

بیان عناوین و موضوعات مرتبط با

تجارب دوران خدمت اداری

در

شرکت آب منطقه‌ای گلستان

(جهت اخذ رتبه خبره)

عامر آقاخانی

۱۳۹۴ دیماه

اجرای برنامه های اداری و نقش مدیریت و سرمایه های انسانی

مقدمه

تئودور شولتز اقتصاددان آمریکایی بیان می کند که افراد بر روی خود سرمایه‌گذاری می‌کنند و مهارت‌های مفید و دانش موردنیاز خود را به صورت اکتسابی بدست می‌آورند. اما کمتر شرکت و سازمانی است که این موارد را شکلی از سرمایه در نظر گیرد. بنابراین توصیه می‌کند تا خجالت را از سرمایه‌گذاری بر روی انسان کنار بگذارد و به آن به عنوان منبعی نگاه کنید که می‌تواند تأثیرگذار باشد. (Schultz 1961).

سرمایه انسانی عاملی است که بیش از هر عاملی بر رشد و بقای سازمان و شرکت تأثیرگذار است. امروزه اهمیت سرمایه انسانی در تمامی زمینه‌ها گسترش یافته است به نحوی که به عنوان یک عامل تأثیرگذار در رشد و توسعه اقتصادی جوامع قلمداد می‌شود. سرمایه انسانی از یک پویایی ویژه برخوردار است به گونه‌ای که می‌تواند شرایطی را فراهم کند که هم خود دگرگون شود و هم منجر به دگرگونی دیگر سرمایه‌های سازمانی شود. (حسنعلی زاده و سعادت، ۱۳۹۱).

کلیات

مدیریت سرمایه انسانی

توسعه سرمایه انسانی نقش موثری در افزایش بهره وری و کارآیی سازمان‌ها دارد. مفهوم سرمایه انسانی ریشه در ادبیات اقتصادی دارد. در حقیقت ویژگی‌های کیفی افراد سرمایه‌آنها است. سرمایه انسانی نه سرمایه فیزیکی نه

سرمایه مالی است، بلکه سرمایه انسانی به عنوان دانش، خلاقیت، مهارت‌ها، توانایی‌ها، دیدگاه‌ها، عملکرد موثر و سلامت فرد تعریف شده است.

ویژگی‌های شخصیتی و افزایش توانمند سازی همراه با تجزیه و تحلیل شغل و عملکرد مثبت و تعهد شغلی کارکنان به همراه مدیریت علمی قادرخواهد بود به رهبری سازمانها در انجام فرایندهای اداری واجرا اهداف سازمانی کمک شایانی دهد.

مدیریت علمی

مدیریت علمی عبارت است از بکار بردن یک سیستم منظم علمی برای حل مسائل و مشکلات سازمانها و دستگاه‌های اداری، بازرگانی و صنعتی اعم از موسسات بخش عمومی و یا بخش خصوصی به طوری که بر اساس اصول و مکانیسم‌های مدیریت علمی و با بهره گیری از روش تحقیق علمی نسبت به حل مسائل و مشکلات سازمانها و بهبود سیستم‌ها و روش‌های انجام کار اقدامات اساسی بعمل می‌آید.

این مدیریت بطور عام تلاش دارد تا حداکثر استفاده را از منابع چهارگانه یعنی نیروی انسانی، پول، مواد، تسهیلات بدست آورد. مکتب مدیریت علمی در صدد آن است تا یک سیستم منظم علمی برای حل مسائل و مشکلات سازمانها و دستگاه‌های اداری پیدا نماید.

اجزاء متشکله و ساختمان تشکیل دهنده این مدیریت شامل:

- مطالعه و اندازه گیری دقیق زمان انجام هر جزئی از کار.
- تعیین روش‌های صحیح انجام کار.

- اعمال سرپرستی تخصصی و چندجانبه در سازمان.
- استاندارد نمودن و یکنواختسازی کلیه ابزارها و وسائل انجام کار.
- تهییه دستورالعمل اجرائی و راهنمای شرح مشاغل.
- تهییه و تدوین شرح وظایف هر یک از مشاغل برای هر یک از کارکنان.
- برقراری یک سیستم پرداخت حقوق و دستمزد مناسب با کمیت و کیفیت کار.

اصول مدیریت علمی

اصول مدیریت علمی که به منزله قواعد اساسی و بنیادین آن بهشمار می‌آید از دیدگاه «فردریک تیلور» پدر مدیریت علمی جهان بدین قرار می‌باشد:

- مدیریت باید علمی باشد نه تجربی و آزمایش و خطای.
- انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد.
- آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد.
- روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری باید میان مدیران و کارکنان برقرار باشد.

نتایج و دستاوردهای حاصل از کاربرد اصول و مبانی، عناصر و مکانیسم‌های مدیریت علمی به شرح ذیل می‌باشد :

برای انجام دادن هر کار، همواره راه بهتری وجود دارد .

این راه بهتر هیچگاه به طور قطعی بدست نمی‌آید بلکه بسته به هدف سازمان و برحسب شرایط و اوضاع و احوال قابل تغییر و اصلاح می‌باشد .

بکار بردن یک روش سیستماتیک و منظم و مبتنی بر مشاهده و جمع‌آوری اطلاعات به منظور حل مسائل و مشکلات، در مقایسه با استفاده از روش‌های تصادفی و غیرمنظم که بر ملاحظات و نظریات شخصی مبتنی است نتیجه‌ای به مراتب بهتر و صحیح‌تر به همراه خواهد داشت.

عناصر پنجمگانه مدیریت علمی

سیستم مدیریت به منظور حل مسائل و مشکلات سازمان و به منظور برقراری روش‌های بهبود یافته و صحیح به جای روش‌های غلط و غیرمنطقی نیازمند عوامل و عناصر پنجمگانه زیر می‌باشد:

۱. تحقیق و تجزیه و تحلیل مداوم به منظور پی بردن به مسائل و مشکلات سازمان و ارائه راه‌حل‌های صحیح و منطقی آنها.
۲. بوجود آوردن استانداردها، ضابطه‌ها و معیارهای علمی و منطقی برای انجام دادن کار.
۳. ایجاد یک سیستم منظم طرح‌ریزی برای پیش‌بینی عملیات و فراهم کردن وسایل اجرای آنها.
۴. ایجاد ضوابط و معیارهای لازم برای کنترل و نظارت بر انجام کارها به منظور از بین بردن عواملی که سبب ایجاد وقفه در پیشبرد امور می‌شود.
۵. ایجاد محیط مناسب کار برای جلب همکاری کارکنان با مدیریت به منظور تلفیق هدف‌های سازمان با هدف‌های کارکنان.

تأثیر توانایی مدیران در موفقیت برنامه‌های اداری

میزان توانایی و تخصص و مهارت مدیران، تاثیر آنان بر میزان موفقیت یا ناکامی برنامه‌ها ای اداری از طریق هدفگذاری، نقش‌ها، ارتباطات، مذاکره، رویارویی مستقیم مدیریت، شایستگی اجرای برنامه‌ها و همگامی با

تغییرات همواره یکی از چالش‌های مدیران دربخش خصوصی دولتی مطرح بوده است. از این رو مدیریت تغییر و تحول، امری است دشوار و پیچیده و نقش مدیران اصلاح و تغییر حائز اهمیت است. اثر بخشی از فرهنگ سازمانهای ناشی می‌شود که مدیریت بتواند پاسخگویی، مهارت‌های بین فرهنگی، تقابل آرا را سرلوحه سازمان خود قرار داده باشد. چون ماهیت سازمانهای دولتی و برنامه‌های آنها چندگانه، مبهم، متغیر و گاه متناقض است لذا عاملان اصلاح دربخش دولتی، بامجموعه‌ای از امور متفاوت و بعضًا متناقض و مسائل پیچیده و دشوار مواجهند. افراد مرتبط و تاثیرپذیر از برنامه‌های اداری باید تصویری روشن از آینده داشته باشند تا تغییرات را راحت‌تر پذیرا باشند. عموماً برنامه‌های اداری بنیادین بدان شکل که برنامه ریزی شده‌اند، پیش‌نمی‌روند بخصوص درسازمانهای دولتی که ضرورت منعطف بودن برنامه‌ها اهمیت بیشتری دارد زیرا هر تغییر در یک بخش بر دیگر بخشها و گروه‌ها نیز تأثیرمی‌گذارد. در ک تاثیرات درونی و بیرونی هر تغییر از جمله الزامات است تا مکان کاهش مقاومت افراد درون سازمان در مقابل تغییرات بوجود آمده و نیز حمایت افراد خارج سازمان را برانگیخت. با توانمندسازی و ارایه ابزارها و منابع، تقویت باورها و کارآمدی و میزان برخورداری کارکنان پایین ترین سطح سازمان از اختیارات و توان تصمیم‌گیری، مدیریت سازمانی در رسیدن به اهداف موفق‌تر خواهد بود.

بهره‌وری راهکار تداوم حرکت اصلاحی در ادارات

نسبت برونداد به درون داد، ترکیبی از اثر بخشی و کارآیی، عواملی مانند کیفیت، ترک کار، غیبت، رضایت ارباب رجوع ناشی از بهره‌وری مناسب از خدمات نیروها می‌باشد. قبل از مدیریت علمی کارکنان ازلحاظ توان انجام کاربرابر تلقی می‌شدن، نظارت مستمر از جمله ضروری ترین اقدام‌های کارفرما بود، در صورت کم کاری، کارکنان تهدید به اخراج می‌شوند، نگاه به انسان مانند نگاه به مواد خام، ماشین آلات و نظایران بود. با رویکرد مدیریت علمی طراحی کاربه شکل موثر، مطالعه حرکت وزمان صرف شده برای انجام کار، بررسی ابزار، تدوین

استانداردهای عملکردی منصفانه، پرداخت مالی، توجه بیشتر مدیربه نتیجه کاروفنون رسیدن به آن، تقسیم بندی و تکراری شدن کار، عدم دخالت افراد منجر گردید. با رویکرد روابط انسانی بهره وری بیش از آنکه به طرح شغل و پاداش های اقتصادی بستگی داشته باشد به عوامل اجتماعی و روانی مربوط می شود، فلسفه مدیریت به ارتباطات، همکاری ها، درگیر کارشناسی یا دخالت افراد در کار، ایجاد احترام برای افراد، تاکید دارد. و چون انسان یک موجود اجتماعی است لذامیل به ارتباط با دیگران دارد. همچنین آموزش و پشتیبانی از کارکنان و ایجاد اتحادیه ها در اولویت قرار دارند. رویکرد روابط انسانی در ایجاد محیط خوب برای کار، موثر بود ولی در افزایش بازده و حتی رضایت شغلی کارکنان تاثیر قابل توجهی را بوجود نیاورد زیرا فرض این بود که کارگر یا کارمند خوشحال، پرکار نیز هست که این حکم فقط در برخی موارد صدق می کرد. این رویکرد به تفاوت های فردی کارکنان، ساختار شغل، مقررات و استانداردها که توجه افراد را به اهداف سازمان معطوف می سازند توجه لازم را نداشت.

توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی از طریق آموزش، رشد افقی شغلی، عینیت و امکان ظهور قابلیت ها و استعدادهایی که هنوز فرصت شکوفا شدن نیافته اند، توسعه سازمان و... صورت می پذیرد و کارکنان بعنوان سرمایه انسانی، در برگیرنده و شکل گرفته از مواردی مانند باورهای افراد (سهم مثبت و محوری در فعالیتهای تولیدی)، خط مشی ها و برنامه ها و افزایش اثربخشی سازمانی (تامین نیازها ای اقتصادی و نیازهای عاطفی کارکنان)، شرایط محیطی با لحاظ واقعیت ها و حقایق (آموزش های کلاسیک و تحصیل علم)، مهارت ها (آموزش های کاری، تمرین ها و تجربه ها)، ورزیدگی و کارکشتنگی (درس آموزی از موفقیت ها و شکست های گذشته)، قضاؤت های ارزشی (متکی بر باورها و مفروضات و ادراک های شخصی)، شبکه های اجتماعی (از طریق ارتباط با دیگران مانند همکاران، هم ردهان، مراجعان و دیگر ذینفعان) می باشند.

توانمند سازی سرمایه های انسانی

کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. توانمند سازی کارکنان، محوری ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکز زدایی و حذف دیوان سalarی در سازمان ها می باشد. توانمند کردن افراد موجب می شود تا مدیران و سازمان سریع تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. توانمند سازی موجب می شود که کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون توانمند سازی، نه مدیران و نه سازمان نمی توانند در درازمدت کامیاب باشد.

هدف از توانمند سازی فراهم ساختن محیطی است با اختیارات بیشتر به منظور ایفای نقش موثرتر کارکنان در فرآیند تغییر و بهبود جریان کار ضمن کاهش میزان نیاز به سرپرست مستقیم در مسیر تحقق اهداف سازمانی.

با شروع دهه ۹۰ میلادی، پس از سالهای زیادی تجربه و سیر جوامع بشری از مرحله سنتی به مرحله صنعتی و فرا صنعتی و روند مستمر و مداوم تغییر و تحول در شئونات مختلف حیات اجتماعی و پیشرفت شگرف و عمیق در تکنولوژی و علوم و فنون گوناگون و تاثیرات عمیق آن در عرصه های مختلف فعالیتهای اداری، تولیدی و خدماتی و موسسات و سازمانها، اکثرا سازمانهای دنیا به این نتیجه رسیدند که جهت حفظ و بقای خود تلاش گسترده ای را برای تغییرات عمیق در ساختار اساسی خود آغاز کنند و از قالبهای غیر پویا خارج شوند و در این میان اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد نه سرمایه ها و منابع مادی دیگر. یک سازمان موفق مجموعه ای است از انسانهایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهدافی مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارت و دانش خود را با عشق به پیشرفت روز افزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می دهند، سرمایه ها را متراکم

می کنند، از منابع طبیعی بهره برداری می کنند، سازمان های اداری، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را بوجود می آورند و روند توسعه را به خوبی پیش می برد. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه ای که انجام می دهد احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از توانایی های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می رود، پس لازمه دستیابی به هدفهای سازمان، مدیریت موثر این منابع با ارزش می باشد. در این راستا رشد، پیشرفت شکوفایی و ارتقای توانمندیهای کارکنان، در سالیان اخیر تحت عنوان توانمند سازی کارکنان مورد توجه صاحبنظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است.

توانمند سازی کارکنان یکی از تکنیکهای نوین و موثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه و بهره گیری از ظرفیت و توانایی فردی و گروهی آنها در راستای بهره وری و اهداف سازمانی است. بدین تعبیر توانمند سازی فرآیندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم ها، به بهبود و بهینه سازی مستمر عملکرد کمک می شود. توانمند سازی از بهترین و بزرگترین راهبردهای توسعه و شکوفایی سازمان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمند سازی آزاد کردن این قدرت است. به عبارت دیگر این تکنیک ظرفیتهای بالقوه ای که برای بهره برداری از سرچشمه توانایی انسان که از آن استفاده درست و کامل نمی شود، در اختیار می گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روش متعادلی را بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کارکنان پیشنهاد می کند.

چنانچه توانایی افراد افزایش یابد، می توانند بصورت بالقوه کارها را در سطحی بالاتر و بهتر انجام دهند بدیهی است این توان بالقوه باعث انگیزه بالایی خواهد شد لذا توجه به توانمند سازی نیروی انسانی برای توسعه سازمانها در ابعاد مختلف مالی و اقتصادی، فرهنگ سازمانی، فنی و تکنولوژیکی امری ضروری و حیاتی است. همچنین با توجه به ورود نیروی انسانی آگاه تر، با دانش فراوان تر و حساس تر نسبت به زمان و نیز تقاضای

مستمر از سازمان برای کیفیت برتر و ارزش بیشتر، ضرورت عینی توانمند سازی را بیش از پیش احساس می‌گردد.

مزایای توانمندسازی:

اگر مفهوم توانمند سازی به درستی درک گردد و با ایده بهبود مستمر در عملکرد کلی سازمان مرتبط شود بیشترین بهره برداری از منابع فکری عرضه شده را ایجاد خواهد نمود.

از جمله مزایای دیگر می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود :

۱. اتخاذ تصمیمات مهم سازمانی بصورت گروهی و تیمی.
۲. مشارکت و سهیم نمودن کارکنان در مسئولیتها، مهارتها و اختیارات سازمانی.
۳. تغییر مسئولیت مدیران از کنترل کننده صرف به آزاد سازی توانایی های نهفته کارکنان
۴. افزایش رضایتمندی کارکنان، مشتریان و ارباب رجوع.
۵. کاهش نظرات مستقیم بر عملکرد کارکنان.
۶. کاهش بروز استرس حوادث، سوانح در محیط کار و بهبود شرایط ایمنی.
۷. تسهیل در تقسیم کار.
۸. تشویق و ترغیب کارکنان به پذیرش ریسک و مخاطره.
۹. تغییر مفهوم قدرت از فرمان دادن به توانایی نفوذ بر دیگران.
۱۰. غالب شدن مهارت کلیدی کار کردن در جمع و با جمع بعنوان محور اصلی تفکرات سازمانی.

عوامل موثر بر توانمند سازی :

- سهیم کردن کارکنان در قدرت و کنترل.
- مشخص بودن اهداف، مسئولیت ها و اختیارات در سازمان ها (کارکنان باید از مسئولیت ها و شرح وظایف خود، هدف و ماموریت سازمان و مراحل و فرآیندهای کاری آن آگاهی داشته باشند).
- غنی سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان (سازمان باید به منظور به روز بودن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوى شغلی آنها اقدام کند. همچنین به منظور برآورده کردن اصل جانشین پروری در سازمان باید از فنون چرخش کاری استفاده کند).
- روحیات و تعلق سازمانی (به منظور برآورده کردن این عامل لازم است مدیریت ارشد برای کارکنان در سازمان احترام قائل گردیده و در جهت رفع مشکلات شخصی، ایشان را یاری و کمک نماید. برای ابداع، نوآوری و خلاقیت کارکنان زمینه های مناسب را فراهم نموده و اطمینان حاصل کند که کارکنان تمایل به انجام اموری را که به آنها واگذار شده را دارند).
- اعتماد، صمیمت و صداقت (سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد).
- تشخیص و قدردانی (تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها می تواند توانمند سازی را در سازمان پوشش دهد). مشارکت و کار گروهی (بکار گیری نظرات و ایده های کارکنان در تصمیم گیری ها و همکاری آنها در بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می توانند به عنوان عامل مشارکت و کارگروهی در افزایش توانمندی کارکنان در سازمانها تاثیر گذار باشد).

- ارتباطات (شامل امکان برقراری ارتباط و دسترسی آسان کارکنان به مدیران و سرپرستان، شفافیت و روشن بودن ارتباطات کاری کارکنان با ایشان و اطلاع کارکنان از امور جاری شرکت در ارتباط با حوزه کاری خود می باشد).
- محیط کاری (اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیتهای مناسب جهت ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار و تنش های موجود در محیط کار).
- بهینه سازی فرآیندها و روشهای کاری (شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات در سازمان، مستند سازی روش کاری و بازنگری دوره ای و اصلاح روش های کاری و ساده سازی امور).
- اطلاعات، دانش و مهارت شغلی (توسعه مهارتهای شغلی در سازمان، وجود زمینه های آموزش موثر و کار در سازمان و داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست ها).
- تغییر نگرش (نوع نگرش سازمان به بهسازی منابع انسانی، کشف استعدادها و مهارتهای کارکنان، تبدیل چالشهایی چون فقدان قدرت به توانمندی، دستور پذیری به پیش نهادن برای انجام کار، واکنش نشان دادن به خلاقیت و سازندگی، کمیت به کمیت و کیفیت، دیگری مسئول است به همه مسئولند).
- مسئولیت پذیری (سازمان دارای افکار مثبت باشد و در مقابل ایده های جدید کارکنان، ضمن انعطاف پذیری، آمادگی پذیرش دیدگاههای تازه را داشته باشد تا کارکنان در حل مشکلات و در برابر بهبود کارکرد کل مجموعه احساس مسئولیت کنندو فعال باشند).
- حرکت از تمرکز به عدم تمرکز(به منظور توانمندسازی سازمان باید به سمت عدم تمرکز حرکت کند. بدین صورت که تعدادی تیم یا گروه ایجاد کند که به یکدیگر متصل شده، از طریق ارتباط و تصمیم گیری هایی مستمر گروهی، ضمن انجام مسئولیتها، به توسعه کیفی سازمان نیز کمک کنند. اگرچه مشکلاتی چون احتمال وجود نداشتن امکانات و پتانسیلهای لازم فردی یا سازمانی و یا ناهمهانگی در اجرا می تواند این متغیر را تحت

تاثیر قرار دهد ولی با تمام این اوصاف نمی توان از مزایای عمدۀ آن از جمله ایجاد انعطاف پذیری بیشتر در اجرای برنامه ها، استفاده بهینه از منابع و کاهش مشکلات اجرایی سازمان به راحتی چشم پوشید.

- تامین منابع مالی (یکی از وجوه مهم برنامه های توانمند سازی گستردگی منابع درگیر در آن است. پیاده سازی برنامه های بهبود عملکرد، مستلزم تامین و تخصیص بخشی از منابع مالی، فیزیکی و انسانی سازمان است).

روشهای اجرایی توانمند سازی :

بلانچارد و همکارانش سه کلید توانمندسازی را شامل سهیم کردن افراد در اطلاعات، تعیین محدوده خود مختاری و تیم سازی به جای سلسله مراتب می دانند.

کلید اول: همه را در اطلاعات سهیم کنید (مشارکت همگانی در اطلاعات)

نخستین رکن توانمندسازی مشارکت در اطلاعات است و یکی از نقشهای رهبران سازمانی، دادن اطلاعات موثر به موقع و کافی به کارکنان است. آن دسته از رهبرانی که تمایل ندارند افراد را در اطلاعات سهیم کنند هرگز کارکنانشان را در اداره موفقیت آمیز سازمانشان شریک نخواهد کرد و هرگز سازمان توانمندی نخواهد داشت. از یک سو، سهیم شدن در اطلاعات برای توانمند سازی سازمان یک ضرورت حتمی است و از سوی دیگر اعتماد برای یک سازمان توانمند ضروری است. مشارکت و سهیم شدن کارکنان در اطلاعات موجب برقراری جو اعتماد و صمیمیت و مسئولیت پذیری می شود. چنانچه به افراد اطلاعات لازم و ضروری کار داده نشود جو بی اعتمادی موجب اختلال در امر تصمیم گیری می شود. آدمها بدون اطلاعات قادر نیستند خود را اداره کنند یا تصمیمات مناسب را بگیرند. بنابراین، افراد با داشتن اطلاعات ناگریزند مسئولانه عمل کنند. اطلاعات را می توان یکی از حیاتی ترین ابزار قدرت تلقی کرد. کسب اطلاعات به ویژه اطلاعاتی که به نظر می رسند نقش محوری یا

راهبردی در سازمان داشته باشد، می تواند برای ساختن یک پایگاه قدرت و نیز برای متنفذ کردن یک شخص در سازمان به کار رود. از طرف دیگر وقتی مدیران افراد خود را با اطلاعات بیشتر تجهیز می کنند، آن افراد با احساس توانمندی و به احتمال بیشتر با بهره وری و کامیابی و در هماهنگی با خواسته های مدیریت کار می کنند.

بنابراین می توان گفت داشتن اطلاعات نسبت به سازمان شناخت بیشتری ایجاد می کند، قدرت تحلیل شرایط و موقعیت فعلی و آتی سازمان را افزایش می دهد، برای پذیرش مسئولیتهای بالاتر آمادگی بیشتری را ایجاد می کند، روابط بین مدیران، سرپرستان و کارکنان را تسهیل می بخشد، جو اعتماد و صمیمیت را توسعه و تقویت میکند.

با توجه به موارد فوق می توان گفت سازمانها برای ادامه حیات خود و ماندن در دنیای رقابت ناچارند سطح آگاهیها و دانش خود را نسبت به محیط داخلی و بیرونی افزایش دهند. از سوی دیگر سازمانها، مجموعه های انسانی هستند و افراد تا تعذیه اطلاعاتی نشوند نمی توانند در راستای تحقق اهداف ، استراتژی ها و سیاستها و برنامه ها و طرحها تلاش کنند. این تلاشها زمانی ثمربخش است که افراد نسبت به چشم انداز، ماموریتها، استراتژی ها، سیاستها و برنامه عملیاتی سازمان آگاهی داشته باشند، و این آگاهیها زمانی افزایش می یابد که افراد را در اطلاعات سهیم کنیم.

کلید دوم : با تعیین حدود، خود مختاری ایجاد کنید (ایجاد خود گردانی در قلمرو جدید)

از دیدگاه مکتبهای مدیریتی، خود مختاری بدون قید و شرط و حدود، سبب هرج و مرج و بی نظمی در سازمان میشود. آزادی عمل و یا خود مختاری بایستی متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که بر عهده فرد است. بین

آزادی عمل و اختیارات اعطاء شده به فرد بایستی تعادل و تناسب باشد خود مختار بایستی، خلاقیت، خودشکوفایی، خود کنترلی و استقلال فکر و عمل را به دنبال داشته باشد. از این منظر می توان به دیدگاه بلانچارد و همکارانش اشاره کرد. آنان عقیده دارند که تعیین حدود خود مختاری مغایرتی با ساختار سازمانی ندارد اما بایستی به گونه ای عمل کرد که در بند قواعد و مقررات محدود نشوند. ساختار می تواند به متابه رهنمود یا راهنمایی باشد که افراد را به مقصد می رساند. تعیین حدود این خاصیت را دارد که انرژی را در مجرای مشخصی هدایت می کند. این امر سبب می شود که انرژی انسانها جهت و قدرت تاثیر داشته باشد. در ساختار سلسله مراتبی رفتار افراد از طریق قوانین، مقررات، رویه ها و دستور العملها مشخص میشود و باید ها و نباید های کاری را تعیین میکنند. در توانمندسازی، ساختار سازمانی مقصد شکل متفاوتی دارد. ساختار، در مورد میزان و درجه ای که اعضای تیم میتوانند با استقلال و خود مختاری عمل کنند آگاهی میدهد. در فرآیند توانمندسازی هدف از ایجاد ساختارها، مطلع کردن کارکنان از حیطه و حوزه ای است که میتوانند در قلمرو آن به طور خود گردان عمل کنند. باید بین مرزهای توانمند سازی و مرزهای سلسله مراتبی فرق قابل شویم. مرزهایی که در درون نظام سلسله مراتبی وجود دارند و بیشتر افراد با آنها آشنا هستند کارهایی را که افراد نباید انجام دهند متذکر می شوند. در نظام سلسله مراتبی کاری انجام نمی شود مگر آنکه تائید و امضای آن پیشапیش گرفته شود. در توانمند سازی محدوده فعالیت آزاد افراد برای کار و تصمیم گیری مشخص میشود. این مرزها باعث جهت دادن به فعالیتها و تشویق افراد به گرفتن تصمیم مسئولانه میگردد. باید به اعضای تیم تفهیم شود که حیطه دخالت ایشان در تصمیم گیری ها، حدود اختیاری است که به آنها تفویض میشود. اعضای گروهها و سرپرستان، اغلب دچار توهمندی میشوند که هدف از توانمند سازی این است که آنها در تمام تصمیم های مرتبط به شرکت مشارکت کنند که البته این تصور نادرست است. تصمیم های مهم در اصل دو دسته اند، تصمیم های راهبردی و تصمیم های عملیاتی. تصمیم های راهبردی در حیطه اختیار رهبری ارشد سازمان است و تصمیم های عملیاتی در حیطه

اختیار اعضای گروههای است. اهداف و دورنمای کلی سازمان را در برابر دیدگان افراد روشن کنید تا به اهمیت و معنای کار خود پی ببرند و نقش و اثر خود را در آن ببینند. بین آرمانهای فردی و سازمانی تعادلی ایجاد کنید و آنها را با واقعیت موجود سازمان مرتبط سازیم. پس از حصول تفاهم بر سر هدف، ارزشها و تصویر بیرونی سازمان، باید در سرتاسر سازمان، نوعی وحدت و تعهد ایجاد شود.

کلید سوم: تیم‌ها را جایگزین سلسله مراتب کنید.

سومین کلید توانمند سازی تیم سازی است و باید تیم‌های خود گردان را جایگزین سلسله مراتب کرد. منظور از تیم خود گردان یک نوع تیم منحصر بفرد است. این تیم از گروهی از کارکنان تشکیل می‌شود که مسئول کل فرآیند یا محصول است. اینها برنامه ریزی، عمل و کار را از آغاز تا انجام، مدیریت می‌کنند. کار این تیم‌ها فقط منحصر به پیشنهاد و توصیه نیست بلکه تصمیم می‌گیرند و تصمیم را اجرا می‌کنند. آنها با مرور زمان رشد می‌کنند. این گروه کوچک علاوه بر اینکه بخشی از فعالیتهای کنترل کیفیت جامع را انجام می‌دهند به صورت فردی و متقابل به رشد و توسعه خود می‌پردازند. این گروه به طور مداوم و مستمر با شرکت همه اعضاء و با استفاده از فنون کنترل کیفیت به بهبود و توسعه مستمر محل کار خود می‌پردازند.

رویکرد حلقه‌های کیفی، یکی از مناسبترین و کار آمدترین شیوه‌هایی است که اولاً در همه محیط‌های سازمانی اعم از تجاری، صنعتی و آموزش قابلیت اجرا دارد و ثانیاً فرهنگ مشارکت روحیه کار گروهی، و توانمندسازی را ایجاد، تقویت و توسعه میدهد. حلقه کیفی محیطی پذیرا برای مشارکت فعال اعضاء را فراهم می‌آورد تا بتوانند دشواریها را تشخیص، تحلیل و راه حل‌های مناسب را پیدا کنند "اسکات" و "ژاف" در تعریف خود از توانمند سازی، یکی از ویژگیهای توانمندسازی را داشتن تیم‌های کاری می‌دانند. آنها عقیده دارند که چنانچه تیم‌های

کاری به طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره وری با هم کار کنند، سازمان از حالت سبک هرمی به سبک دایره های تغییر جهت خواهد داد.

جمع بندی کلید سوم : با توجه به دیدگاه کنت بلانچارد، جان کارلوس، آلن راندولف، سینتیبا اسکات و دنیسن ژاف به نظر میرسد که تشکیل تیم های کاری موجب کاهش رده های مدیریت و سرپرستی و حذف برخی از مشاغل و سپردن کارهای خدماتی به منابع بیرون از سازمان میگردد و تصمیم گیری را از رده های بالای سلسله مراتب سازمانی به تیم های کاری سوق میدهد به زعم آنان در چنین شرایطی مسئولیت تصمیم گیری با همه است.

نتیجه گیری :

توانمند سازی را باید از زوایای مختلف مورد بررسی قرارداد سازمانهایی که تمایل به اجرای توانمندسازی دارند باید کاملاً با مفهوم آن آشنا باشند. توانمند سازی مانند یک مداد یا خودکار نیست که بتوان آن را از دست مدیران گرفته به کارکنان سپرد یا یک تفاهم نامه ساده نیست که با امضای آن بتوان گفت : که هم اکنون شما توانمندید. بلکه فرآیندی است که نگرشی روشن و پویا نیاز دارد که در آن زمینه مشارکت جویی و یادگیری مستمر برای کارکنان و مدیران فراهم میگردد و برای موفقیت آن باید آئین نامه و روشهای مناسب تهیه و تدوین کرد.

با ترویج و توسعه فرهنگ توانمند سازی مدیران می توانند کارهای روزمره را به گروههای توانمند واگذار کنند ولی قبلًا باید اهداف برای کارکنان به صورت روشن بیان شده و ابزارهای لازم تصمیم گیری مانند اطلاعات و منابع در اختیارشان قرار گیرد آنگاه مدیر فرصت می یابد به کارهای اساسی و مهمتر بپردازد.

پژوهشها نشان میدهد با اجرای فرآیند توانمند سازی و استمرار آموزش کارکنان میتوان به آسانی به اهداف سازمان دست یافت. از مزایای توانمند سازی میتوان به افزایش (سود، کیفیت، رضایتمندی مشتری، احساس تعلق و مالکیت کارکنان نسبت به سازمان)، بهبود شرایط کار و کاهش (هزینه ها، ضایعات، فشار عصبی، سوانح و نظارت مستقیم سرپرست) اشاره کرد.

تجزیه و تحلیل شغل در مدیریت منابع انسانی

در ترمینولوژی مدیریت منابع انسانی، تجزیه و تحلیل شغل از پایه های بنیادین مدیریت منابع انسانی به شمار می آید . یعنی هر فعالیتی که در سازمان انجام می گیرد باید مبتنی بر تجزیه و تحلیل شغل باشد . براساس این سیستم تجزیه و تحلیل شغل به فرآیند تلاش و کاوش سیستماتیک به منظور شناسائی وظایف، مسئولیتها، تکالیف، اختیارات، ارتباطات، شرایط محیطی، جسمانی، تجربیات، شرایط احراز و شرح وظایف یک شغل اطلاق می گردد . به این ترتیب شالوده یک سازمان از مجموعه وظایف، مسئولیتها و اختیاراتی تشکیل می گردد که بوسیله اعضاء آن انجام می گیرد . بدیهی است که این وظایف و مسئولیتها باید متناسب با یکدیگر و دارای هماهنگی با هم بوده و در جهت نیل به اهداف سازمان باشد . با بهره گیری از این سیستم مشخص می شود که هر شغل چه وظایف، مسئولیتها و اختیاراتی داشته و برای احراز آن کدام مدارک تحصیلی و یا تجربه عملی ضروری است و کدامین مهارت ها، تکنیک ها، دانش ها و توانائی هایی مورد نیاز است.

مهندسی مشاغل

مهندسي شغل ایده‌اي است که با اشرافيت و آگاهي بر فلسفه و هدف اصلی از ايجاد سازمان، مشاغل آن را طراحی و ترسیم می نماید و هنری است که با ايجاد هارمونی میان مشاغل مختلف و ارتباط هارمونیک آن با

سازمان آهنگی موزون و هدفمند به مشاغل می‌بخشد و در نهایت تکنیکی است که از طریق طراحی و ترسیم صحیح و مناسب مشاغل در جای جای سازمان، جایگاه آنها را در سیستم واحد تشکیلاتی تعریف و نمایان می-سازد به‌گونه‌ای که چیدمان مشاغل سازمانی، با اهداف و رسالت‌ها و ماموریت‌های سازمان از یک طرف و آرمانها، اخلاق و فرهنگ سازمانی از طرف دیگر هماهنگ و منطبق گردد.

طراحی شغل می‌بایست به پرسش‌های زیر پاسخ دهد که اولاً : هدف از ایجاد شغل چیست؟ یک شغل سازمانی باید دربرگیرنده چند وظیفه باشد؟ کدام مهارت و دانشی برای هر شغل لازم است؟ گروه‌بندی یا طبقه‌بندی مشاغل باید بر چه مبنای استوار گردد؟ بازده و کارآئی یک شغل تا چه میزان قابل قبول است؟ استانداردهای شغلی کدام است؟ ویژگی‌ها و شرایط محیطی کار مطلوب کدام است؟ و اختیارات شغلی میان کارشناسان و مدیران چگونه توزیع می‌گردد.

شغل‌ها را می‌توان در دو جهت و راستا مهندسی کرد:

راستای اول: گستره یا میدان شغل

راستای اول از جهت گستره یا میدان شغل است به این معنا که هر شغل باید چند وظیفه جداگانه را دربرگیرد و هر یک از این وظایف باید چه حدود و اندازه‌ای را شامل گردد به عبارت دیگر از یک طرف می‌توان فرد شاغل را آدم همه کارهای تصور کرد که پیوسته از کاری به کار دیگر می‌پردازد و از طرف دیگر او را فردی دانست که همه تلاش خود را به یک وظیفه مشخص و روش معین متوجه می‌سازد و تمام ساعت‌های روز و حتی در همه دقایق به تکرار آن می‌پردازد (تخصصی کردن افقی شغل).

تخصصی کردن افقی شغل

تخصصی کردن افقی شغل در برابر گسترش افقی شغل قرار می‌گیرد . که متداول‌ترین گونه تقسیم کار به شمار می‌آید . عامل کلیدی در تخصصی کردن شغل تکرار است و تخصصی کردن افقی کار سبب افزایش تکرار آن می‌شود و در نتیجه استاندارد کردن آن را آسان می‌سازد این امر سبب می‌شود تا فرآورده‌ها به‌گونه‌ای یکسان و اقتصادی تولید گردد. تخصصی کردن افقی همچنین سبب تمرکز حواس فرد شاغل و در نتیجه یادگیری بیشتر او می‌شود و آخرين دليل اين که تخصصی کردن شغل موجب خواهد شد که فرد شاغل به کاري که در تخصص او است چيرگي يابد .

راستای دوم: ژرفایا عمقدشغله

راستای دوم تخصصی کردن شغل از جهت ژرفایا عمقدشغله می‌باشد در این راستا فرد شاغل از یک سو تنها به انجام دادن کار می‌پردازد ، بی‌آنکه به چگونگی و چرائی آن بیاندیشد و از سوی دیگر ، افزون بر انجام دادن کار ، بر همه جنبه‌های آن نظارت می‌کند (تخصصی کردن عمودی شغل).

تخصصی کردن عمودی شغل

تخصصی کردن عمودی شغل در برابر گسترش عمودی شغل قرار می‌گیرد . اين نوع تخصصی کردن به معنای جدا کردن کار از اداره آن می‌باشد . دانشجویانی که سخنرانی استادان خود را واژه به واژه یادداشت و از روی متد درسی بطور دقیق پیروی می‌کنند یک کار تخصصی شده عمودی را انجام می‌دهند ولی هنگامی که دانشجویان درباره موضوعی خاص تحقیق و یا اختیار تصمیم‌گیری در روش‌های تحقیقی را بدست می‌آورند این روش ، مصدق گسترش عمودی شغل را پیدا می‌کند. سازمانهایی که شغل‌های خود را در راستای عمودی تخصصی می‌کنند بر این باورند که چگونگی انجام دادن کار به تخصص جداگانه‌ای نیاز دارد ولی زمانی که یک

شغل در راستای افقی تخصصی می‌شود ، دیدگاه شاغل آن محدود و ایجاد پیوند با دیگران در کارها برای وی دشوار می‌شود و نظارت بر کار بیشتر بر دوش مدیر یا سرپرست مستقیم شاغل قرار می‌گیرد و یا به تحلیل‌گری سپرده می‌شود که از راه استاندارد کردن کار ، هماهنگی‌های لازم را پدید می‌آورد . بنابراین چون اغلب ، شغل‌ها از نظر افقی تخصصی می‌شوند بهتر است آنها را از نظر عمودی نیز تخصصی کرد .

طبقه‌بندی مشاغل

طبقه‌بندی مشاغل یکی از پدیده‌های انقلاب صنعتی است که برای رفع مشکلات مربوط به امور نیروی انسانی و بیویژه حقوق و دستمزد استفاده از آن تعمیم و گسترش پیدا کرده است به این ترتیب طبقه‌بندی مشاغل عبارت است از دسته‌بندی اصولی مشاغل در طبقات معین و مشخصی برحسب وظایف و مسئولیتها و شرایطی که برای احراز هر شغل لازم و ضروری است به عبارت دیگر طبقه‌بندی مشاغل تکنیکی است که بوسیله آن ارزشیابی مشاغل در یک سازمان نسبت به مشاغل دیگر سنجیده می‌شود . به طور خلاصه طبقه‌بندی مشاغل عبارت است از تنظیم مشاغل به گروه‌ها یا طبقات شغلی براساس وظایف و مسئولیتها و شرایط احراز آن .

اهمیت تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل در یک سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا کلیه اقدامات پرسنلی و بسیاری از اقدامات درخصوص سازماندهی و برنامه‌ریزی نیروی انسانی براساس اطلاعاتی انجام می‌پذیرد که از تجزیه و تحلیل شغل بدست می‌آید. به این ترتیب آثار و فواید حاصل از بهره‌گیری از نتایج و دستاوردهای تجزیه و تحلیل شغل در یک سازمان مشخص و آن را برای رسیدن به اهداف سازمانی یاری می‌نماید .

هدف تجزیه و تحلیل شغل

چه نوع کارها و فعالیتها تشکیل دهنده شغل است؟ چگونه این کارها و فعالیتها باید به انجام برسد؟.شاغل از نظر دانش و مهارت و یا رفتار، چگونه باید باشد؟

تعريف تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل فرآیندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگیهای هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می- گردد و اطلاعات کافی در مورد آنها جمعآوری و گزارش می‌شود با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می‌شود هر شغل چه وظایفی را شامل می‌شود و برای احراز و انجام شایسته آن چه مهارت‌ها و دانش‌هایی مورد نیاز است. تجزیه شغل یا کار شکافی عبارت است از مطالعه و بررسی یک شغل جهت پی بردن به ماهیت آن و همچنین شرایط احراز فردی که بتواند آن شغل را به نحو احسن و منطبق با استانداردهای مورد عمل انجام دهد و به این ترتیب شغل یکی از کوچکترین تقسیماتی است که از نظر سازماندهی مورد استفاده قرار می‌گیرد و تجزیه شغل یعنی شکافتن کوچکترین اجزاء تشکیل دهنده یک شغل. یک سازمان اصولاً دارای اهداف و آرمانهای خاصی است و به منظور رسیدن به این اهداف سازمانی دارای یک سلسله از وظایف و مسئولیتها می‌باشد به این ترتیب تجزیه و تحلیل شغل ، شرح خلاصه وظایف و مسئولیتهای شغل ، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر ، دانش و مهارت‌های لازم برای انجام دادن آن و شرایط لازم برای کار می‌باشد .

بایسته‌های تجزیه و تحلیل شغل

به هنگام تجزیه و تحلیل شغل باید توجه داشت که شغل را آنچنان که انجام می‌شود گزارش کرد نه آنچنان که در گذشته انجام می‌شده و نه آنچنان که باید انجام شود و نه آنچنان که در سازمانها و موسسات مشابه دیگر انجام می‌شود . بایسته توجه است که مطالعه و بررسی اینکه شغل چگونه باید انجام گیرد معمولاً بعد از تجزیه

و تحلیل شغل صورت می‌گیرد و نه قبل از آن و این وظیفه‌ای است که بر عهده متخصصان روش‌سنجدی یا مهندسان و تحلیلگران شغل گذاشته شده است.

مراحل تجزیه و تحلیل شغل

مراحل تجزیه و تحلیل شغل در یک سازمان دایر و در حال فعالیت به این شرح می‌باشد :

- بررسی کلی سازمان به منظور تعیین مطابقت مشاغل با بافت و اهداف سازمانی.
- تعیین مقاصد و کاربردهای تجزیه و تحلیل مشاغل در سازمان .
- انتخاب نمونه‌هایی از مشاغل برای مطالعه و تجزیه و تحلیل .
- کسب اطلاعات مورد نیاز از طریق روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل .
- تنظیم شرح شغل .
- تنظیم شرایط احرار .
- طراحی شغل براساس اطلاعات بدست آمده .
- ارزیابی شغل و انجام اصلاحات لازم در آن در صورت نیاز .

طبقات اصلی شغل

- منابع اطلاعاتی (کتب ، مجلات ، مقالات علمی ، گزارش‌های کتبی ، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها).
- فعالیتهای فکری (توانائی استتار معانی با رمز ، توانائی کشف معانی ورمز گشائی ، قدرت استدلال در حل مسائل ، تعقل ، تصمیم‌گیری ، برنامه‌ریزی و پردازش اطلاعات .
- فعالیتهای جسمانی (فعالیتهای جسمانی برای استفاده از ماشین‌آلات و کامپیوتر و نصب و راهاندازی آنها).

- برقراری ارتباط با دیگران (تماس با مشتریان و ارباب رجوع، روابط با دیگران، نظارت بر کار دیگران، آموزش کارکنان).
- زمینه شغل (محیط از قبیل شرایط محیط کار مانندگرما یا سرمای زیاد ، سر و صدا و ازدحام، سرعت انجام کار، بهداشت و ایمنی محیط کار).
- سایر فعالیتهای شغل (مسئولیتها و تعهدات اجتماعی سازمان، تضادها و تعارضات میان فرد و سازمان).

روش های طراحی شغل

روش انگیزشی

تحقیقات علمی نشان می دهد که تقسیم کار بیشتر برای مشاغل تکراری و ساده مفید فایده بوده و تقسیم کار به اجزاء کوچک تر در مشاغل دیگر عواقب زیانباری چون نارضایتی، فشارهای عصبی و افت عملکرد کارکنان را در پی دارد. براساس روش انگیزشی ، مشاغل باید به گونه ای طراحی شود که باعث رضایت کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان گردد.

روش سیستمی

منظور از روش سیستمی این است که به جای طراحی تک تک مشاغل، سیستم کار به نحوی طراحی شود که بعد اجتماعی و فنی کار، مکمل یکدیگر باشند. در روش سیستمی، کار از نظر کارکنان، سرپرستان، مدیران و مسئولان سازمان و افراد دیگری که به نحوی در نتایج حاصل از کار دخیل و ذینفع می باشند، بررسی می شود و تاثیر فعالیت و عملکرد هر یک از این گروهها در فرآیند کار مورد بحث و تبادل نظر قرار می گیرد. به این ترتیب

سیستم کار طوری طراحی می‌شود که هم نیازهای انسانی و اجتماعی کارکنان برآورده شود و هم ضرورتهای فنی و حرفه‌ای کار مورد توجه قرار گیرد.

روش مبتنی بر ویژگیهای عامل انسانی

در این روش ابزار، وسایل، تجهیزات و شرایط کار طوری طراحی می‌شود که حداکثر کارآئی 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 عامل انسانی طراحی شود در این روش از دو شیوه استفاده می‌گردد که در آن ویژگیهای زیستی و جسمانی انسان به همراه ویژگیهای ادراکی و روحی و روانی انسان مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد به طوری که کلیه جنبه‌های مهم انسانی در طراحی یک شغل مورد لحاظ قرار گیرد.

روش‌های اجرائی تجزیه و تحلیل شغل

به منظور جمع‌آوری اطلاعات برای انجام تجزیه و تحلیل شغل از روش‌های زیر استفاده می‌شود:

روش مشاهده مستقیم

مشاهده مستقیم کار، روشی است که برای مطالعه و تجزیه و تحلیل مشاغل ساده و تکراری از آن استفاده می‌شود در این روش تحلیلگر شغل، اجرای کار به وسیله شاغل یا شاغلان کار را تحت نظر می‌گیرد و با یادداشت‌هایی که بر می‌دارد طریقه انجام دادن آن را شرح می‌دهد به عنوان مثال این کار چگونه انجام می‌گیرد، چه مدت زمانی صرف انجام دادن آن می‌شود، شرایط محیطی کار چیست، از چه ابزار و وسایلی استفاده می‌شود.

روش مصاحبه

مصاحبه متداولترین شیوه جمع‌آوری اطلاعات درباره مشاغل و وظایف و مسئولیت‌های مربوط به آن به شمار می- آید مهمترین ویژگی مصاحبه این است که دو طرف رودررو با یکدیگر صحبت می‌کنند در این ارتباط مستقیم مسائلی آشکار می‌شوند که معمولاً در روش‌های دیگر پنهان باقی می‌مانند. تحقیقگر در صورتی که در کار خود تخصص و مهارت داشته باشد محیطی را ایجاد می‌نماید که مصاحبه شونده بتواند تمام مسائل و مشکلات خود را ابراز نماید ولی به دلیل امکان جمع‌آوری اطلاعات نادرست بعضاً روایی و پایایی این روش پائین است.

روش پرسشنامه

این روش با طراحی سوالات باز و بسته در قالب فرم‌های چاپی صورت می‌گیرد. پرسشنامه کم هزینه‌ترین روش جمع‌آوری اطلاعات است که با استفاده از آن می‌توان در زمان نسبتاً کوتاهی، اطلاعات زیادی را بدست آورد. بنابراین استفاده از فرم‌های پرسشنامه در موقعی که باید اطلاعات حجمی را در زمانی کوتاه و با هزینه‌ای کم بدست آوردم مناسب است اما همواره این اشکال وجود دارد که پاسخ‌دهنده به تمام سوالات پاسخ ندهد یا پاسخ درست ندهد یا قبل از اعاده پرسشنامه به تحلیل‌گر، آن را برای مدت زمان زیادی نزد خود نگه دارد.

روش مصاحبه گروهی

این روش شبیه به روش مصاحبه انفرادی است با این تفاوت که به جای مصاحبه با یک نفر، با همه کسانی که دارای مشاغل یکسانی در سازمان هستند به طور همزمان مصاحبه می‌شود. اطلاعاتی که از این طریق به دست می‌آید دقیق‌تر و کامل‌تر از اطلاعاتی است که از مصاحبه انفرادی به دست می‌آید با این وجود زمانی که تعدادی از متصدیان مشاغل به عنوان یک گروه در مقابل تحلیل‌گر قرار می‌گیرند پویایی گروه، هنجارهای گروه و یا تعصبات گروهی ممکن است سودمندی و اثربخشی این روش را کاهش دهد.

روش نشست متخصصان

در این روش جلساتی تشکیل می‌شود و در آن از کسانی که دانش و اطلاعات زیادی درباره شغل دارند دعوت به عمل آمده و نظرخواهی می‌شود. در این جلسات سرپرستان و متخصصان ویژگیها و مشخصات شغل را برای تحلیلگران تشریح می‌کنند. اگر چه این روش برای جمع‌آوری اطلاعات مفید است ولی برداشت‌های متصدیان از شغل مورد تصدی، واقعیات شغل و مشکلات و مسائل مربوط به شغل از یک متصدی به متصدی دیگر شغل تفاوت نموده و جمع‌بندی را مشکل می‌سازد.

روش ثبت وقایع

در این روش از متصدی شغل خواسته می‌شود که فعالیتهای روزانه خود را یادداشت نماید. ثبت وقایع بهترین روش برای کسب اطلاعات دست اول در مورد چگونگی انجام کار است. زیرا کار به وسیله انجام دهنده آن و آنگونه که واقعاً انجام می‌گیرد شرح داده می‌شود، با این وجود یادداشت فعالیتهای روزانه، کاری دشوار و وقت-گیر است و این کار را باید برای مدتی طولانی ادامه داد تا بتوان تمام وظایف شغل را ثبت کرد، که این امر هزینه‌های استفاده از روش مذکور را افزایش می‌دهد.

روش تجزیه و تحلیل

براساس این روش، هر شغلی را بر حسب مجموعه فعالیتهایی که در آن انجام می‌گیرد می‌توان مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. از این رو با طراحی پرسشنامه ای فعالیتهای هر شغل به شش طبقه اصلی تقسیم می‌گردد که عناصر مهم شغلی در هر یک از این طبقات ششگانه شناسائی شده‌اند. این روش کاربرد وسیعی داشته و محققان

پایایی و روایی این روش را تائید نموده‌اند با این وجود بعضی از معایب این روش طولانی بودن ، داشتن زبان فنی و سیستم ارزیابی پیچیده و مشکل آن می‌باشد .

کاربرد تجزیه و تحلیل شغل

اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست می‌آید می‌تواند در امور مختلف مربوط به مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد که مهمترین آنها عبارتند از : طراحی سازمان ، ترسیم نمودار سازمانی ، تدوین تشکیلات تفصیلی، جذب و بکارگیری نیروی انسانی، آموزش و بهسازی، بازرگانی و رسیدگی به شکایات، طراحی شغل، غنی-سازی شغل، توسعه شغلی و ارگونومی. از طرف دیگر یکی از کاربردهای مهم تجزیه و تحلیل شغل، تعیین ارزش ریالی مشاغل جهت پرداخت حقوق و دستمزد به کارکنان یک سازمان می‌باشد که مستلزم شناخت دقیق و کامل از مشاغل یک سازمان و پی‌بردن به کیفیت و کمیت و نحوه اجرای آنها می‌باشد .

هر شغل دارای ویژگی‌هایی منحصر به فرد است مثلاً آیا این شغل نیاز مند کار فکری است یا جسمی، محیط شلoug دارد یا خلوت، کار به تنها یی انجام می‌شود یا با گروه، نحوه نظارت چگونه است و بسیاری از مسائل دیگر. در مقابل افراد هم دارای ویژگی‌های شخصیتی خود هستند، دوست دارند به تنها یی در گروه کار کنند. شخصیت، مجموعه ای از ویژگی‌های روانی است که در فرد به صورت پایدار وجود دارد و بر رفتار و تفکر وی اثر گذار است .

از سویی دیگر، تعهد سازمانی یکی از مسائل مهم انگیزشی است که بر اساس آن فرد به شدت هویت خود را در سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن در می‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد. تعهد سازمانی یعنی درجه همانند سازی روان شناختی و یا چسبیدگی به سازمانی که ما برای آن کار می‌کنیم.

تعهد سازمانی دارای اجزاء زیر است:

قبول ارزش‌ها و اهداف سازمان، تمايل تلاش برای سازمان و دارا بودن میل قوی برای پیوسته ماندن به سازمان (مودی، پورتر و استیرز، ۱۹۸۲). تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. تحقیقات زیادی نشان داده اند که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی و رفتار سازمانی فرا اجتماعی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و با تمايل به ترک شغل رابطه منفی دارد (شیان چنج و همکاران، ۲۰۰۲). همچنین عملکرد بالا در سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات ناشی از عوامل مختلف و متنوع است. روش‌های متفاوتی نیز برای رفع مشکلاتی که منجر به عملکرد پایین شده‌اند وجود دارد که یکی از این روش‌ها متمرکز شدن بر ویژگی‌های شخصیتی افراد در سازمان‌ها می‌باشد.

تحقیقات نشان داده است که کارکنان علاقه مند و وفادار به سازمان عملکرد شغلی بالاتری دارند و تمايل به ماندگاری آنها در سازمان بیشتر است، کمتر غیبت می‌کنند، از انگیزه کاری بالاتری برخوردار هستند و موافقت وهمراهی آنان با تغییرات سازمان بیشتر است. بدین ترتیب سازمان‌ها می‌توانند با شناخت میزان تعهد سازمانی کارکنان خود و تغییر در عوامل موثر بر آن اهداف مورد نظر سازمان را تحقق بخشنند. (ساعتچی ۱۳۸۲)

تعهد سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان یکی از موضوعات اساسی و مهم است که مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها به دنبال افزایش آن هستند. از نیمه قرن بیستم علاقه مندی قابل توجهی برای درک تعهد سازمانی ایجاد شده و نیروهای زیادی صرف تجزیه و تحلیل این موضوع شده است. نتایج این تحقیقات موید آن است که تعهد سازمانی با بسیاری از رفتارهای شغلی کارکنان مرتبط است. از جمله اینکه تعهد سازمانی اثرات بالقوه و جدی بر عملکرد سازمان دارد.

برای اینکه سازمانی به اهدافش دسترسی پیدا کند، کارکنان باید کارهایشان را در سطح قابل قبولی از کارآیی انجام دهند. این مسئله برای سازمان‌های دولتی که عملکرد ضعیفشان زمینه را برای شکست در انجام خدمات

عمومی و نیز برای شرکت‌های خصوصی که عملکرد ضعیف آن‌ها زمینه ورشکستگی‌شان را فراهم می‌آورد امری حیاتی و ضروری است. از دیدگاه اجتماعی جالبترین نکته برای سازمان‌ها این است که کارکنانی داشته باشند که کارهایشان را به خوبی انجام دهند.

مطالعات نشان داده است عوامل متعددی وجود دارند که می‌توانند در افزایش عملکرد شغلی کارکنان و نیز پایبندی کارکنان به سازمان اثر گذار باشند. عواملی که اگر به آنها در سازمان توجه شود نه تنها منجر به عملکرد بهتر کارکنان می‌شود بلکه بر روی دیگر امور مربوط به سازمان و نیز کیفیت و بهره وری اثر خواهد گذاشت. ویژگی‌های شخصیتی از جمله آنها می‌باشد که در امور سازمانی حائز اهمیت می‌باشند و بر اساس تحقیقات انجام شده از جمله متغیری است که می‌توانند منجر به تعهد سازمانی بالا در سازمان و عملکرد بهتر میان کارکنان شود.

مطالعات نشان می‌دهند که ممکن است مشکلات مشترک سازمان‌ها واقعاً با عوامل شخصیتی مرتبط باشد. از این رو با اهمیت دادن به ویژگی‌های شخصیتی افراد در محیط کار و حتی در هنگام استخدام کارکنان، می‌توان از بروز مشکلات عدیده‌ای که ممکن است بعدها کارکنان با انها دست به گریبان شوند و به نوعی بر روی عملکرد شغلیشان اثر گذارد، جلوگیری کرد.

از این رو توجه هر چه بیشتر سازمانها به ویژگی‌های شخصیتی افراد و فراهم کردن محیطی که افراد احساس تعهد و پایبندی بیشتری به سازمان داشته باشند، می‌تواند زمینه را برای ایجاد عملکرد بهتر کارکنان و در نتیجه بهره وری بالاتر در سازمان فراهم نماید.

وظاییفی که مرتبط با حوزه نیروی انسانی و پرسنل ادارات و شرکتها می باشد مواردی مانند ذیل است که به آنها به

طور مختصر اشاره می شود:

- تدبیر لازم در زمینه تأمین و نگهداری نیروی انسانی مورد نیاز شرکت
 - ارائه خدمات عمومی و رفاهی به کارکنان و انجام امور اداری در جهت ارائه سرویس بهتر.
 - تأمین نیازمندیهای شرکت و عملیات مربوط به خرید و تدارکات.
 - نحوه نگهداری ساختمانها و تأسیسات و سرمایه های شرکت.
 - تأمین خدمات پرسنلی کارکنان شرکت با رعایت قوانین و مقررات و ضوابط مربوطه.
 - اجرای طرحهای طبقه بندی مشاغل و نظام پرداخت.
 - عملیات کارگزینی و امور نگهداری منابع انسانی از طریق پوششها و طرحهای بیمه ای، امور رفاهی، امور خدماتی، امور ورزش.
 - تهییه و تنظیم دستور العمل های لازم در زمینه های اداری و مالی و ابلاغ آنها به واحدها و پیگیری در انجام آنها.
 - انجام اقدامات لازم در زمینه بررسیهای اقتصادی و تدوین روشهایی که منجر به سوددهی شرکت گردد.
 - نظارت بر انجام مکاتبات و ثبت و صدور نامه ها در دفاتر.
 - همکاری و هماهنگی در تهییه و تدوین دستور العمل های نحوه گزینش و انتخاب داوطلبان استخدام با معاونت برنامه ریزی و بهبود مدیریت
 - تدوین دستورالعمل برای مدیریت ساختمانها، تجهیزات و وسائل نقلیه
 - انعقاد قراردادهای شرکت با اشخاص حقیقی و حقوقی در صورت لزوم؛
- مسائل و مشکلات**

نگارنده براین باور است شناخت مسئله مهمترین قدم در بیان و بررسی موضوعات اداری می باشد. زیرا در صورت آگاهی از مشکلات می توان برای حل آن نیز چاره اندیشید.

تعدادی از مشکلات و محدودیتهای موجود در حوزه اداری به شرح ذیل است:

- عدم تطابق کامل تشکیلات وزارت نیرو با قوانین و مقررات جاریه کشور.
- تغییر مقررات حاکم بر شرکتها و ادارات تابعه ووابسته وزارت نیرو از سایر مقررات حاکم بر ادارات و دوائر دولتی کشور.
- عدم موفقیت مدیران وزارت نیرو در جداسازی اداری وزارت خانه و شرکتهای زیرمجموعه و اعمال قوانین جدید.
- بروز مشکلات در پی انجام تطابق نظام اداری حاکم بر وزارت نیرو با قانون مدیریت خدمات کشوری.
- کاهش و کمبود شدید نیروی انسانی با تجربه و دارای معلومات اداری در تمامی واحد ها.
- تفاوت در پرداختهای مالی به پرسنل در قسمت های مختلف.
- اختلافات ماهوی شدید در نوع بکارگیری نیروی انسانی در شرکتهای تحت پوشش وزارت نیرو.
- عدم اجرای کامل واگذاری ها (تصدی ها و تولی ها) به بخش غیردولتی.
- عدم تصمیم گیری و ترس مبهم از واگذاری تاسیسات و خدماتی که وزارت نیرو می تواند صرفاً عمال نظارت نماید.
- علیرغم تخصصی بودن وزارت نیرو لکن عقاید سیاسی نیروهای خارج از سیستم و گروههای سیاسی نقش تاثیرگذاری در اهداف و فعالیتهای شرکت و اعمال نظرات شخصی در انجام امور اداری می نمایند و تغییرات گسترده ای در تشکیلات زیرمجموعه ها و خود وزارت خانه داشته و دارند.
- عدم جذب نیروهای قدیمی و بکارگیریهای چند ساله اخیر در وزارت نیرو و شرکتهای زیرمجموعه حاکی از نبود فرایند مناسب در بکارگیری نیروی انسانی است.

- نظام پرداخت نامناسب دراضافه کاری وحق ماموریت وسایر پرداختهای غیر نقدی بعلت کمبود اعتبارونقدینگی ناشی از کاهش شدید درآمدهای شرکت.
- عدم اهتمام جدی درکمک مالی به کمیته های وام.
- عدم امکان معرفی بازنشستگان به بانکها وسایر موسسات مالی وپولی جهت دریافت خدمات مالی.
- بروز نبودن دستورالعملهای تشویق وپاداش تحصیلی به همکاران وفرزندان آنان.
- کامل نبودن نرم افزارهای موجود دربخش پرسنلی جهت رویت، آگاهی و قابلیت محاسبه احکام حقوق و سایر امتیازات کارمند.
- کمبود نیروی انسانی درتمامی واحدهایالزام کارکنان به انجام سایر امور محوله که عدم میل به انجام، منجر به کاهش کارآمدی وباذدهی می شود.

پیشنهاد ها

- اقدام جهت دستیابی پرسنل به سامانه کارکنان مانند رویت احکام ، آموزش ها، چگونگی ترفیعات ودریافت امتیازات
- بکارگیری نیروی انسانی متناسب با چارت تشکیلاتی شرکت
- قرارداد مستقیم با نیروهادرمشاغل وامورواگذار شده
- مدیریت ساختمانها، تجهیزات و وسائل نقلیه
- مدیریت انرژی و بهینه کردن مصرف آب، برق و سوخت
- بهره مندی وبکارگیری نظرات منطبق با واقعیات که از ناحیه پرسنل طرح وارائه می شود
- عقد قراردادهای طولانی مدت با مراکز خرید وتفريحي جهت بهره مندی پرسنل از امکانات رفاهي

- برگزاری نشستهای غیرکاری و تفریحی فی مابین گروههایی از کارمندان که با یکدیگر بیشتر نزدیک هستند
- ایجاد روحیه شاد و مفرح در محیط کارواداری با اجرای برنامه های تنوع بخش مانند پخش آهنگ
- مطلوب سازی فضاهای کوچک و اطلاقهای کم نور و تاریک جهت بهره گیری از حداکثر نور طبیعی
- ایجاد محیط کاری بصورت فضای باز با جداسازی توسط جداکننده های غیر مصالح از قبیل آجر و ...
- عدم اعمال سختگیری و خشونت الفاظی در مراودات فی مابین رئیس و مرئوس
- حفظ عفت کلام و جلوگیری از بی ادبانه سخن پراکنی مقامات مافوق نسبت به زیر مجموعه
- اهمیت دادن به ارزشهای انسانی پرسنل اعم از کارشناس ، تکنسین ، خدمه و ...