)

اجتماعي ، سياسي ، آموزشي وفرهنگي

**[تعريف مديريت منابع انساني](http://hasanrahkan.blogfa.com/post-30.aspx)**

**تعريف مديريت منابع انساني**

**مديريت منابع انساني عبارت است از مديريت و اداره استراتژيك (بلند نظرانه) و پايدار با ارزش ترين دارايي شركت، يعني كاركناني كه در آن جا كار مي كنند و منفرداً در كنار هم به شركت در وصول به اهدافش كمك مي كنند.**

**اهداف مديريت منابع انساني**

**عبارت است از تضمين اين كه سازمان بتواند به كمك كاركنانش، موفق شود. سيستم هاي مديريت منابع انساني مي توانند منبع قابليت ها و توانايي هاي سازماني باشند كه به شركت امكان مي دهند تا فرصت هاي جديد را شناسايي و روي آنها سرمايه گذاري كنند.**

**موارد زير ، مجموعه اي از اهداف مديريت منابع انساني مي باشد :**

**-         جذب كاركنان ماهر ، متعهد و با انگيزه**

**-         تقويت و توسعه ظرفيت هاي ذاتي كاركنان از طريق آموزش و ايجاد مستمر فرصت هاي ارتقاي شغلي**

**-     طراحي سيستم هاي كاري با عملكرد بالا ؛ كه در برگيرنده رويه هاي گزينش مناسب ، سيستم هاي پراخت انگيزشي مبتني بر عملكرد و اقتضا ، و توسعه مديريتي و فعاليت هاي آموزشي مرتبط با نيازهاي سازمان باشد.**

**-         توسعه روش هاي مديريتي با تعهد بالا ؛ به طوري كه كاركنان را ذي نفعان با ارزش سازمان قلمداد نمايد.**

**-         توسعه جوي از تفاهم ، همكاري و اعتماد متقابل بين كاركنان و سازمان**

**-         فراهم آوردن محيطي كه در آن كار گروهي و انعطاف پذيري امكان پذير باشد.**

**-         شناسايي ، توازن و تعادل و تأمين نيازهاي گروه هاي ذي نفع سازمان**

**-         بها و ارزش دادن به كاركنان و اعطاي پاداش به آنها در برابر انجام كارهايشان**

**-         ايجاد و مديريت تنوع نيروي كار با در نظر گرفتن تفاوت هاي فردي و گروهي**

**-         اعطاي فرصت هاي برابر به همه اعضاي سازمان**

**-         برگزيدن روش اخلاقي ؛ كه بر محور توجه به كاركنان ، انصاف و شفافيت استوار باشد.**

**-         ايجاد و بهبود رفاه جسمي و رواني كاركنان**

**مدل سازگار مديريت منابع انساني**

**سيستم هاي منابع انساني و ساختار سازماني بايد به گونه اي طراحي شوند كه با استراتژي سازماني همگون و هماهنگ باشند.**

**1-     انتخاب : تطبيق منابع انساني موجود با شغل هاي**

**2-     ارزيابي : مديريت عملكرد**

**3-     پاداش ها : اعطاي پاداش به موفقيت هاي كوتاه مدت و بلند مدت**

**4-     توسعه : توسعه كاركنان با كيفيت بالا**

**نمودار – چرخه منابع انساني**

|  |
| --- |
| **انتخاب** |

|  |
| --- |
| **مديريت عملكرد** |

|  |
| --- |
| **عملكرد** |

|  |
| --- |
| **عملكرد** |

|  |
| --- |
| **عملكرد** |

**منبع  : Adapted from Fumburn et al, 1994**

**منابع انساني و سازمان از طرق زير پيوند زده شود :**

**1-     ايجاد بانك اطلاعات منابع انساني مناسب**

**2-     اطمينان خاطر از توجه كافي مديران ارشد به منابع انساني**

**3-     سنجش سهم مشاركت (كمك) و هماهنگي فعاليت هاي منابع انساني در كليه سطوح استراتژيك مديريتي و عملياتي**

**چارچوب مديريت منانع انساني**

**1-     مديريت صف مي بايست براي تضمين توازن و هماهنگي ميان استراتژي رقابتي و سياست هاي پرسنلي، مسئوليت بيش تري قبول كنند.**

**2-   مأموريت بخش پرسنلي سازمان عبارت است از تعيين سياست هايي كه نشان مي دهند، فعاليت هاي كاركنان چگونه بايد طراحي و اجرا گردد كه موجب تقويت منافع دو جانبه (كاركنان و سازمان) شود.**

**نكته : منابع دو جانبه موجب افزايش تعهد كاركنان به سازمان مي شود و ت عهد كاركنان نيز عملكرد بهتر اقتصادي و توسعه بيش تر منابع انساني را به ارمغان مي آورد.**

|  |
| --- |
| **گروههاي ذي نفع :**  **- سهام داران**  **- مديران**  **- كاركنان**  **- دولت**  **- اتحاديه ها** |

|  |
| --- |
| **عوامل موقعيتي**  **- ويژگي هاي كاركنان**  **- شرايط و استراتژي شركت**  **- فلسفه مديريت**  **- بازار كار**  **- اتحاديه ها**  **- تكنولوژي**  **- قوانين و ارزش هاي اجتماعي** |

|  |
| --- |
| **انتخاب هاي سياست**  **- نفوذ كاركنان**  **- جريان منابع انساني**  **- سيستم هاي پاداش** |

|  |
| --- |
| **دستاوردهاي منابع انساني**  **-  تعهد**  **-  هماهنگي**  **- اثربخشي هزينه** |

|  |
| --- |
| **نتايج بلند مدت**  **-  تعهد**  **-  هماهنگي**  **- اثربخشي هزينه** |

**نمودار چارچوب مديريت منابع انساني**

**منبع : Beer et al 1984**

**ويژگي هاي مديريت منابع انساني**

**مديريت منابع انساني ، تعهد – محور است و بر جلب تعهد كاركنان نسبت به سازمان، مأموريت و ارزش هاي آن تأكيد دارد.**

**بر هماهنگي استراتژيك بين منابع انساني و ديگر واحدها و نيز استراتژي كلان سازمان تأكيد مي ورزد.**

**توسط مديران ارشد هدايت مي شود.**

**-         مديران صف ، مسئول اجرا و نتايج حاصله هستند.**

**-         به خلق  و حفظ مزيت رقابتي سازمان به طرق مختلف كمك مي كند.**

**-     با بينشي فراگير و با ثبات از طراحي و اعمال سياست هاي اشتغال كه منافع دو جانبه (كاركنان و مديران) را تأمين مي كند حمايت مي كند.**

**-         بر ارزش ها و فرهنگ هاي قوي تأكيد مي شود.**

**-         عملكرد – محور است.**

**-         روابط كاركنان بيش تر تساوي گرايند تا تكثرگرا و بيش تر فردي اند تا گروهي .**

**-         اصول سازماندهي ، ارگانيك و غير متمركزند و توجه بيش تري بر كار گروهي، انعطاف پذيري و تيم سازي مي كنند.**

**-         بر كيفيت برنامه هاي عرضه شده به مخاطبين و جلب رضايت كامل آنها تأكيد مي شود.**

**-         نوع و ميزان پاداش ها بر اساس عملكرد ، شايستگي يا مهارت كاركنان متفاوت است.**

**از اين ميان اين مشخصات شايد مهم ترين آنها تأكيد مديريت منابع انساني بر تعهد كاركنان و هماهنگي استراتژيك باشد.**

**نقدهايي بر مديريت منابع انساني**

**1-     مديريت منابع انساني ، يك نظريه معتبر يا شكل بهتر و جايگزيني براي مديريت كاركنان به شمار نمي رود.**

**2-   مديريت منابع انساني ، ساده انگارانه است. به جاي استفاده از محتوا و تكنيك هاي مديريت كاركنان، بيش تر بر روي روابط غير رسمي با كاركنان تأكيد مي ورزد.**

**3-     مديريت منابع انساني بازي با الفاظ است.**

**4-   مديريت منابع انساني را طوري معرفي مي كنند كه گويا براي تمامي سازمان ها فارغ از محيط هاي مختلف و فرهنگ هاي متفاوت ، ايده آل و مطلوب است.**

**5-   خيلي بلند پروازانه و غير  عملي است. عملي كردن مفهوم مديريت منابع انساني مستلزم انسجام استراتژيك ، تهيه و تدوين سياست هاي منسجم و با ثبات اشتغال و جلب تعهد كاركنان بوده و امري بسيار مشكل است.**

**فعاليت هاي اصلي مديريت منابع انساني**

**فعاليت هاي اصلي كه توسط مديران صف سازمان و متخصصان منابع انساني انجام مي شود.**

**نمودار فعاليت هاي مديريت منابع انساني**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  | | --- | | **روابط كاركنان** | | **- روابط صنعتي**  **-  مشاركت كاركنان**  **- ارتباطات** | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  | | --- | | **مديريت پاداش** | | **- سيستم هاي پرداخت**  **- پرداخت به اندازه گيزان مشاركت**  **- پاداش هاي غير مالي** | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  | | --- | | **توسعه منابع انساني** | | **- يادگيري فردي و سازماني**  **- توسعه مديريت**  **- مديريت مسير شغلي** | |

|  |  |
| --- | --- |
| |  | | --- | | **مديريت عملكرد** | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  | | --- | | **مديريت عملكرد** | | **- برنامه ريزي منابع انساني**  **- جذب نيرو و انتخاب** | |

|  |  |
| --- | --- |
| |  | | --- | | **مديريت عملكرد** | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| |  | | --- | | **مديريت عملكرد** | | **- طراحي سازمان**  **- طراحي شغل**  **- توسعه سازماني** | |

|  |
| --- |
| فعاليت هاي مديريت منابع انساني |

**الزامات اساسي مديريت منابع انساني**

**-         حمايت از استراتژي و اهداف سازماني**

**-         ايجاد ارزش افزوده**

**-         حمايت از طرح هاي تغيير فرهنگي**

**-         كشف و توسعه استعدادهاي نهفته كاركنان**

**-         طراحي فرايندهايي كه موجب حداكثر شدن ميزان مشاركت كاركنان شود.**

**-         ايجاد فرصت هاي شغلي براي كاركنان مستعد**

**-         تأكيد مستمر بر آموزش و توسعه كليه كاركنان**

**-         طراحي ، اجرا و مديريت سيستم هايي براي تضمين امكان دسترسي به تجارب مربوط**

**-         ارائه آموزش هاي حرفه اي خاص**

**-         جذب نيرو ، آموزش و پرورش كاركنان با تركيبي مناسب از دانش فني خاص و مهارت هاي گسترده**

**-         مديريت نيروي انساني متنوع با بهره گيري از الگوهاي شغلي و وفاداري كاركنان**

**-         مديريت روابط كاركنان (فردي و گروهي)  جلب تعهد آنها هنگام تغييرات**

**-         طراحي ، اجرا و مديريت سيستم هاي پاداش و مديريت عملكرد**

**-         حفظ و بهبود ارتقاي رفاه جسمي و رواني كاركنان از طريق فراهم آوردن شرايط كاري مناسب و تأمين سلامتي و امنيت كاركنان**

**روش هاي طراحي استراتژي منابع انساني**

**سه روش اصلي را براي طراحي استراتژي منابع انساني وجود دارد كه عبارتند از : «روش جهان شمول» ، «روش اقتضايي » و «روش تركيبي» . دو روش اول را به ترتيب «بهترين روش» و «بهترين هماهنگي» نميده اند.**

**روش بهترين روي (روش جهان شمول)**

**اين نگرش بر پايه اين باور استوار است كه مجموعه از از بهترين روش ها وجود دارد و انتخاب آنها موجب بهينه شدن عملكرد سازمان مي شود كه از هفت روش منابع انساني مورد استفاده در سازمان هاي موفق تشكيل مي شود، اين روش ها عبارتند از :**

**1-     امنيت شغلي**

**2-     استخدام با دقت بسيار**

**3-     گروه هاي خود مدير**

**4-     پرداخت بالا به اقتضا و بر اساس عملكرد**

**5-     آموزش**

**6-     كاهش تفاوت ها و تبعيض ها**

**7-     تسهيم يا نشر اطلاعات**

**روش بهترين هماهنگي (روش اقتضايي)**

**بنا به دليل بالا ، روش «بهترين هماهنگي» از روش «بهترين روش» مهم تر است؛ براي اين كه هر روشي به شرايط و محيط بستگي دارد.**

**نكته : جست و جوي يك مدل سازگار كننده يا اقتضايي مديريت منابع انساني، به خاطر ممكن نبودن مدل سازي كليه متغيرهاي اقتضايي ، نشان دادن ارتباط بين آنها و نحوه تأثير تغيير يك متغير روي ديگر متغيرها، دشوار شده است. از نظر وي سازمان ها به جاي اين دو روش ، بايد به فرايندهاي تغيير سازماني توجه كنند تا در دام منطق انتخاب معقول نيفتند.**

**روش جمع كردن (تركيبي)**

**اساس اين روش بر اين نكته است كه موفقيت يك استراتژي به تركيب هماهنگي بيروني( عمودي) و هماهنگي دروني(افقي) بستگي دارد. سازمان هايي كه مجموعه اي از روش هاي منابع انساني را استفاده كنند، عملكرد بهتري خواهد داشت ؛ مشروط بر آن كه سطح بالايي از هماهنگي ميان اين روش ها با استراتژي رقابتي خود دست يابد.**

**نكته : مشكل موجود در روش جمع كردن اين است كه تصميم گيري در خصوص اين كه راه ارتباط دادن روش هاي مختلف به يكديگر چيست، دشوار مي باشد .مدركي وجود ندارد كه نشان دهد يك مجموعه بهتر از مجموعه ديگر كار مي كند ، اگر چه روش مديريت عملكرد و چارچوب شايستگي دو روش مناسب به حساب مي آيند.**

**روش هاي دست يابي به هماهنگي استراتژيك**

**با توجه به استراتژي رقابتي سازمان ها انواع سازمان ها و چرخه حيات شركت مي توان روش هاي دست يابي به هماهنگي استراتژيك را شر ح داد.**

**روش هاي استراتژي رقابتي**

**روش ها و اقدامات نمونه منابع انساني به شرح ذيل مي باشد.**

**جدول روش هاي منابع انساني با توجه به استراتژي رقابتي**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **استراتژي رقابتي** | **اقدامات نمونه استراتژي رقابتي** | **روش هاي منابع انساني** |
| **استراتژي خلاقيت** | **- خلاقيت بيش تر**  **- دور انديشي بيش تر**  **- مشاركت و تعامل بيش تر**  **- ريسك پذيري بيش تر**  **- ابهام و عدم امكان پيش بيني بيش تر** | **- مشاغلي كه نيازمند تعامل صميمانه ميان كاركنان است.**  **- مشاغلي كه به كاركنان امكان مي دهد مهارت هاي چند منظوره خود را توسعه بدهند.**  **- فرصت هاي شغلي بيش تري كه توسعه طيف بيش تري از مهار ها را امكان پذير مي كند.**  **- ارزيابي عملكرد به منظور انعكاس موفقيت هاي گروهي و بلند مدت** |
| **استراتژي تقويت كيفيت** | **- توجه بسيار به كيفيت**  **- توجه بسيار به فرايندها**  **-ريسك پذيري كم تر**  **- سطح بالايي از تعهد** | **- شرح مشاغل صريح و ثابت**  **- برخورد برابر و مساوي با كاركنان و تضمين امنيت شغلي آنها**  **- مشاركت بالاي كاركنان در مسايل كاري**  **- آموزش مستمر و گسترده** |
| **استراتژي پيشگامي هزينه ها** | **- توجه بسيار به نتايج ، به خصوص كيفيت بازده و توليد**  **-ريسك پذيري كم تر**  **-توجه به اهداف كوتاه مدت**  **-توجه به نسبي به كيفيت** | **- تعيين و طراحي شرح مشاغل به شكل دقيق و روشن**  **- ارزيابي عملكرد با تاكيد بر نتايج در كوتاه مدت**  **- آموزش محدود**  **- نظارت دقيق بر فعاليت ها وعملكرد كاركنان** |

**روش طبقه بندي سازمان ها**

**روش هاي منابع انساني در انواع مختلف سازمان ها به شرح ذيل مي باشد :**

**جدول روش هاي منابع انساني با توجه به انواع سازمان ها**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **انواع سازمان ها** | **ويژگي ها** | **روش هاي اساسي منابع انساني** |
| **سازمان هاي مدافع** | **- ثبات**  **- تمركز گرايي**  **- توليد انبوه**  **- كاهش هزينه هاي توليد**  **- كنترل فشرده و دقيق** | **- بهره گيري محدود از منابع بيروني**  **- ارتقاي كاركنان خود سازمان**  **- آموزش گسترده**  **- اجراي يك سيستم پاداش كه بر انسجام دروني مبتني باشد.** |
| **سازمان هاي فرصت طلب** | **- به دنبال فرصت هاي جديد**  **- تمركز بر توسعه و باور انعطاف پذيري** | **- جذب نيرو از طريق بهره گيري از تكنيك هاي پيچيده گزينش**  **- آموزش با هدف تأمين نيازهاي سازماني**  **-سيستم پاداش نتيجه گرا** |
| **سازمان هاي تحليل گر** | **-         به دنبال كسب منافع و مزاياي دو سازمان فوق** | **-         استراتژي هاي منابع انساني متنوع و يا تركيبي از استرا تژي هاي بالا** |

**روش چرخه حيات**

**مراحل چرخه حيات به قرار جدول به روش هاي مابع انساني تاثير گذار مي باشد.**

**جدول روش هاي منابع انساني با توجه به مراحل چرخه حيات سازمان**

|  |  |
| --- | --- |
| **مراحل** | **روش هاي منابع انساني** |
| **مرحله آغاز** | **الگوهاي كاري منعطف ، جذب كاركنان با انگيزه و متعهد، پرداخت رقابتي ، رسميت و تشريفات كم تر و عدم ارتباط با اتحاديه ها** |
| **مرحله رشد** | **روش هاي گزينش و جذب نيروي پيچيده تر و دقيق تر ، آموزش و پرورش كاركنان، فرايندهاي مديريت عملكرد و سيستم هاي پاداش، تمركز بر كسب و جلب تعهد بالاي كاركنان و تأكيد بر طراحي و توسعه روابط پايدار با كاركنان** |
| **مرحله بلوغ** | **توجه دقيق به كنترل هزينه هاي نيروي كار و افزايش بهره وري، توجيه اهميت آموزش و روابط محدود با كاركنان** |
| **مرحله افول** | **تأكيد بر كوچك كردن و عقلايي كردن روند انجام امور ، كنار گذاشتن يا عدم انجام روش هاي سنتي كاهش هزينه ها ، بي توجهي به نقش اتحاديه ها يا توجه محدود به آنها** |

**توضيح در خصوص اين روش ها**

**گر چه تمامي مدل هاي فوق ، بر ارتباط و پيوند ميان استراتژي هاي مالي و روش هاي استراتژي منابع انساني واقفند ويكن از آنها تنها مي توان به عنوان رهنمود استفاده كرد. رابطه بين اين دو پيچيده تر بوده و تحت تأثير عوامل ديگري قرار دارند.**

**جدول پيوند ميان استراتژي هاي رقابتي و منابع انساني**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **استراتژي منابع انساني** | | | **استراتژي رقابتي** |
| **پاداش** | **توسعه منابع انساني** | **جذب نيرو** |
| **ارائه انگيزه هاي مالي براي ترغيب خلاقيت ها** | **طراحي و توسعه قابليت استراتژيك و ترغيب و ارائه تسهيلات براي تقويت خلاقيت ها** | **جذب و حفظ كاركنان زبده كه مهارت هاي خوبي دارند و خلاقند.** | **كسب مزيت رقابتي از طريق خلاقيت** |
| **پاداش دادن بر اساس مديريت عملكرد و دستيابي به استانداردهاي بالاي خدمات كيفي** | **ترغيب سازمان به پويا شدن و حمايت از كيفيت جامع و توجه به مشتري با تأكيد بر آموزش براي افزايش بهره وري** | **بهره گيري از رويه هاي انتخاب دقيق ، براي جذب كاركناني كه موجب افزايش كيفيت محصولات شركت مي شوند.** | **كسب مزيت رقابتي از طريق بهبود كيفيت** |
| **بررسي كليه روش هاي پاداش براي مطمئن شدن از اين كه سود آورند نه هزينه زا** | **ارائه آموزش با هدف افزايش بهره وري، راه اندازي فرايند آموزش كه با نيازهاي شركت مطابقت داشته باشد و بتواند موجب بهبود قابل توجهي در اثر بخشي هزينه ها گردد.** | **طراحي ساختارهاي شغلي هسته اي / جانبي ، جذب كاركناني كه باعث افزايش ارزش افزوده مي شوند؛ در صوت لزوم برنامه ريزي و مديريت كاهش نيروها** | **كسب مزيت رقابتي از طريق پشگامي هزينه ها** |
| **طراحي فرايندهاي مديريت عملكرد كه دادن پاداش هاي نقديو غير نقدي را بر اساس شايستگي ها و مهارت ها ممكن سازد، سطوح پرداخت بايد رقابتي باشد.** | **طراحي فرايندهاي پويايي سازماني ، ترغيب آموزش خود مدير از طريق بهره گيري از طرح هاي توسعه فردي به عنوان بخشي از فرايند مديريت عملكرد** | **بهره گيري از رويه هاي پيچيده جذب و گزينش، بر اساس قابليت هاي ويژه مورد نياز سازمان** | **كسب مزيت رقابتي از طريق استخدام كاركناني كه از كاركنان رقيب بهترند.** |

**نمودار مديريت  عملكرد به عنوان يك عامل يكپارچه كننده**

|  |
| --- |
| **مديريت عملكرد** |

|  |
| --- |
| **بهبود عملكرد** |

|  |
| --- |
| **تعهد** |

|  |
| --- |
| **پرورش كاركنان** |

|  |
| --- |
| **انگيزش** |

|  |
| --- |
| **مديريت پاداش** |

**نمودار بهره گيري از شايستگي ها به عنوان يك عامل يكپارچه كننده**

|  |
| --- |
| **بهره گيري از شايستگي ها** |

|  |
| --- |
| **توسعه و پرورش** |

|  |
| --- |
| **پاداش** |

|  |
| --- |
| **جذب نيرو** |

**نكته : فرايند جمع كردن ، صرفاً يك فرايند انتخاب و تركيب نيست. بايد ابتدا روش هاي مناسب و قابل اجراي منابع انساني را انتخاب كرد و سپس آنها را از حيث قدري برقراري پيوند يا ايجاد زمينه مشترك بين روش ها به نحوي موثر ، آزمايش كرد.**

**براي دستيابي به انسجام ، توجه به موارد زير ضروري است :**

**-         توجه به هر حركت يا ايده نو و بديع در ارتباط با كل سازمان**

**-         توجه به ايجاد هم افزايي بين روش ها**

**-         شناسايي نيازهاي مشترك كه بتوان با كمك روش هاي منابع انساني آنها را برطرف و تأمين كرد به جدول بالا توجه كنيد.   
جدول عناصر مشترك در حوزه هاي مختلف استراتژي منابع انساني**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **استراتژي كلان منابع انساني** | **استراژي منابع انساني** | | |
| **جذب نيرو** | **توسعه منابع انساني** | **پاداش** |
| **بهبود عملكرد** | **جذب نيرو بر اساس شايستگي، مراكز ارزشيابي** | **آموزش بر اساس شايستگي، مراكز توسعه (پرورش)** | **پرداخت بر اساس شايستگي** |
| **گسترش پايه مهارت ها** | **شناسايي نيازهاي پرورش مهارتهاي كاركنان** | **تجزيه و تحليل مهارت ها، آموزش متمركز در حوزه نيازهاي شناسايي شده، شناسايي مهارت ها** | **پرداخت بر اساس مهارت ها** |
| **فراهم آوردن امكان ارتقاي شغلي و توسعه شايستگي ها** | **طراحي چارچوب هاي شايستگي؛ شناسايي سطوح شايستگي و استعدادهاي بالقوه از طريق فرايندهاي مديريت عملكرد** | **بهره گيري از مديريت عملكرد و طرح هاي توسعه به عنوان مبنايي براي تعريف و رفع نيازهاي آموزشي، گسترش و ايجاد معيارهاي توسعه شغلي براي ترسيم مسيرهاي فرعي توسعه ؛ شناسايي نردبان هاي ترقي مشاغل كه مبتني بر شايستگي مي باشند.** | **ايجاد و طراحي ساختارهاي گروه شغلي كه مبتني بر شايستگي باشند و به وضوح «امتيازات هدف» را نشان بدهند (نيازهاي شايستگي در نقش هاي مختلف، داخل يا خارج گروه مشاغل؛ سيستم هاي توسعه شغلي و پرداخت بر اساس ارتقاء از مسيرهاي فرعي)** |
| **فراهم آوردن امكان جذب نيرو** | **طراحي يك قرارداد خوب مبتني بر تعهد شركت در شناسايي و توسعه مهارت هاي قابل انتقال ، مشخص كردن و فراهم كردن بستر توسعه / غني ازي شغي و فرصت هاي ارتقا به نقش هاي جديد** | **شاسايي نيازهاي توسعه مهارت ها از طريق برنامه ريزي توسعه فردي ؛ طراحي برنامه هايي براي توسعه مهارت هاي قابل انتقال** | **طراحي ساختار گروه مشاغل / يا گسترده كه سطح شايستگي نقش ها يا گروه هاي شغلي را شناسايي مي كند و مبنايي براي شناسايي نيازهاي آموزشي ارائه مي دهد.** |
| **افزايش تعهد** | **تجزيه و تحليل مشخصات و ويژگي هاي كاركنان،  بهره گيري از روش هاي انتخاب پيچيده براي شناسايي كاركناني كه اين ويژگي ها را دارد مي باشند و احتمالاً به سازمان متعهدند تعريف و اصلاح ارزش هاي محوري سازمان** | **تهيه روش هاي يادگيري بر اساس تجزيه و تحليل ويژگي هاي كاركنان متعهد كه موجب افزايش درك و پذيرش ارزش هاي محوري سازمان گردد و رفتارهاي ارزشي را ترغيب كند.** | **تقويت رفتارهاي با ارزش از طريق ارائه پاداش بر اساس ميزان ارزش هاي محوري سازمان** |
| **افزايش انگيزه** | **تجزيه و تحليل ويژگي هاي كاركنان با انگيزه و طراحي مصاحبه هاي گزينشي براي جلبه كاركنان با انگيزه** | **فراهم كردن فرصت هاي آموزشي كه موجب تقويت ويژگي هاي كاركنان با انگيزه شود و پيشنهاد و روش هاي پاداش و تقدير غير نقدي** | **بهره گيري از فرآندهاي مديريت عملكرد به عنوان مبنايي براي ارائه پاداش هاي غير نقدي با توجه به فرصت هاي رشد و توسعه** |

**جدول نقشه شايستگي هاي منابع انساني**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **قابليت استراتژيك** | **به دنبال مشاركت در فرايند طراحي استراتژي است و در طراحي استراتژي تجاري نيز مشاركت مي كند.** | **يك بينش استراتژيك مشخص در خصوص نحوه و نقش منابع انساني در حمايت از سازمان در جهت حصول به استراتژي تجاري دارد.** | **اهميت موفقيت شركت را در ك مي كند و از آثار استراتژي منابع انساني آگاه است.** | **استراتژي هاي منابع انساني را منسجم و يكپارچه طراحي و اجرا مي كند.** |
| **آگاهي از فرهنگ سازماني** | **محيط سازمان و فشارهاي رقابتي فراروي آن را مي شناسد و درك مي كند.** | **فعاليت ها و فرايندهاي شركت را مي شناسد و درك مي كند و از تأثير آنها بر استراتژي هاي منابع انساني آگاه است.** | **فرهنگ (ارزش ها و هنجارها) را مي داند و درك مي كند و آنها را پايه استراتژيك هاي تغيير فرهنگ شركت قرار مي دهد.** | **استراتژي هاي منابع انساني را با عوامل فرهنگي و تجاري شركت سازگار مي كند.** |
| **اثربخي سازماني** | **عوامل كليدي موثر بر اثربخشي سازمان را مي شناسد و با توجه به آنها عمل مي كند.** | **در برنامه ريزي طرح هاي تغيير مشاركت مي كند و تغيير را مديريت مي كند.** | **به توسعه و پرورش كاركنان شايسته ، ماهر و متعهد كمك مي كند.** | **به ايجاد و تشكيل گروه ها كمك مي كند.** |
| **مشاوره داخلي** | **مسايل مربوط به كاركنان را شناسايي و تجزيه و تحليل مي كند و راه حل هاي عملي پيشنهاد مي كند.** | **سبك مشاركت را به منظور تأمين نيازهاي كارفرماي داخلي تعديل مي كند؛ مثل يك كاتاليزور عمل مي كند.** | **از فرايندهاي مشاوره براي كمك به حل مشكلات كاركنان و مسايل آنها بهره مي گيرد.** | **كارفرماها را با توجه به رسيدگي به مشكلات خود هدايت و ترغيب مي كند؛ مهارت را منتقل مي كند.** |
| **ارائه خدمات** | **نيازها را تأمين و خدمات لازم را ارائه مي كند.** | **به سرعت و به طرزي مؤثر به درخواست ها پاسخ مي دهد و به موقع كمك و مشاوره مي دهد.** | **به مديران صف اختيار مي دهد تا تصميم هاي مربوط به كاركنان را خود اتخاذ كنند، البته در صورت لزوم آنها را راهنمايي مي كند.** | **خدماتي به صرفه در هر يك از حوزه هاي منابع انساني تهيه مي كند.** |
| **كيفيت** | **در طراحي و توسعه يك روش كيفيت جامع در سراسر سازمان مشاركت مي كند.** | **نيازهاي مشتريان داخلي را به خدمات منابع انساني شناسايي مي كند و به نيازهاي آنها پاسخ مي دهد.** | **به كيفيت جامع بها مي دهد و به بهبود مستمر روش هاي كاري خود توجه مي كند.** | **كيفيت جامع را ترويج مي كند و بخش را ترغيب به بهبود مستمر عملكرد خود مي كند.** |
| **توسعه حرفه اي مستمر** | **به طور پيوسته و مستمر اطلاعات حرفه اي و مهارت ها را توسعه و پرورش مي دهد.** | **بهترين روش ها را مشخص مي كند و به طرح هاي جديد منابع انساني نيز توجه مي كند.** | **روش هاي مربوط به منابع انساني را درك مي كند و به آنها بها مي دهد.** | **آگاهي خود را نسبت به كار خود افزايش مي دهد.** |

**استراتژي هاي توسعه روابط كاري**

**روابط كاري**

**واژه «روابط كاري» روابطي را توصيف مي كند كه بين كارفرمايان و كاركنان در محيط كار وجود دارد، اين روابط دو دسته اند :**

**الف ) روابط رسمي : مثل قراردادهاي كاري ، توافق هاي رويه اي**

**ب ) روابط غيررسمي : به شكل قراردادهاي روان شناختي**

**نكته : همچنين اين روابط ممكن است بعدي فردي داشته باشد كه به قراردادها و انتظارات فردي بر مي گردد، يا بعدي گروهي داشته باشد كه به روابط بين مديريت و اتحاديه هاي مالي ، اتحاديه هاي كاركنان يا اعضاي مجموعه هاي مشورتي مشترك مثل شوراهاي كاري بر مي گردد.**

**ماهيت روابط كاري**

**بعد روابط كاري به شرح نمودار ذيل مي باشد.**

|  |
| --- |
| **گروه ها**  **- مديران**  **- كاركنان**  **- نمايندگان كاركنان** |

|  |
| --- |
| **عمليات**  **- سطح**  **- فرايند**  **- سبك** |

|  |
| --- |
| **موضوع**  **فردي**  **- شغل**  **- پاداش**  **- مسير شغلي**  **- ارتباطات**  **- فرهنگ**  **گروهي**  **- توافقات مشترك**  **- ابزار مشترك** |

|  |
| --- |
| **ساختار**  **- قوانين / رويه هاي رسمي**  **- فرضيات ، انتظارات ، ادراكات غير رسمي** |

|  |
| --- |
| **روابط كاري** |

**نمودار ابعاد روابط كاري**

**اساس  روابط كاري**

**نقطه آغاز روابط كاري ، تعهد هر كارمند در اعمال تلاش و ارائه مهارت هاي خود به كارفرما در مقابل دستمزد يا حقوقي است كه از او دريافت مي كند.**

**تعريف روابط كاري**

**دو نوع قرارداد كه روابط كاري را  تعريف مي كنند ، عبارت اند از :**

**1) قراردادهاي تبادلي : كه شرايط تبادل منافع در آنها به خوبي تعريف و مشخص شده است و معمولاً به شكل مالي بيان مي شوند. مدت زمان اعتبار اين قراردادها ، محدود است و الزامات عملكردي خاصي را مي طلبند.**

**2) قراردادهاي ارتباطي : كه شرايط مبادله منافع بين طرفين در آنها به خوبي تعريف نشده است. مدت زمان اعتبار آن نامحدود و الزامات عملكردي آن مبهم است.**

**نكته : البته روابط كاركنان را مي توان در قالب يك قرارداد روان شناختي نيز بيان كرد. اين نوع قرارداد هم ويژگي هاي قراردادهاي تبادلي را دارد و هم ويژگي هاي قراردادهاي نسبي را داراست.**

**قرارداد روان شناختي**

**روابط كاري ، تا حد زيادي متأثر از قرارداد روان شناختي است. كارفرمايش درباره انتظارات و توقعات آن دو از يكديگر را بيان مي كند. قرارداد روان شناختي را مي توان به عنوان انتظارات نامكتوب طرفين قرارداد از يكديگر ناميد. قرارداد روان شناختي به فرضيات، انتظارات و وعده ها و تعهدات دو جانبه مربوط مي شود. اين نوع قرارداد ، ضمني ، غير صريح و هم چنين پوياست. البته بايد ذكر كرد احتمال اين كه طرفين بتوانند قرارداد روان شناختي و بنابراين روابط كاري را به طور كامل و به خوبي درك كنند، خيلي كم است.**

**قرارداد روان شناختي ، جنبه هاي مختلف روابط كاري را مورد توجه قرار مي دهد. كه از نقطه نظر كاركنان اين جنبه ها عبارتند از  :**

**-         اعتماد به مديريت سازمان (در عمل به وعده ها) :**

**-         امنيت شغلي**

**-         روابط منصفانه برابر و با ثبات در رفتار با كاركنان**

**-         زمينه بروز شايستگي ها**

**-         انتظارات شغلي و فرصت توسعه مهارت ها**

**-         مشاركت و تأثير گذاري**

**از نقطه نظر كارفرما ، قرارداد روان شناختي ، جنبه هاي زير روابط كاري را مورد توجه قرار مي دهد :**

**-         تعهد**

**-         شايستگي**

**-         تلاش**

**-         اطاعت**

**-         وفاداري**

**اهميت قرارداد روان شناختي :  يك قرارداد روان شناختي ، احساسات و ديدگاه هايي را خلق مي كند كه رفتارها را شكل مي دهد و آنها را كنترل مي كند» در صورت نقص اين قرارداد ، نااميدي مديران و كاركنان ، ناگزير است. بدان معناست كه مديران انتظارات خود از كاركنان را آشكار كرده و شايستگي ها و ارزش هايي را كه كاركنان بايد داشته باشند. تبيين كنند. آنها مي بايست به اين هم اكتفا نكرده ، انتظارات خود را از كاركنان به بحث و بررسي گذاشته و توافق كاركنان و گروه ها را نسبت به آن جلب كنند.**

**اگر انتظارات نه چندان روش كاركنان از كارفرمايان هم برآورده نشود. آنها نااميد مي شوند در حالي كه نمي دانند علت واقعي چيست. تنها اين را مي دانند كه بالاخره يك چيزي درست نيست.**

**استراتژي هاي روابط كاري : هدف از طراحي استراتژي هاي روابط كاري عبارت است از :**

**-         ايجاد يك قرارداد روان شناختي مثبت**

**-         افزايش تعهد كاركنان**

**-         خلق جوي از اعتماد**

**نكته : اگر يك قرارداد روان شناختي منفي بر روابط طرفين قرارداد حاكم باشد، تعهد كاركنان كم است و بين كاركنان و مديران، اعتماد وجود ندارد. هيچ يك از اهداف فوق را نمي توان يك شبه تأمين كرد. به همين خاطر وجود يك نگرش استراتژيك ضروري است. نگرشي كه اهداف بلند مدت را طراحي و تعيين مي كند و براي وصول به آن برنامه هايي را آماده مي كند. بر اساس اهداف فوق ، سه استراتژي روابط كاري را مي توان لحاظ كرد :**

**-         استراتژي ايجاد يك قرارداد روان شناختي مثبت**

**-         استراتژي تعهد**

**-         استراتژي ايجاد جوي از اعتماد**

**استراتژي ايجاد يك قرارداد روان شناختي مثبت**

**بايد براي طراحي و ايجاد يك قرارداد روان شناختي مثبت و مستمر تلاش كرد، زيرا موجب افزايش تعهد كاركنان نسبت به سازمان و رضايتمندي آنها و هم چنين بهبود برقراري روابط كاري خواهد شد.**

**از جمله روش هاي خاصي را كه مي توان در قالب اين استراتژي پيشنهاد كرد عبارتند از :**

**1-     در حين اجراي مصاحبه هاي استخدامي – معرفي جنبه هاي مطلوب و نامطلوب يك شغل**

**2-   در قالب برنامه هاي معرفي كاركنان جديد – معرفي رويه و سياست هاي پرسنلي و ارزش هاي اساسي و استانداردهاي عملكرد سازمان در حوزه هايي چون كيفيت و خدمات مشتري**

**3-     صدور ، توزيع و به روز آوري راهنماي كاركنان**

**4-     طراحي و توسعه فرايندهاي مديريت عملكرد – كه متضمن پذيرش انتظارات عملكردي توسط كاركنان است.**

**5-     ترغيب به بهره گيري از طرح هاي توسعه فردي – بهبود مستمر عملكرد از طريق خود مديريتي**

**6-     بهره گيري از طرح هاي توسعه مديريت و آموزش – به منظور تقويت ارزش هاي اساسي و تعريف انتظارات عملكردي**

**7-     آموزش رهبري گروه و مدير – آگاهي از نقش خود در مديريت روابط كاري**

**8-     ترغيب به حداكثر كردن ميزان ارتباطات بين مديران و رهبران گروه ها**

**9-     پذيرش سياست كلي شفافيت  و آگاهي كاركنان از كليه امور مؤثر بر سرنوشت خود**

**10- طراحي رويه هاي منابع انساني – مانند رسيدگي به شكايت ها ، نظم ، فرصت هاي برابر ، ارتقا و اضافه كاري و اجراي منصفانه و با ثبات آنها**

**11- طراحي سياست هاي منابع انساني – كه به مسايل مهمي چون اشتغال ، پرورش كاركنان ، پاداش و روابط كاري توجه داشته باشد و ابلاغ آن سياست ها به كاركنان**

**12-  سيستم پاداش عادلانه و منصفانه و با ثبات**

**13-  پيشنهاد رويه ها ، فرايندها و مسايل مربوط به روابط كاري كه موجب بهبود روابط گروهي گردد.**

**استراتژي تعهد :**

**مفهوم تعهد بر مي گردد به احساس دلبستگي و وفاداري و تعهد عبارت است از قدرت نسبي فرد در شناخت يك سازمان خاص  مشاركت در اين آن تعهد از سه عامل تشكيل مي شود :**

**1-     يك ميل قوي به باقي ماندن به عنوان عضوي از سازمان**

**2-     يك باور قوي و لذا پذيرش ارزش ها و اهداف سازمان**

**3-     يك آمادگي براي بذل حداكثر توجه به نفع سازمان**

**فلوچارت فرايند برنامه ريزي منابع انساني**

|  |
| --- |
| **برنامه كسب و كار** |

|  |
| --- |
| **پيش بيني سطوح فعاليت** |

|  |
| --- |
| **پيش بيني نيازها:**  **تعداد ،مهارت هاي و رفتارها** |

|  |
| --- |
| **پيش بيني تقاضا** |

|  |
| --- |
| **پيش بيني عرضه** |

|  |
| --- |
| **بر آورد نيازهاي آتي** |

|  |
| --- |
| **برنامه ريزي عملي :**  **- جذب نيرو**  **- آموزش**  **- كوچك سازي**  **- افزايش انعطاف پذيري** |

**تكنيك هاي جذب نيرو و گزينش**

**استراتژي بايد روش هايي براي 1) جذب تعداد كافي كاركنان مورد نياز  و 2) پيدا كردن كاركناني كه از مهارت و تجربه لازم برخوردارند و آماده اند مطابق انتظار سازمان رفتار كنند و با فرهنگ سازماني هم خواني دارند، معرفي و ارائه كند. اين فرايندها و تكنيك ها شامل موارد ذيل است :**

**1-     تجزيه و تحليل مهارت ها**

**2-     ترسيم شايستگي ها**

**3-     اينترنت براي جذب نيروها**

**4-     داده هاي ثانويه**

**5-     مصاحبه هاي ساختارمند**

**6-     آزمون روان سنجي**

**7-     مراكز ارزيابي**

**ش/30/3/90**

[+](http://hasanrahkan.blogfa.com/post-30.aspx) نوشته شده در  پنجشنبه بیست و چهارم شهریور 1390ساعت 8:10  توسط حسن راه كان   |  [نظر بدهید](javascript:void(0))



[صفحه نخست](http://hasanrahkan.blogfa.com)  
[پست الکترونیک](mailto:hasanrahkan@yahoo.com)  
[آرشیو وبلاگ](http://hasanrahkan.blogfa.com/archive.aspx)  
[عناوین مطالب وبلاگ](http://hasanrahkan.blogfa.com/posts/)  
  
نوشته های پیشین

[آبان 1391](http://hasanrahkan.blogfa.com/9108.aspx)  
[مرداد 1391](http://hasanrahkan.blogfa.com/9105.aspx)  
[شهریور 1390](http://hasanrahkan.blogfa.com/9006.aspx)  
[آبان 1389](http://hasanrahkan.blogfa.com/8908.aspx)  
[مهر 1389](http://hasanrahkan.blogfa.com/8907.aspx)  
[اردیبهشت 1389](http://hasanrahkan.blogfa.com/8902.aspx)  
[فروردین 1389](http://hasanrahkan.blogfa.com/8901.aspx)  
[بهمن 1388](http://hasanrahkan.blogfa.com/8811.aspx)  
[دی 1388](http://hasanrahkan.blogfa.com/8810.aspx)  
  
آرشیو موضوعی

[اجتماعي](http://hasanrahkan.blogfa.com/cat-1.aspx)  
[فرهنگي](http://hasanrahkan.blogfa.com/cat-2.aspx)  
[سياسي](http://hasanrahkan.blogfa.com/cat-3.aspx)  
[اقتصادي](http://hasanrahkan.blogfa.com/cat-4.aspx)  
[اشعار](http://hasanrahkan.blogfa.com/cat-5.aspx)  
[علمي](http://hasanrahkan.blogfa.com/cat-6.aspx)  
[خاطرات](http://hasanrahkan.blogfa.com/cat-7.aspx)

[RSS](http://hasanrahkan.blogfa.com/rss)

POWERED BY  
[**BLOGFA.COM**](http://www.blogfa.com/)