

مرکز آموزش مجتمع فنی مازندران

دوره آموزشی:

مدیریت منابع انسانی

مجری:

مرکز آموزش مجتمع فنی مازندران

آدرس: بسابیل - ح-دفاصل بین گسارگر و کشوری - سرداران ۱۰ - پدلاک ۱۳ تلفن: ۰۱-۳۲۲۵۱۸۰۰

ساری - خیابان معلم - کوچه مدیریت - روبروی ساختمان مدیریت و برنامه ریزی سابق تلفن: ۰۱۷-۳۳۲۵۳۳۱۶

E-mail: mfmababol@yahoo.com

website: www.mfmababol.com

مدیریت منابع انسانی، عبارت است از فرایند کار کردن با افراد، به طوری که این افراد و سازمان‌شان به توانمندی کاملی دست یابند، حتی زمانی که تغییر، نیاز به کسب مهارت‌های جدید، تقبل مسئولیت‌های جدید و شکل جدیدی از روابط را ملزم باشد. در واقع مدیریت منابع انسانی استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان است و شامل فعالیت‌هایی نظیر کارمندیابی و جذب، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی می‌شود. به عبارتی دیگر مدیریت منابع انسانی تابعی در سازمان است که عملکرد کارکنان را در خدمت‌رسانی به اهداف استراتژیک کارفرما، به حد اعلاء می‌ساند. مدیریت منابع انسانی به دنبال یافتن چگونگی مدیریت افراد در سازمان‌ها، با تمرکز بر سیاست‌ها و سیستم‌ها می‌باشد. واحدها و بخش‌های مدیریت منابع انسانی، خصوصاً مسئول عده‌ای از فعالیت‌ها، از جمله استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش و جزا (برای مثال مدیریت سیستم حقوق و مزایا) می‌باشد. همچنین مدیریت منابع انسانی به روابط صنعتی توجه دارد، که همان تعادل در اعمال سازمانی با قوانین ناشی از بحث‌های بین کارکنان و مدیران و قوانین دولتی می‌باشد.

مدیریت منابع انسانی محصول جنبش روابط بشری در اوایل قرن بیستم می‌باشد، زمانی که محققان شروع به مستندسازی روش‌های ایجاد ارزش‌های کسب‌وکار به وسیله مدیریت استراتژیک نیروی کار کردند. این تابع در ابتدا تحت تأثیر کارهای معاملاتی، مانند سازمان حقوق و مزایا بود، اما با توجه به جهانی شدن، تقویت شرکت‌ها، پیشرفت تکنولوژی، و تحقیقات بعدی، اکنون مدیریت منابع انسانی بر ابتکارات استراتژیک مانند ادغام و تملیک، مدیریت استعداد، برنامه‌ریزی جانشینی روابط صنعتی و روابط کاری، چندگانگی فرهنگ و گنجایش می‌باشد.

ممکن است در شرکت‌های نوپا وظایف مربوط به مدیریت منابع انسانی به وسیله متخصصان آموزش دیده اجرا می‌شود. در شرکت‌های بزرگتر، یک گروه تمام کارآمد، با داشتن کارکنانی متخصص در وظایف مختلف منابع انسانی و رهبری وظیفه‌شناس که در تصمیم‌گیری استراتژیک در کسب‌وکار نقش دارد، خود را وقف اجرای قوانین می‌کند. به منظور آموزش کارکنان، موسسات تحصیلات عالی، انجمن‌های تخصصی، خود شرکت‌ها برنامه‌هایی برای مطالعه ایجاد کرده‌اند، که به وظایف این بخش اختصاص دارند. با توجه به شواهد، سازمان‌های آکادمیک و انسانی نیز به دنبال به کار گرفتن و پیش بردن رشته مدیریت منابع انسانی اند. در واقع مدیریت منابع انسانی با علوم چون مدیریت رفتار، روان‌شناسی صنعتی (روانشناسی کار)، اقتصاد نیروی انسانی، آمار و کامپیوتر ارتباطی تنگاتنگ دارد. مدیریت منابع انسانی باید برای سازمان‌ها ارزش‌آفرینی کند. این ارزش‌آفرینی هم برای ذی‌نفعان داخلی و هم ذی‌نفعان خارجی است. ذی‌نفعان داخلی کارکنان و سازمان هستند در حالی که ذی‌نفعان خارجی مشتریان سازمان، سرمایه‌گذاران و همچنین جامعه است.

در محیط کاری فعلی، تمام شرکت‌های جهانی بر ابقای استعداد و آگاهی نیروی کار تمرکز دارند. تمام شرکت‌ها می‌کوشند تا ترک خدمت کارکنان را کاهش دهند و آگاهی آنان را ارتقاء بخشند. استخدام نیروی کار تازه نه تنها هزینه‌های بالایی به بار می‌آورد، بلکه خطر آمدن افرادی را که نتوانند جای فردی را که قبلاً در آن منصب کار می‌کرد، پر کنند، را افزایش می‌دهد. بخش مدیریت منابع انسانی تلاش می‌کند تا با پیشنهاد دادن مزایای جذاب به کارکنان، خطر از دست دادن آگاهی را کاهش دهند.

در طول نیمه دوم قرن بیستم، درحالی که مدیریت نیروی کار به گسترش تأثیر خود در سازمان ادامه می‌داد، عضویت اتحادیه به شکل قابل توجهی کاهش یافت. روابط صنعتی و کاری شروع به اشاره به موضوعاتی درباره ارائه جمعی کرد، و بسیاری از شرکت‌ها آغاز به اشاره به این حرفه به عنوان «سازمان شخصی» کردند. در سال ۱۹۴۸، آنچه که بعدها به بزرگترین انجمن مدیریت منابع انسانی تبدیل شد، (جامعه مدیریت منابع انسانی)، با عنوان «جامعه آمریکایی برای سازمان شخصی» تأسیس گشت.

با نزدیک شدن به قرن ۲۱م، پیشرفت‌های حاصله در حمل‌ونقل و ارتباطات، به پویایی و همکاری نیروی کار کمک کرد. شرکت‌ها به نگاه کردن به کارکنان با دید سرمایه‌های گران‌بها به جای چرخ‌دنده‌های یک ماشین، روی آوردند. در نتیجه «مدیریت منابع انسانی» به واژه‌ای عمده برای آن عملکرد تبدیل شد (شرکت آمریکایی نام خود را در سال ۱۹۹۸ تغییر داد).

وظایف مدیریت منابع انسانی

برای مدیران منابع انسانی، وظایف مختلفی شناسایی، دسته بندی و تعریف شده است. تعداد این دسته بندی ها را می توان بین ۳ تا ۱۶ مورد یافت، چرا که اساتید و متخصصان مختلف با توجه به نوع دیدگاهی که دارند به شیوه های متفاوتی به دسته بندی و تشریح وظایف مدیران منابع انسانی پرداخته اند ..

اما می توان این وظایف را در چهار گروه دسته بندی کرد که البته مدیران منابع انسانی نیز این وظایف را به صورت رسمی، برنامه ریزی شده و منظم یا حتی غیر رسمی انجام می دهند: عبارتند از: جذب - به کار گماری - آموزش و توسعه - نگهداری

۱- جذب

نخستین وظیفه مدیران منابع انسانی، وظیفه جذب است. کلیه فعالیت هایی که مدیران منابع انسانی انجام می دهند تا در نهایت فردی مناسب کمبودها یا نیازمندی های سازمان خود را انتخاب کنند، جذب می نامیم.

این فعالیت ها را می توان به شرح زیر فهرست کرد: برنامه ریزی نیروی انسانی، آگهی استخدامی، مصاحبه، انتخاب و گزینش. مجموعه فعالیت های حوزه جذب، مهم ترین وظیفه مدیران منابع انسانی است که هرگونه بی توجهی یا کم توجهی به آن موجب بروز خسارات جبران ناپذیری به سازمان می شود. «جذب، آغاز پیشرفت یا نابودی شرکت است و می توان ریشه همه مشکلات سازمان را در جذب غلط یا مناسب مشاهده کرد».

از این رو توصیه اکید به مدیران محترم عامل و منابع انسانی می کند که اگر قرار است هزینه ای در سازمان انجام دهند، تلاش کنند تا هزینه های مربوط به فعالیت جذب موجب افزایش دقت های لازم برای شناسایی، گزینش و انتخاب شایسته ترین فرد در سازمان شود، چراکه بعد از ورود فرد نامناسب به سازمان، اصلاح آن همراه با هزینه های مالی سنگین و زمان جبران ناپذیر خواهد بود.

برای بیان اهمیت این وظیفه، ذکر این نکته از مدیرعامل شرکت گوگل کافی است که «من ۳۰ درصد زمانم را صرف انتخاب همکارانم می کنم». به خاطر داشته باشیم که وقت مدیرعامل شرکت، گران قیمت ترین زمان در شرکت بوده و وقتی او با علم به بهای زمان خود، فرصتی مفصل را صرف جذب می کند، به یقین نشان از اهمیت چنین موضوعی در سازمانی پیشرو و پیشتاز همچون گوگل دارد.

۲- به کار گماری

مجموعه اقداماتی که مدیران منابع انسانی انجام می دهند تا وضعیت، شرایط کار و نوع همکاری فرد منتخب در مرحله جذب را به عنوان یک همکار جدید در سازمان مشخص کنند. به نظر وظیفه ای ساده است اما مملو از ظرافت های دقیق حقوقی و مدیریتی است که می تواند زمینه ساز مشکلات یا رافع بسیاری از مسائل احتمالی آتی باشد.

برای اجرای صحیح این وظیفه، لازم است مدیران محترم منابع انسانی خود را به انواع دانش های حقوقی و انگیزشی تجهیز کرده و در صورت لزوم از مشاوران زبده نیز بهره گیرند. مجموعه اقداماتی که در این حوزه می توان نام برد عبارتند از: قرارداد کار، شرح وظایف، ساختار سازمانی، مهندسی شغل و...

۳- آموزش و توسعه

سرمایه های انسانی سازمان هیچ گاه بی نیاز از آموزش و توسعه توانمندی ها نیستند و مدیران محترم منابع انسانی هم به عنوان یکی از مهم ترین وظایف تاثیر گذار و آینده ساز سازمان، به خوبی با این وظیفه آشنایی داشته و بر آن به دقت و حساسی نظارت می کنند.

تقریباً تمامی مدیران می دانند که آموزش سازمان کلید حل مشکلات آتی خواهد بود و اگر قصد پیشرفت در آینده را دارند باید بهترین نمرات را برای سمت مدیریت و کارشناس آموزش شرکت انتخاب کرده و هزینه های سرمایه گذارانه مصروف دارند؛ هزینه هایی که امروز هزینه است اما در عمل سرمایه گذاری هایی هوشمندانه برای کسب منافع آتی است.

وظایف آموزشی معمولاً در چهار بخش نیازسنجی آموزشی، برنامه ریزی آموزشی، اجرای آموزش و سنجش اثربخشی آموزش دسته بندی می شود.

۴- نگهداری

نگهداری از افرادی که با حساسیت انتخاب شده، با ظرافت به همکاری با سازمان گماشته شده و آموزش های تخصصی متعدد را دریافت کرده و تبدیل به سرمایه ای گران و ضروری برای سازمان شده اند، آخرین بخش از این مجموعه متعامل و در هم تنیده است.

نگهداری از سرمایه های انسانی، وظیفه ای خطیر و مهم است که اشتباه در آن می تواند منجر به ترک شغل افرادی شود که وجودشان برای سازمان ذی قیمت بوده و برای آنها سرمایه گذاری های فراوانی انجام شده بود. بدیهی است که این وظیفه به معنی تلاش برای نگهداشت همه پرسنل سازمان نیست بلکه تلاش برای نگهداری از شایسته ترین افراد سازمان است که بودن شان موجب تولید ارزش افزوده در سازمان گشته و نبودن شان خسارت بار و جبران ناپذیر است.

در کنار این معنا، مدیران محترم منابع انسانی از همه ظرفیت های خود برای شناسایی بهترین های سازمان باید استفاده کنند و در مقابل به شناسایی افرادی بپردازند که برای حضور در سازمان شایستگی لازم را نداشته و نبودن شان بهتر از بودن شان است.

البته ذکر این نکته ضروری است که نگهداری کارکنان نمی تواند به جبر اتفاق افتد. اگر پرسنل مدعی یافتن کاری در سازمانی دیگر هستند که مزایایی بیش از قابلیت های سازمان شما دارد، یقیناً بهترین کار و تصمیم برای تان، خاتمه دادن همکاری با آن فرد و آزاد گذاشتنش برای جابجایی با سازمان مذکور است تا مزایایی بیشتر را نصیب خود و خانواده اش کند.

محورهای موثر بر سیستم مدیریت منابع انسانی

در هر سازمانی (تولیدی، خدماتی یا آموزشی) به منظور اثر بخش و کارا نمودن امور نیازمند برنامه ریزی، هدایت و کنترل نظام های جذب، آموزش و حفظ نیروی انسانی خویش می باشد. چرا که نیروی انسانی نقش سازنده و کلیدی در پیشبرد هدفها و مأموریت های سازمان دارد. امروزه بیش از هر زمان مشخص شده است که رشد و توسعه سازمانها و در پی آن جوامع در گرو استفاده صحیح از نیروی انسانی است. در واقع تجهیزات، لوازم و ماشین آلات برای انجام اثر بخش امور سازمان کافی نیستند. لذا اهمیت قایل شدن برای منابع انسانی و استفاده بهینه از نیروی فکر و مهارتهای فردی کارکنان، سازمان را در دستیابی به اهدافش موفق می گرداند. در صورتی که منابع انسانی سازمان بطور صحیحی مدیریت شوند پیامدهایی همچون تولید و کارایی بیشتر، افزایش کیفیت کاری کارکنان و ایجاد جو مساعد و مطلوب در سازمان به ارمغان می آیند.

مدیران منابع انسانی از طرق مختلفی بر بهره‌وری سازمانها تأثیر می گذارند و در شرایط رقابتی کنونی می توانند سهم بسزایی در موفقیت سازمان داشته باشند. برخی از ابعاد را که مدیران منابع انسانی می توانند در سازمان بر آنها تأثیر داشته باشند عبارتند از:

- ۱ - بکارگیری بهترین افراد ممکن در هر سطح و پرهیز از استخدام فراتر از نیاز
- ۲ - آموزش مناسب و ارتقاء کارکنان که در نتیجه آن بتوانند ارزششان را برای سازمان افزایش دهند، نوآوری و خلاقیت داشته باشند و کاری بهتر برای تولید و فروش محصولات با کیفیت بالا و ارائه خدمات با کمترین هزینه ممکن انجام دهند
- ۳ - کاهش هزینه های ساعات اضافه کاری غیر ضروری با افزایش خدمت رسانی طی ساعات اداری
- ۴ - کاهش در غیبت کاری و افزایش نیل به برنامه های طراحی شده سازمان
- ۵ - حذف زمانهای بی استفاده کارکنان با طراحی دقیق کار
- ۶ - حداقل کردن جابجایی کارکنان و هزینه بیکاری با عنایت به روابط انسانی مناسب و ایجاد فضای کاری رضایت بخش

- ۷ - استقرار و نظارت بر برنامه‌های سلامت و ایمنی مؤثر، برای کاهش تعداد و هزینه‌های حوادث کارکنان و هزینه‌های پزشکی
- ۸ - کاهش اتلاف مواد با حذف روش و روندهای نامناسب و وضعیتهای ضعیف کاری که منجر به اشتباهات و بی‌دقتی‌ها می‌شود
- ۹ - حمایت از فعالیتهای رقابتی پرداخت و برنامه‌های سودده برای پرورش جو انگیزشی برای کارکنان
- ۱۰ - تشویق کارکنانی خیره و مجرب برای ارائه نظرات برای افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها
- ۱۱ - استقرار سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی برای ساده و مؤثر کردن و مکانیزه سازی بسیاری از وظایف منابع انسانی.

ابعاد اصلی سیستم مدیریت منابع انسانی

ابعاد اصلی سیستم مدیریت منابع انسانی به شرح زیر می‌باشد: هدف‌ها یا برون داد سیستم یا نظام - وظایف، خط مشی‌ها، روش‌ها و ساخت سازمانی - منابع یا درون داد سیستم یا نظام - عوامل داخلی و خارجی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

۱- هدف‌ها یا برون داد سیستم یا نظام:

هدف‌های سیستم مدیریت نیروی انسانی طبعاً جزئی از هدف‌های کل سازمان و یا مجموعه‌ای است که در آن قرار دارد. باوجودی که جزئیات هدف‌های نیروی انسانی در همه سازمانها الزاماً یکسان نیست، می‌توان با توجه به تعریف مدیریت نیروی انسانی سه هدف اساسی زیر را مبنای کارسیستم مدیریت منابع انسانی قرارداد:

- تأمین نیروی انسانی لازم با حد اقل هزینه،

- تأمین هدف‌های کارکنان و رفع احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت آنها،

- تأمین هدف‌های اجتماعی با توجه به مسائل و رویدادهای محیط و اجتماعی سازمان و پاسخگویی به موقع به این مشکلات و مسایل مربوط به آن.

هریک از هدف‌های کلی فوق از نظر برنامه زمان بندی می‌توان به سه دسته هدف کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت تقسیم کرد.

۲- وظایف، خط مشی‌ها، روش‌ها و ساخت سازمانی:

برای تحقق هدف‌های ذکر شده، وظایف خاصی در نظر گرفته شده که باید انجام گیرد و بی شک برای انجام گرفتن این وظایف، منابع و تسهیلاتی لازم است. هماهنگی لازم برای رسیدن به هدف‌های تعیین شده، به خط مشی‌های کلی روش‌های انجام کار در قالب سازمان با ساخت معین نیازمند است. وظایف موجود درسیستم مدیریت نیروی انسانی را می‌تواند به شرح زیر خلاصه کرد:

خط مشی: خط مشی عبارت است از راهنمایی‌های لازم برای انجام فعالیت‌ها به منظور تحقق هدف سازمان. بنا براین خط مشی‌های

نیروی انسانی عبارت است از: «راهنمایی‌های کلی که مدیریت نیروی انسانی را در رسیدن به هدف‌ها یاری می‌کند». به عبارت دیگر، خط

مشی نیروی انسانی عبارت است از راهنمایی کارکنان برای طرح ریزی، برنامه ریزی و اجرای برنامه‌های لازم برای حصول به هدف‌های تعیین شده. با این توصیف، خط مشی‌های پرسنلی راهنمای مدیر کارکنان در تنظیم برنامه‌ها و انجام وظایف مربوطه در جهت هدف‌های خاص

وظایف است. خط مشی‌های پرسنلی ممکن است به کتبی بوده و رسماً به مسئولان ابلاغ شود یا به طور شفاهی، یا اینکه به طور تلویحی به مرور زمان مدیران و کارکنان در جریان خط مشی‌های کلی هیئت مدیره قرار گیرند.

لزوم خط مشی‌ها و هماهنگی آنها: ارائه خط مشی در مدیریت منابع انسانی بیش از جنبه‌های دیگر مدیریت سازمان اهمیت دارد، زیرا

هر یک از کارکنان سازمان در مورد طرز فکر و سیاستی که با سر نوشت آنها سروکار دارد، نهایت توجه و حساسیت را نشان می‌دهند. در

صورتی که خط مشی‌های کلی برای مثلاً تعاریفات و انتقالات، پاداش‌های تشویقی و نذیر آنها وجود نداشته باشد و سرپرستان به دلخواه

تصمیم بگیرند و زیر دستان احساس تبعیض و اختلاف کنند، آن تصمیمات اثرات مخربی بر روحیه این کارکنان خواهد داشت. از طرف

دیگر خط مشی‌های مربوط به نیروی انسانی باید با سایر خط مشی‌های سازمانی هماهنگ و منطبق باشد. هر نوع تحویل در سایر

فعالیت‌های سازمان ممکن است منجر به تغییر در ماهیت خط مشی‌های نیروی انسانی شود. اصولاً یکی از ویژگی‌های کاربردنظریه سیستم،

توجه کردن به این نوع همبستگی‌ها و هماهنگ کردن آنهاست. ویژگی‌های خط مشی را می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد:

- می‌گوید که مدیریت «چه» می‌خواهد.

- نمی‌گوید که «چگونه» باید اقدام کرد زیرا نحوه اقدام را روش‌های روشن می‌سازند.

- زمینه‌ای در مورد اتخاذ تصمیم به دست می‌دهد.

-به مسئولان امور اجرایی در اتخاذ تصمیم کمک می کند .
 -موجب قوام و ثبات عملیات می شود .
 -رفتار یکسان بین کارکنان را تأمین می کند .
 -سمت و هدف را مشخص می کند .
 -در تلاش است کلیه اموری را که به یکدیگر ارتباط دارند، به سمت واحدی سوق دهد .
 -مدیریت را از اتخاذ تصمیمات متنوع روزمره نجات می دهد .
 به گفته صاحب نظران علوم مدیریت، بهترین خط مشی آن است که: «به هر فرد اجازه دهد حداکثر تلاش و خلاقیت خود را برای رسیدن به هدفش اعمال کند بدون اینکه مانع رسیدن دیگران به هدفهایشان شود.»
 خط مشی از در نظر به سیستم، به هدفها یا برون داد سیستم اهمیت می دهد بنابراین باید رئیس و مرئوس، کارفرما و کارگر، فرمانده و فرمانبردار، با هدف یا هدفهایی که انتخاب می شود، توافق داشته باشند که همگی در حصول آن تلاش کنند. به عبارت دیگر، مراحل تعیین هدف، به رابطه بین رئیس و مرئوس شکل می دهد و این همان فلسفه مدیریت بر مبنای هدف است .
روش های انجام کار: روش های انجام کار برای اجرای خط مشی ها به وجود می آیند و باید توالی انجام کار، نوع فعالیت، زمان انجام فعالیت، مسئول اجرا و کیفیت اجرایی هر جزء کار مشخص شود. مثلاً روش انجام کار در انتخاب کارمند از نظر ترتیب انجام گرفتن اقدامات لازم، ممکن است به صورت زیر توصیه شود:

-انجام مصاحبه مقدماتی

-پرکردن فرم درخواست استخدام

-انجام آزمون های استخدامی

-مصاحبه استخدامی

-معاینه بدنی و قدم های لازم دیگر

لزوم ندارد روش های ذکر شده مربوط به امور کارکنان یا کارهای استخدامی همیشه ثابت باشد، بلکه برحسب شرایط و نوع مهارت های مورد نیازی توان آن را تغییر داد. باید از بروز مغضل و پیچیده شدن روش های انجام کار جلوگیری کرد، چراکه پیچیدگی روش ها خود مانع انجام یا باعث کندی کاری می شود. به منظور جلوگیری از نامطلوب و نامناسب شدن روشها لازم است براساس مکانیزم بازخورد (feedback) روشها به طور مرتب مطالعه شده و مورد تجدیدنظر قرار گیرند .

۳- منابع یا درون داد سیستم یا نظام:

سیستم مدیریت منابع انسانی مثل هر تشکیلات دیگری برای انجام وظایف خود نیاز به ابزارهایی موردنیاز این سیستم به طور خلاصه شامل ارزشها، منابع و تسهیلات، اطلاعات و فن آوری هستند که به عنوان درون داد نظام مدیریت منابع انسانی برای تمام سازمانها و درجوامع مختلف کم و بیش مطرح است. تنها تفاوت عمده در ارزش ها و اعتقادات حاکم بر جامعه است .

۴- عوامل داخلی و خارجی را تحت تأثیر قرار می دهند:

عواملی که به طور دایم در فعالیتهای سیستم مدیریت منابع انسانی به نحوی دخالت دارند، می توان به دودسته کلی عوامل داخلی و خارجی تقسیم کرد:

الف) عوامل داخلی: عواملی از قبیل فن آوری، حرفه گرایی، ساخت سیستم با نظام و اختیار و مسئولیت، از داخل فعل و انفعالات عملیات مربوط به نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار می دهند. البته اشخاص مختلف درجه اهمیت های مختلفی برای هر یک از آنها قایل هستند .

ب) عوامل خارجی: عوامل خارجی سیستم مدیریت منابع انسانی نیز همانند واکنش های کارکردی سیستم برای تأمین احتیاجات نیروی انسانی و رفاه کارگران، واکنش های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی محیط، تغییرات حاصل در قوانین و مقررات و تغییرات و تحولات علمی و فن آوری برای سیستم تأثیر می گذارند .

ابعاد اساسی برنامه ریزی های نیروی انسانی را که باید در ساخت سیستم به آن توجه داشت، می توان، به صورت زیر بیان کرد:

-وظایف مربوط به امور کارگزینی،

-وظایف آموزشی،

-وظایف مربوط به اداره امور حقوق و دستمزد،

-وظایف مربوط به امور بهداشت و ایمنی،

-وظایف پژوهشی،

-وظایف مربوط به خدمات کارکنان

اگر ترتیب معقول این عوامل موجب شود که تغییر هر یک از آنها به طور خودکار عوامل دیگر را تنظیم و متعادل پویا میل می‌کند و به تکامل می‌رسد. در صورتی که تصمیمات متخذه و اقدامات اجرایی برای تأمین و حفظ نیروی انسانی با دید سنتی انجام شود، یا به مورد توجه قرار نگیرد، چنین سیستمی به علت بی‌نظمی و عدم تعادل محکوم به فناست .

انسان در بین دویی نهایت کوچک و بزرگ قرار گرفته ولی استعداد آن را دارد که شناخت خود را در هر دو جهت توسعه دهد . مدیریت منابع انسانی شامل طرح ریزی، سازماندهی نظارت و کنترل عملیات استخدامی، بهسازی، نگهداری و کاربرد نیروی انسانی لازم برای تأمین هدفهای کارکنان سازمان و جامعه است .

سیستم اطلاعات منابع انسانی

گسترش فعالیتها و وظایف مدیران در قلمروی مدیریت منابع انسانی و تعامل مستمر بین این فعالیتها و لزوم طرح ریزیهای هماهنگ در جلسه بهسازی، نگهداری و کاربرد مؤثر منابع انسانی، به عنوان مهمترین منبع راهبردی هر سازمان، ایجاد سیستمهای اطلاعات منابع انسانی و به روز نگه داشتن اطلاعات سیستم را در سازمانهای بزرگ ضروری کرده است .

سیستم اطلاعات منابع انسانی عبارت است از یک روش سازمان یافته جمع آوری، نگهداری و ارائه اطلاعات به مدیران به منظور تصمیم گیری در امور چهارگانه نظام مدیریت منابع انسانی .

چنین سیستمی - چه دستی طراحی شود و چه رایانه‌ای - باید دارای مشخصات زیرباشد:

-اطلاعات به روز باشد و به موقع در اختیار استفاده کننده قرارگیرد .

-اطلاعات صحیح و دقیق باشد .

-اطلاعات مربوط و مورد نیاز مدیران باشد .

-کلید اطلاعات مورد نیاز برای هر نوع تصمیم گیری به طور سریع در اختیار مدیران قرار گیرد .

مراحل و اقدامات عمده‌ای که در طراحی یک سیستم اطلاعاتی منابع انسانی باید دنبال شود، به شرح زیر است .

*بررسی سیستم موجود،

*تعیین اطلاعات مورد نیاز و اولویتهای مربوط به آن

*طراحی و ایجاد سیستم جدید،

*تهیه و استقرار رایانه

*نگهداری سیستم

در مدیریت منابع انسانی، تاکنون از سیستمهای پیشرفته رایانه‌ای استفاده چندانی به عمل نیامده است. بررسیهای انجام شده حاکی از آن است که حتی ۵۰ درصد از شرکتهای نسبتاً بزرگ فاقد سیستمهای اطلاعات منابع انسانی پیشرفته هستند و اغلب سازمانها حداکثر تاسطح سوم از رایانه برای برنامه ریزیها و کنترل منابع انسانی استفاده می‌کنند. با این وصف روند غالب این است که سازمانهای بزرگ به سوی استفاده هرچه بیشتر از رایانه در تصمیم گیریهای پیچیده مدیریت منابع انسانی پیش خواهند رفت .

نمونه درون دادها:

-مشخصات پرسنل موجود

-تغییرات پرسنلی

-نیازهای استخدامی

-نیازهای آموزشی

-ارزشیابی کارکنان

-حقوق و مزایا

-حوادث ناشی از کار

-سایز اطلاعات مشابه

نمونه برون داده‌ها:

- ارزیابی مهارت‌های موجود
- قوانین و مقررات مرتبط
- برنامه‌های استخدامی و آموزشی
- علل حوادث ناشی از کار
- گزارش‌های انضباطی و ترک خدمت
- سایر گزارش‌های تحلیلی
- سیستم اطلاعات منابع انسانی

نمونه‌هایی از درون داده‌ها و برون داده‌های سیستم اطلاعات منابع انسانی

با توجه به آنچه که گفته شد و بادر نظر گرفتن اهمیت نیروی انسانی در سازمان به ویژه سازمان‌های خدماتی نظیر بانکها و شرکتهای بیمه که نیروی انسانی به طور مستقیم با ارباب رجوع در ارتباط هستند، باید مدیرانی که در واحد منابع انسانی قرار می‌گیرند دارای مهارت‌های فنی و انسانی بالایی در ارتباط با برخورد با منابع انسانی باشند. نمی‌توان انتظار داشت با توجه به ترکیب نیروی انسانی جوان کشور، عدم استخدام در سالهای قبل در بانکها و استخدام نیروی انسانی جوان در سیستم فعلی دولتی بانکها، مدیران این بخش فاقد تواناییها و نگرشهای ذکر شده در قبل باشند. در غیر این صورت نمی‌توان انتظار داشت با توجه به تعداد نیروی انسانی مشخص خدمات لازم به ارباب رجوع ارائه وب هدفهای بانکها دست پیدا کرد. نیروی انسانی که بدون در نظر گرفتن موارد گفته شده جذب بانکها می‌شوند، به دلیل مشکلات عدیده موجود در جامعه، فاقد انگیزه لازم برای فراگیری و تلاش در راستای دستیابی به اهداف بانکها هستند. بنابراین بعد از مدت بسیار کوتاهی دارای گروهی نیروی انسانی که فقط فعالیتهای جاری خود را بادلسردی و بدون انگیزه کافی انجام می‌دهند روبه رو خواهیم بود. این نیروها به هیچ وجه در فکر پویایی و ارتقای سیستم نخواهند بود. در نتیجه اثر بخشی و کارایی سیستم حاصل خواهد شد. مادر این زمان بایک حالت سکون مواجه می‌شویم. نیروی موجود فقط در فکر حفظ وضعیت موجود است. قاعدتاً اگر فعالیت خاصی صورت نگیرد عیبهای بانکها نیز بروز نخواهند کرد. امروزه ما به دلایل ذکر شده و فقدان افرادی که به اهمیت نیروی انسانی در عمل خود واقف باشند، با حالتی روبه رو شده ایم که نیروهای عملیاتی موجود در بانکها را با بحران روحی مواجه کرده‌اند. نیروی انسانی مذکور به قدری درگیر امور جاری خود است و چون از بازخوردهای مثبت و منفی برخوردار نیست، اگر حتی در حین اجرای فعالیتهای خود موانعی روبه رو شود، نه تنها در حل آنها گامی بر نمی‌دارد، بلکه به دلایل ذکر شده از میان آنها نیز حتی خودداری می‌ورزد، زیرا احساس آنچه را که مورد توجه و علاقه است، از دست داده است. این حالت ایجاد شده باعث می‌شود که، بانکها با افزایش هزینه‌های عملیاتی روبه رو شوند. نگرش توجه به روح و روان نیروی انسانی به ویژه کارکنان مستقر در واحدهای صف بانکها و کارکنانش که به طور مستقیم با ارباب رجوع ارتباط دارند و یانیروهای کارشناسی ستادی باعث خواهد شد یک انقلاب درونی در بین نیروی انسانی بانکها ایجاد شود. مانمی توانیم محیط پیرامون خود را در نظر نگیریم. بی تردید با ایجاد بانکهای خصوصی اگر سیستم مدیریت منابع انسانی کاراً در سیستم بانکداری دولتی فعلی ایجاد نشود و سیستمهای قدیمی پویا نشوند، به یقین در سالهای آتی با بحران نیروی انسانی در بانکها به مدیران مدیر در بخش منابع انسانی در بانکهای دولتی مواجه خواهیم شد و نیروی جوان و با انگیزه و مستعد سیستم به سمت بانکهای خصوصی و مؤسسات اعتباری حرکت می‌کنند و جذب آنها می‌شوند، در نتیجه در شرایط فعلی ما در بانکها به مدیران مدیر بخش منابع انسانی نیاز داریم که با تهیه اطلاعات صحیح از نیروی انسانی موجود برنامه ریزیهای لازم برای سالهای آتی را به انجام برسانند .

برنامه ریزی نیروی انسانی

✓ برنامه ریزی نیروی انسانی ، برنامه ای است که منابع انسانی مورد نیاز را پیش از نیاز واقعی و برای رسیدن به اهداف سازمانی پیش بینی میکند و مدیران سازمانی، بویژه مدیران پرسنلی، را قادر می سازد تا گامهای لازم را در زمانهای مناسب برای تضمین وصول به آن اهداف بردارند.

✓ برنامه ریزی نیروی انسانی، حرکتی است که به وسیله آن سازمانها اطمینان می یابند که نوع و میزان نیروی انسانی مورد نیاز خود را در حال و آینده در اختیار دارند و منابع انسانی موجود و مورد نیاز در آینده، در زمان و موقعیت مناسب در سازمان قرار خواهند گرفت و خواهند توانست وظایف و مسئولیتهای خویش را در رسیدن به اهداف سازمانی انجام دهند.

مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی

۱. امکان استفاده عاقلانه از منابع انسانی را برای سازمان و مدیریت فراهم میکند.
۲. هزینه های پرسنلی و استخدامی سازمان را کاهش میدهد.
۳. برنامه های گوناگون مدیریت پرسنلی مانند آموزش، ترفیع، جابجایی و... را هماهنگ میسازد.
۴. فعالیتهای منابع انسانی را با هدف و برنامه های آینده سازمان به گونه ای موثر هماهنگ میکند.
۵. نظامهای اطلاعاتی مدیران، بویژه مدیران منابع انسانی، را تقویت میکند.

کاربرد برنامه ریزی نیروی انسانی در سازمانها

۱. برآورد میزان و نوع نیروی انسانی موجود در بازار کار در آینده
۲. تجزیه و تحلیل برنامه های آینده برای تعیین نوع و میزان نیروی انسانی مورد نیاز
۳. تطبیق عرضه و تقاضای نیروی انسانی سازمان در آینده
۴. تعیین سیاست جذب، گزینش و آموزش منابع انسانی مورد نیاز برای رسیدن به اهداف و برنامه های سازمانی

مرتبط ساختن برنامه ریزی نیروی انسانی با برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی برای تامین مهارتهای مورد نیاز در آینده یکی از دلایل اصلی برنامه ریزی نیروی انسانی است. در واقع میتوان گفت که برنامه ریزی نیروی انسانی در اصل یک برنامه ریزی استراتژیک است که در جهت اهداف کلی سازمان و شیوه های لازم برای رسیدن به آن اهداف کلی حرکت میکند.

مراحل ۵ گانه برای مرتبط ساختن برنامه ریزی نیروی انسانی و برنامه ریزی استراتژیک:

- ۱- تشخیص فلسفه سازمان: مقصود سازمان چیست؟
- ۲- شناخت شرایط محیطی: چه امکانات و یا موانعی در راه رسیدن به اهداف وجود دارند؟
- ۳- ارزشیابی نقاط قوت و ضعف سازمانی: چه مسایل و عوامل درون سازمانی به ما کمک می کنند یا موانعی برای ما ایجاد میکنند؟
- ۴- پرورش اهداف سازمانی: چه انتظاراتی را در چه زمانهایی در نظر داریم؟
- ۵- پرورش تدابیر: چه کارهایی، بهترین راه رسیدن به اهداف سازمانی است؟

گامهای نخستین برای برنامه ریزی نیروی انسانی

- ✓ مطالعه، شناسایی و تجزیه و تحلیل اهداف و برنامه های سازمانی
- ✓ بررسی ضایعات پرسنلی
- ✓ توجه به روند پیشرفتهای در علم و فناوری عوامل و ابزار ارتباطی
- ✓ گردآوری اطلاعات و پیش بینی منابع انسانی مورد نیاز در آینده و تجزیه و تحلیل های آماری و ریاضی

مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی

مرحله اول - پیش بینی میزان تقاضای نیروی انسانی در آینده

برای پیش بینی تقاضای نیروی انسانی در آینده روشهای مختلفی وجود دارد که یکی از آنها پیش بینی بلند مدت و کوتاه مدت کارکنان مورد نیاز در آینده است. اغلب مدیران به دلیل مشکل بودن پیش بینی های بلند مدت تقاضای منابع انسانی و تغییرات سریع در علم و فناوری، پیش بینی کوتاه مدت تقاضای نیروی انسانی را ترجیح میدهند.

عواملی که در این پیش بینی مؤثرند:

الف- عوامل مؤثر بر پیش بینی های بلند مدت تقاضای نیروی انسانی

بررسی اهداف و برنامه های بلند مدت سازمان

به دلیل توسعه روزافزون جوامع، اهداف و فعالیتهای سازمانی نیز رو به توسعه است تا بتوانند پاسخگوی نیازهای جامعه باشند. بنابراین بررسی میزان توسعه و تغییر اهداف و برنامه های بلند مدت سازمان که غالباً هم فعالیتهای آتی و هم نوع و میزان کارکنان مورد نیاز آن را در آینده مشخص میکند، یکی از راههای پیش بینی بلند مدت تقاضای نیروی انسانی در آینده است.

بررسی میزان رشد جمعیت

با در نظر گرفتن میزان واقعی رشد جمعیت کشور میتوان جمعیت سالهای آینده را تخمین زد و بر طبق آن وضعیت نیروی کار جامعه را پیش بینی نمود. بررسی و شناخت درصد نیروهای آماده به کار در آینده بر حسب سن، جنس، نوع و میزان تحصیلات و... این امکان را برای سازمان و مدیریت فراهم میسازد تا بین اهداف و برنامه های بلند مدت و آینده سازمان و نیروی کار فعال در بازار کار، هماهنگی نزدیکی ایجاد کند.

بررسی اوضاع و احوال اقتصادی

با توجه به عواملی از قبیل سیاستهای دولت، میزان رشد اقتصادی، امکانات اقتصادی موجود، فعالیتهای اقتصادی، نیازهای روزافزون جامعه و... میتوان تا حدودی به اوضاع و احوال اقتصادی آینده در بلند مدت پی برد.

بررسی روند فناوری

پیشرفتهای فناوریانه یکی از عوامل موثر در نوع، میزان و ترکیب مشاغل سازمان و حتی حذف برخی از مشاغل موجود به شمار میرود. برای مثال، پیشرفتهایی که در زمینه کامپیوتر رخ داده نیاز به برخی مشاغل مانند بایگانی و دفترداری را کاهش داده و در عوض نیاز به متخصصان نرم افزار و سخت افزار کامپیوتر را افزایش داده است.

بررسی روند سیاسی-اجتماعی جامعه

برای برنامه ریزی بلند مدت مدیران و مسئولان برنامه ریزی باید تغییرات در دولتها، سیاستها و خط مشیها و قوانین و مقررات را در حد امکان در جامعه پیش بینی کنند. دگرگونی هایی مانند تمایل نیروی انسانی خارج از شهرها به کار در شهرهای بزرگ، عدم تمایل منابع انسانی مستقر در شهرها و جوامع صنعتی به انتقال و خدمت در خارج از مرکز و تمایل برخی افراد به شغل های کاذب پر درآمد باید بدقت بررسی شوند.

ب- عوامل مؤثر بر پیش بینی های کوتاه مدت تقاضای نیروی انسانی

برنامه و بودجه

همه ساله باید پیش بینی های مشخصی برای میزان خرید، فروش، تولید و... برای سال آینده به صورت برنامه های کاری و اجرایی برای واحدهای مختلف سازمانی به عمل آید و نیز باید فعالیتهای و ارقام ریالی لازم، نوع و میزان کارکنان مورد نیاز برای اجرای برنامه های سال آینده پیش بینی شود.

بررسی ضایعات پرسنلی

ضایعات پرسنلی مانند بازنشستگی، نقل و انتقالات، جابجایی‌ها می‌توانند به مدیران در برنامه ریزی نیروی انسانی و پیش بینی منابع انسانی مورد نیاز در آینده کمک کنند. مدیران هم باید ضمن شناسایی عوامل موثر در ایجاد و افزایش ضایعات پرسنلی و سعی در به حداقل رسانیدن آنها، به گونه ای برنامه ریزی کنند تا این ضایعات اجتناب ناپذیر را جبران نمایند.

قوانین و مقررات استخدامی

قانون استخدام کشوری و قانون کار ضوابطی را بر اساس فرهنگ اسلامی برای استخدام، پرداخت حقوق، بیمه و... در نظر گرفته اند که مدیران و مسئولان برنامه ریزی نیروی انسانی باید با مطالعه و شناخت این قوانین و مقررات به برنامه ریزی نیروی انسانی بپردازند.

مرحله دوم- پیش بینی میزان عرضه نیروی انسانی در آینده

دو منبع برای تأمین نیازهای انسانی آتی وجود دارد: منبع داخلی که همان کارکنان موجود در سازمان هستند که استعداد ترفیع و یا امکان انتقال و جابجایی را دارند. و منبع خارجی که کارکنان موجود در بازار کار آینده میباشند.

الف- پیش بینی میزان عرضه داخلی

بررسی و شناخت منابع انسانی موجود در سازمان

برای این نوع بررسی باید خلاصه ای از وضعیت کارکنان شاغل در مشاغل غیر مدیریتی و سرپرستی همراه با مهارت های موجود در آنان و نیز تجزیه و تحلیل و شناخت کارکنان شاغل در پستهای مدیریتی و سرپرستی را تهیه کرد. این بررسی ها کلیاتی را درمورد ابعاد مختلف کارکنان در اختیار سازمان، مدیریت و مسئولان برنامه ریزی قرار میدهد.

تجزیه و تحلیل و شناخت وضعیت مدیران موجود در سازمان، بویژه برای مدیران سطوح بالای سازمانی، باید با طراحی فرمهای مناسب هر سازمان صورت گیرد و تغییرات حاصل در آن منعکس گردد.

تنظیم و استفاده از نمودارهای جایگزینی

هدف اصلی از تهیه و تنظیم نمودارهای جایگزینی، پاسخ به این سؤال است که در آینده چه کسی جایگزین دیگری میشود؟

یک روش ساده برای تهیه و تنظیم فرمهای جایگزینی استفاده از نمودارهای کارگزینی است. با استفاده از این نمودارها میتوان مشاغل مهمی را که در حال حاضر جانشینانی برای آنها پیدا نشده، شناسایی کرد و اقدامات لازم را برای پیش بینی جانشینان احتمالی انجام داد.

ب- پیش بینی عرضه خارجی

سازمانها باید این واقعیت را بپذیرند که تمامی پستها و مشاغل خالی آتی را نمیتوانند با نیروهای موجود پر کنند. برخی از مشاغل آینده، ما را با کمبود نیروی انسانی متخصص مواجه خواهد ساخت. برخی مشاغل ممکن است در سطوح پایین سازمانی باشند که باید نیروهای جدید برای انجام آنها استخدام کرد.

بررسی نیازهای خارجی

منظور از نیازهای خارجی، میزان و نوع تخصصهای مورد نیاز است که در داخل سازمان وجود ندارند و باید آنها را از خارج سازمان تأمین کرد. سازمانها همواره بدلیل توسعه اهداف و فعالیتهای خود نیازمند تأمین بخشی از نیروهای خود از خارج سازمان هستند، ولی میزان نیاز به افرادی برای پر کردن پستهای بالای سازمانی بستگی به نوع و میزان فعالیتهای سازمان و مدیریت برای آموزش و آماده سازی منابع

داخلی دارد. اگر در سازمان توسعه و غنی سازی شغلی به اندازه کافی صورت گیرد، نیاز به استخدام نیروی جدید برای مشاغل مدیریت و سرپرستی کمتر خواهد شد.

بررسی عرضه خارجی

برای پیش بینی عرضه منابع انسانی بدون مهارت و یا با مهارتهای کم میتوان با نگاهی به روزنامه ها روند رشد بیکای در یک جامعه را بررسی کرد و نوع و میزان منابع انسانی آماده به کار را در آینده پیش بینی نمود.

بسیاری از صاحب نظران بر این عقیده اند که برای جایگزینی نیروی انسانی مورد نیاز در آینده بهتر است به سازمانهای مشابه مراجعه شود. این توصیه به ویژه در مورد جایگزینی مشاغل مدیریت و سرپرستی عنوان شده است. زیرا معمولاً در سازمانها افرادی که بالقوه دارای استعداد احراز پستهای مدیریتی هستند، ناشناخته می مانند.

بررسی واکنش جامعه

مردم یک جامعه ممکن است به بعضی مشاغل و فعالیتهای علاقه بیشتر از خود نشان دهند و به بعضی دیگر علاقه کمتر، اما هر دو نوع رفتار و عکس العمل، در زمانها و مکانهای مختلف، متفاوت است.

بررسی جمعیت شناسانه (دموگرافیک)

روند رشد جمعیت برای برنامه ریزان کاملاً روشن است و آنان میتوانند از سالها قبل اثرات آن را بر عرضه نیروی انسانی به بازار کار در آینده در نظر گرفته و اقدامات لازم را انجام دهند.

مرحله سوم - پیش بینی نحوه تطبیق عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده

پس از پیش بینی عرضه و تقاضای نیروی انسانی آینده، باید عملیات اصلاحی را برای رسیدن به هدف هماهنگی و تطبیق بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده آغاز کرد.

برخی از این عملیتهای اصلاحی عبارتند از:

الف- استخدام نیروهای جدید

در صورتیکه پیش بینی ها نمایانگر کمبود نیروی انسانی مورد نیاز سازمان در بازار کار آینده باشند و نیز پیش بینی شود که سازمان نمیتواند بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده تعادل ایجاد کند، برنامه ریزی برای جذب، گزینش و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز در آینده ضرورت می یابد.

ب- آموزش و آماده سازی

تجزیه و تحلیل روند بازار کار، درآمد و مهارتهای مورد نیاز در آینده به منظور آماده سازی کارکنان برای رسیدن به اهداف و برنامه های آینده سازمان میتواند در تطبیق یا تعادل عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده موثر باشد. این آموزشها باید در جهت ایجاد و ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان اجرا شوند.

ج- مدیریت حرفه های شغلی

مدیریت حرفه های شغلی هم به نفع کارکنان است و هم به نفع کارفرمایان، زیرا بدین وسیله کارکنان در طول خدمت خود در یک شغل ثابت نمی مانند، بلکه با برنامه ریزی شغلی در مسیر مشخصی قرار می گیرند.

د- بهبود سیستمها و روشها

در اغلب سازمانها به دلیل استفاده از روشهای غلط در امور صنعتی، تولیدی و خدماتی میزان نیاز به نیروی انسانی را افزایش میدهند و از سوی دیگر، بر کیفیت و کمیت کالا و خدمات ارائه شده نتایج نامطلوبی بر جا میگذارند. بنابراین مدیران ضمن اصلاح سیستمها و روشهای کاری خود باید زمینه های لازم برای استفاده بهتر از تخصص کارکنان خود را فراهم سازند.

ه- کاهش نیروی انسانی

در صورتیکه پیش بینی های مربوط به آینده نمایانگر این موضوع باشد که سازمان در آینده با تورم نیروی انسانی مواجه میشود، کارشناسان امور پرسنلی باید برای کاهش نیروی انسانی در آینده برنامه ریزی کنند. برای مثال اگر پیش بینی شود که در آینده به دلیل محدود شدن اهداف سازمان و یا استفاده از ماشین آلات و ابزار جدید نیاز به نیروی انسانی کاهش خواهد یافت باید از همان موقع به فکر تجدید نظر در استخدامهای جدید و نیز بازآموزی و کارایی کارکنان اضافی در آینده بود.

ارزیابی عملکرد

هدف اصلی از ارزیابی عملکرد کارکنان

منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد. هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف. در گذشته ارزیابی عملکرد فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می گرفته ولی امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی اهمیت بیشتری یافته است.

مراحل مختلف فرایند ارزیابی عملکرد

۱- هدف از ارزیابی عملکرد معین شود: ضروری است زیرا به ندرت می توان سیستم واحدی برای ارزیابی طراحی نمود که تمام جوانب را در نظر بگیرد. بنابراین باید اهداف ویژه ای که سیستم ارزیابی عملکرد برای نیل به آن طراحی و اجرا می گردد مشخص شود. بنابراین در اغلب موارد بیش از یک سیستم ارزیابی عملکرد مورد نیاز است.

۲- برای کارکنان کاملاً روشن نمود که در وظایف محول، چه انتظاری از آنها می رود: معمولاً به کمک اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست آمده و در شرح شغل منعکس گردیده است. همچنین شاخص ها و استانداردهای ارزیابی عملکرد به اطلاع فرد رسانده می شود.

۳- عملکرد واقعی فرد در شغل اندازه گیری می شود.

۴- این عملکرد با استانداردهای عملکرد مقایسه می گردد.

۵- نتایج حاصل از این مقایسه با فرد در میان گذاشته می شود و تصمیمات مقتضی اتخاذ می گردد.

روش های ارزیابی عملکرد کارکنان

روش های مختلفی برای ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد؛ ولی اینکه کدام روش، مناسب ترین روش ارزیابی است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد. و معمولاً ترکیبی از روش های مختلف برای ارزیابی کارکنان به کار گرفته می شود.

- روش مقیاسی: روش مقیاسی یکی از قدیمی‌ترین و متداول‌ترین روش‌ها است در این روش کارکنان بر اساس عوامل معینی درجه‌بندی می‌گردند و یکی از دلایل عمده محبوبیت این روش سادگی و سهولت استفاده از آن است. در این روش ارزیاب که معمولاً رییس مستقیم کارکنان است با استفاده از فرم‌های بخصوصی اقدام به ارزیابی عملکرد آنها می‌نماید. در فرم‌ها فهرستی از صفات و ویژگی‌های که باید مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرند درج شده است. مقیاسی که برای ارزیابی عملکرد به کار برده می‌شود به شکل پیوسته یا گسسته است. از ویژگی‌های این روش این است که ابعاد و جنبه‌های مختلف کار را مورد بررسی قرار می‌دهد که بزرگترین امتیاز این روش است. اما ویژگی‌های شخصیتی و صفاتی چون داشتن روحیه همکاری قدرت تشخیص و قدرت قضاوت حالت کیفی داشته و اندازه‌گیری آن به این روش امکان‌پذیر نیست.

- عامل سنجی: از روش مقیاسی به طریق دیگری نیز می‌توان برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده نمود. بدین ترتیب که به جای ارزیابی عملکرد بر اساس صفات و خصوصیات شخصیتی فرد کارآیی او در انجام وظایف و مسئولیت‌های ویژه‌ای که در شغلش دارد ارزیابی می‌گردد که با استفاده از شرح شغل و وظایف محوله ارزیابی انجام می‌پذیرد.

- روش ثبت وقایع حساس: عبارت است از ثبت عملکرد و تصمیم‌گیری‌های بسیار خوب و بد حین انجام وظایف است که اگر عمل بخصوصی نقش به‌سزای در کارآمدی فرد داشته باشد این عمل یک واقعه حساس به‌شمار می‌آید. با ثبت این وقایع ارزیاب اطلاعات لازم را برای ارزیابی عملکرد در اختیار خواهد داشت. برای اینکار باید ارزیاب کل عملکرد فرد را طی یک دوره کامل ارزیابی نماید مثلاً یک سال که در صورتی که برای افراد زیادی انجام گیرد مشخصاً دقت لازم را ندارد.

- روش توصیفی: در این روش از ارزیاب خواسته می‌شود تا شرحی درباره چگونگی عملکرد فرد بنویسد. موفقیت این روش به قدرت توصیف و تشریح ارزیاب بستگی پیدا می‌کند از آنجا که دست سرپرست در توصیف عملکرد کارکنان باز است و استاندارد خاصی ندارد ارزیابی بر این اساس کار ساده‌ای نیست.

- روش قیاسی: عملکرد فرد با استاندارد از پیش تعیین شده‌ای مقایسه و سنجیده می‌شود. تولید استاندارد بیشتر برای مراکز تولیدی متداول است و به همین دلیل بیشتر برای بازدهی یک کارگر متوسط تحت شرایط عادی کار می‌باشد. از مزایای آن هم عدم دخالت ذهنیت و قضاوت ارزشی است.

- روش درجه‌بندی: از ارزیاب خواسته می‌شود تا کارکنان را بر اساس یک معیار کلی از بهترین تا ضعیف‌ترین درجه‌بندی نماید. معمولاً تعیین بهترین و بدترین کار ساده‌ای است اما تعیین مابین افراد کار سختی است به خصوص اگر تعداد کارکنان زیاد باشد.

- مقایسه دو به دو: نوعی روش درجه‌بندی است که کارمقایسه کارکنان را آسان‌تر می‌نماید. در اینجا عملکرد هر یک از کارکنان با تک تک کارکنان دیگر سنجیده می‌شود.

- توزیع اجباری: مانند روش درجه‌بندی نمونه دیگری از یک روش ارزیابی مقایسه‌ای است که ارزیاب باید عملکرد کارکنان را در گروه‌های خاصی دسته‌بندی نماید.

- انتخاب اجباری: ارزیاب باید از میان چند جمله توصیفی درباره کارمند یکی را که فکر می‌کند شرح مناسبی درباره عملکرد باشد انتخاب کند. در مواردی از این شیوه استفاده می‌شود که مشخص گردد در ارزیابی نوع دیگر به شکل نامعقولی کارایی همه در سطح بالایی قرار گرفته پس با استفاده از تعیین خاصی از جملات از این کار جلوگیری می‌کنیم.

- روش مقیاسی رفتاری: از دو نظر با روش مقیاسی تفاوت دارد. اولاً رئیس باید رفتار مرئوس را در شغل بر اساس مجموعه عواملی بسنجد که به وسیله مطالعه دقیق شغل ارتباط آنها با هم و نقش مهمشان در انجام موثر شغل ثابت شده است. ثانیاً در کنار مقیاسی که برای اندازه‌گیری رفتار درجه‌بندی شده است. استفاده از این روش نگرش مثبتی از ارزیابی به افراد می‌دهد و پایایی و روایی بالایی دارد.

- ارزیابی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف: از جمله اهداف این روش ایجاد رابطه خوب میان رئیس و مرنوس و ایجاد جوی مساعد است که افزایش انگیزه و بالا بردن سطح عملکرد کارکنان را به دنبال دارد.

- طریق مختلف انجام ارزیابی عملکرد عبارتند از:

- ارزیابی سرپرست مستقیم: ارزیابی مرئوسان به وسیله رئیس مستقیم آنها، متداولترین شیوه ارزیابی است. از ویژگی‌های آن عبارتند از: اولاً سرپرست فرد در موقعیتی قرار دارد که به آسانی می‌تواند به طور مستقیم بر رفتار و عملکرد مرئوس خویش نظارت کند. ثانیاً می‌دانیم که سرپرست یک واحد در سازمان، مسئول اداره آن واحد به طور موثر است و اگر این کار توسط وی انجام نگیرد باعث تضعیف موقعیتش می‌گردد. ثالثاً گفته شد که فرایند ارزیابی عملکرد و فرایند آموزش در سازمان رابطه‌ای بسیار نزدیک و تنگاتنگ دارند و در واقع یکی از وظایف مهم سرپرست تربیت نیروی انسانی است.

- ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس: مرئوس هر روز شاهد رفتار و کردار و عملکرد رئیس خویش است و به دلیل اجرای تصمیمات و دستوراتش در موقعیتی قرار دارد که می‌تواند درباره کردانی و اثربخشی او قضاوت درستی داشته باشد. با این روش اولاً مدیر از نیازهای کارکنان آگاه می‌گردد. ثانیاً اطلاعاتی که از نتایج عملکردش به او داده می‌شود به وی کمک می‌کند تا مدیر بهتری شود ولی ایراد این شیوه هم این است که می‌تواند مبنای تصمیمات او به جای کارآیی و اثربخشی، کسب وجهه و محبوبیت در میان کارکنان گردد.

- ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر: ارزیابی همقطاران از عملکرد هنگامی مطمئن و قابل اعتماد است که اولاً ترکیب گروه همقطاران برای مدت زمانی نسبتاً طولانی به همان شکل باقی مانده، تغییری نکند. ثانیاً وظایفی که اعضای گروه انجام می‌دهند، مرتبط و وابسته به یکدیگر باشد. ثالثاً همقطارانی که عملکرد یکدیگر را ارزیابی می‌نمایند در رقابت مستقیم با یکدیگر برای دریافت همان پاداش‌ها نباشند.

- ارزیابی گروهی: ممکن است سازمان به شکلی باشد که با دو یا چند واحد مختلف سازمانی در ارتباط باشد در این موارد معمولاً از چند نفر از سرپرستان و مدیرانی که با کارمند و کار او آشنایی دارند دعوت می‌شود تا با تشکیل گروهی عملکرد وی را ارزیابی نمایند. در این روش هر یک از اعضاء ارزیابی را از زاویه تخصص خود بررسی می‌نمایند به این صورت کار از زوایای مختلف بررسی می‌گردد. و عیب بزرگ این روش کم بودن نقش و اهمیت سرپرست مستقیم در ارزیابی مرئوس است و همچنین گردآوری تعدادی از مدیران گرد هم در گروهی به دلیل مشغله مشکل است.

- ارزیابی از طریق خودسنجی: نکته‌ای که تیلور به آن اشاره دارد این است که معمولاً هیچ‌کس به اندازه خود او به جزئیات کار خویش نیست. همچنین اگر معیار ارزیابی برای وی مشخص باشد بهتر از هر کسی می‌تواند عملکرد خود را بسنجد این درحالی است که این روش مناسبی نیست چون به ندرت می‌توان کسی را پیدا کرد که بی‌طرفانه خود را ارزیابی نماید.

از هر کدام از روش‌های ارزیابی می‌توان به صورت مجزا یا ترکیبی استفاده نمود.

فرآیند آموزش کارکنان

مزایای آموزش

یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمانی، آموزش کارکنان است؛ زیرا داشتن کارکنان ورزیده، یکی از مهمترین عوامل در میزان کارآیی و کارآمدی سازمان است.

فهرست زیر از جمله مزایای آموزش کارکنان است:

۱- هیچ کس در بدو ورود به سازمان با تمام جنبه ها و زیر و بمهای شغل خود آشنا نیست و باید مدت زمانی بگذرد تا هر کس کار را بخوبی یاد بگیرد. برگزاری دوره های آموزشی با سرپرستی مربیان کار آزموده و با تجربه، زمان یادگیری را به حداقل می رساند و باعث افزایش بازده کارکنان می گردد.

۲- آموزش، خاص افراد تازه وارد نیست، بلکه برای کارکنان با سابقه و با تجربه نیز باید، بنا به ضرورت، دوره هایی ترتیب داد. در واقع، آموزش، خاص یک گروه یا منحصر به یک مقطع زمانی خاص نبوده، تمام کارکنان در طول عمر کاری خود باید به طور دائم و مستمر آموزش ببینند تا در سمتی که انجام وظیفه می نمایند، حداکثر کارایی و اثربخشی را داشته باشند.

۳- یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزشی، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است و انتظار می رود بعد از پایان دوره، بینش و نگرشی در کارکنان بوجود آمده باشد که رفتار آنان را در جهت مطلوب و همکاری موثر با سازمان تغییر دهد و ذهن آنان طوری شکل گیرد که از اهداف سازمان پشتیبانی نمایند.

۴- آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیاتی کمک می کند. شکایت و نارضایتی در محیط کار غالباً ناشی از مدیریت ضعیف و بی اثر است و معمولاً با آموزش دادن مسئولان در زمینه هایی مانند روابط کارگری، روابط انسانی و رهبری می توان این گونه مشکلات را حل کرد. همچنین مسائلی از قبیل ضعیف بودن روحیه کارکنان، حیف و میل منابع و ضایعات بیش از حد و روشهای عملیاتی غلط یا بی اثر را نیز می توان با آموزش رفع نمود.

۵- آموزش کارکنان فعلی روش موثری برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است. چنانچه سازمان نتواند نیروی انسانی مورد نیاز خود را از بازار کار (خارج از سازمان) تامین نماید، تنها راه چاره آموزش، تربیت یا حتی باز آموزی کارکنان موجود در درون سازمان است.

۶- آموزش برای خود کارکنان نیز مفید است؛ زیرا هر چه کارمند سطح دانش فنی و مهارتهای شغلی خود را بالاتر ببرد، به همان اندازه به ارزش وی در بازار کار و در نتیجه به توانایی او در کسب درآمد بیشتر، افزوده خواهد شد.

آموزش کارکنان وظیفه ای ستادی به شمار می رود و اگرچه اداره امور کارکنان در طراحی برنامه های آموزشی، نقش مهمی ایفا می نماید. اجرای موفقیت آمیز این برنامه ها به همکاری و همفکری مدیران صفی نیز بستگی دارد.

تصویب طرحهای آموزشی و اجازه اجرای آنها بر عهده بالاترین مقام مسئول در سازمان است. این مقام، بدون اینکه خود را درگیر جزئیات این طرح ها نماید، کلیاتشان را در بررسی و بودجه مورد نیاز را برای اجرای آنها تعیین می کند. طبیعی است که یکی از وظایف مهم مسئولان واحد آموزش، ارائه طرح به ترتیبی است که مدیران ارشد و افراد متنفذ در سازمان، لزوم اجرای آن را درک نموده، از آن پشتیبانی نمایند.

مراحل مختلف فرآیند آموزش

آموزش، فرایندی است که از پنج مرحله تشکیل شده است: ۱) تشخیص نیازهای آموزشی ۲) تعیین اهداف آموزشی ۳) انتخاب روش آموزش ۴) برنامه ریزی برای برگزاری دوره آموزشی ۵) ارزیابی دوره آموزشی.

۱. تشخیص نیازهای آموزشی: معمولاً با بررسی سازمان، شغل و کارمند نیازهای آموزشی شناسایی و تعیین می شوند.

بررسی سازمان: با بررسی سازمان، نخست دانش و مهارتهایی که برای نیل به اهداف کوتاه مدت و دراز مدت ضروری است، معلوم و معین می گردند. سپس مشخص میشود که آیا این دانشها و مهارتها در داخل سازمان وجود دارد یا باید در خارج از سازمان جستجو شود. بنابر این، مشاهده می شود که این مرحله، رابطه نزدیکی با سیاستها و استراتژیهای استخدامی سازمان دارد.

بررسی شغل: با تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعاتی درباره ویژگیها، وظایف و مسئولیتهای موجود در شغل به دست می آید که در فرم شرح شغل منعکس می شود. بر اساس شرح شغل، شرایط احراز شغل یا ویژگیهای متصدی شغل نوشته می شود. ولی علاوه بر این اطلاعات کلی، تجزیه و تحلیلی که از شغل به منظور کسب اطلاعات برای تعیین نیازهای آموزشی به عمل می آید، باید شامل این موارد نیز بشود:

- جزئیات وظایف و عناصر تشکیل دهنده شغل؛

- استانداردهای عملکرد در شغل؛

- روشهایی که متصدی شغل باید برای انجام وظایف و مسئولیتهای خود به کار گیرد؛

- چگونگی آموزش این روشها به متصدی شغل؛

بررسی کارمند: با بررسی کارمند، دانش، مهارت و توانایی او تعیین و ارزیابی می شود. اطلاعات لازم درباره کارمند را می توان از طریق زیر به دست آورد

۱- مشاهده مستقیم کار و عملکرد او؛

۲- مطالعه و بررسی ارزیابیهایی که سرپرستان از کار و عملکرد او نموده اند.

۳- برگزاری مجموعه آزمونهایی که به وسیله آن بتوان تواناییهای واقعی و بالقوه او را تعیین و ارزیابی نمود؛

۴- مقایسه عملکرد او با سایر کارکنان؛

۵- صحبت و تبادل نظر با فرد درباره عملکرد او بمنظور شناخت عواملی که مانع از انجام بهتر کار است

اهداف آموزش کارکنان

آموزش در شرایط مطلوب دو نقش مهم بر عهده دارد

:

الف) توانایی کاربرد

ب) ایجاد انگیزه

آموزش با بالا بردن توانایی کارکنان شرکت در انجام وظایف محوله امکان استفاده بهتر از منابع انسانی را پدید می آورد. با ایجاد احساس تسلط در انجام کار و تایید آن توسط مدیریت، رضایت شغلی کارکنان افزایش می یابد و اگر شرایط مساعد نباشد، چنین نتایجی حاصل نخواهد شد. مثلاً وقتی که کارآموز هدف از آموزش را درک نکند و یا هنگامی که آموزش با نیازهای کاری کارآموز ارتباطی نداشته باشد، آن را تنبیه یا نشانه ناخشنودی از خود تلقی می کند

:

به طور کلی هدف از آموزش دستیابی به موارد زیر است

الف) بازدهی و ارتقا کیفیت

ب) ضایعات و نقائص کمتر

پ) قابلیت و انطباق بیشتر با روشهای جدید

ت) نیاز کمتر به نظارت دقیق

ث) سوانح کمتر

ج) رضایت شغلی بیشتر که بازتاب آن عدم درخواست تغییر کار و غیبت کمتر است

پایه و اساس نظام نوین آموزش کارکنان بر این اصول قرار گرفته است که :

- کلیه کارکنان رسمی و پیمانی در کلیه سطوح مشمول نظام آموزشی کارکنان دولت می باشند.
 - کلیه نیازهای آموزشی کارکنان و مدیران در جنبه های فنی، انسانی و ادراکی در ساختار دوره ها مد نظر قرار گیرد.
 - نگرش مستمر بر تحولات و پیشرفتهای علمی و فن آوری صورت پذیرد.
 - علاوه بر توجه به ارتباط درونی اجزای نظام آموزش کارکنان، به ارتباط بیرونی آن با سایر نظام های پرسنلی نیز توجه گردد.
- از اهداف نظام آموزش کارکنان می توان به ارتقای سطح کیفی سرمایه های انسانی ، افزایش کارایی و اثربخشی در ارائه خدمات، بهبود میزان پاسخگویی به مردم ، رشد فضائل اخلاقی و فرهنگ سازمانی و همچنین بهبود روابط انسانی کارکنان اشاره نمود.

دوره های آموزشی کارکنان از طریق نیازسنجی آموزشی در سه سطح سازمان، شغل و فرد تعیین می شود و از طریق واحدهای مسئول آموزش کارکنان در حوزه های تخصصی مختلف در دانشگاه طراحی شده ، محتوای آموزشی آنها تعیین می گردد و پس از تصویب نهایی در مراجع ذیربط به مرحله اجرا در می آید.

نظام های آموزش کارکنان

کلیه مساعی و کوشش هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش، آگاهی، مهارت های فنی حرفه ای ، شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت های شغلی خود می نماید . آموزش سازمانی طیف گسترده ای از انواع فعالیتهای خرد و کلان را در بر میگیرد. آموزش های سازمانی را می توان براساس شاخص های مختلف دسته بندی نمود که مهم ترین آنها عبارت اند از :

انواع آموزش سازمانی از نظر محتوا

محتوای داده های واقعی : شامل انواع اطلاعات مشخص است. اطلاعاتی از قبیل بهای کالاها، اسامی مدیران، میزان اضافه کاری پرداختی به مدیران.

محتوای فرآیندی (رویه ای) : اطلاعات جزئی در باره چگونگی وقوع رخدادها و فعالیتهای سازمانی را عرضه می کند. مانند مراحل فروش یک کالا.

محتوای مفهومی : این دسته آموزش ها عمدتاً به توضیح و تبیین چراها می پردازند. مثلاً چرا یک ماشین مکانیکی در وضعیت خاصی نمی تواند کار کند.

انواع آموزش سازمانی بر اساس هدف

انواع آموزش را می توان بر اساس هدف آموزش به آموزش های توجیهی، شغلی، توسعه و آشناسازی تقسیم کرد جدول زیر مهمترین ویژگی های آموزش سازمانی (هدف کلی، کاربرد اصلی، روشها، زمان، عرضه کننده و ...) را در ارتباط با انواع آموزش های چهارگانه فوق و برخی روشها دیگر را نشان می دهد.

انواع آموزش سازمانی از نظر محل برگزاری

یکی دیگر از ملاکهای طبقه بندی آموزشهای سازمانی، محل برگزاری می باشد طبق این ملاک آموزشهای سازمانی دو دسته کلی آموزش همزمان با کار (ضمن کار) و آموزش غیر همزمان با کار (ضمن خدمت) تقسیم می شود.

آموزش همزمان با کار (ضمن کار) این دسته آموزش ها حین کار و همزمان با انجام وظایف سازمانی صورت می گیرد. این نوع آموزش می تواند به شیوه های متفاوت و به اشکال مختلف باشد اما به طور مشخص از دو نوع یادگیری عملی و آموزش مبتنی بر دسک تاپ می توان نام برد.

آموزش غیر همزمان با کار (ضمن خدمت): آموزش های ضمن خدمت به مجموعه آموزش هایی اطلاق می شوند که لازمه آن چه این آموزش ها درون سازمانی باشد یا برون سازمانی ترک موقت محیط کار از طرف فراگیر است. مهمترین روش های آموزش غیر همزمان با کار عبارت اند از: آموزش درون سازمانی، برون سازمانی، آزمایشگاه یادگیری مراکز یادگیری بهمان منبع

انواع آموزش از نظر میزان ساختمانندی برنامه ها

در طبقه بندی هایی که توسط صاحب نظران آموزشی به صورت استاندارد ارائه می شود، آموزش به عنوان مجموعه ای از ارتباطات سازمان یافته و تقویت شده برای ایجاد یادگیری انواع ذیل را در برمی گیرد:

آموزش رسمی

به آموزش نظام یافته ای اطلاق می شود که معمولاً در مدرسه یا دیگر نهادهای آموزشی در درون یک نظام آموزشی شکل می گیرد. آموزش رسمی به صورت سلسله تعلیماتی که به تدریج پیچیده و تخصصی می شود، سازمان می یابد. در اصل اتمام موفقیت آمیز هر سطح، مجوز رسمی جهت ورود به سطح بعدی آموزش می باشد. به عبارت دیگر، کلمه های که غالباً به عنوان مترادف با این اصطلاح به کار می رود « آموزش مدرسه های » است (فرهنگ اصطلاحات آموزش فنی و حرفه ای)

آموزش غیر رسمی

این نوع آموزش همه آموزشهای غیر رسمی که در آنها شخص یادگیرنده و منبع اطلاعاتی در تلاش مستمر فراهم می سازند و هر دو آنها در یادگیری مشارکت دارند، را دربر میگیرد.

آموزش تصادفی

این نوع آموزش که توسط « ایوانفر » در سال ۱۹۸۱ ارائه شد به دو قسم تقسیم شده است.

الف) آموزش رایج و شایع: که آموزش تجربی هم خوانده میشود و در جایی تحقق می یابد که هیچ نوع تلاش مستمری برای یادگیری در عدهای از افراد صورت نمی پذیرد و نیز یاد دهنده و یادگیرنده هیچ کدام در موقعیت یادگیری بطور آگاهانه قرار نمیگیرند.

ب) آموزش ضمنی مستمر: موقعیت هایی را در بر میگیرد که شخص یادگیرنده یا منبع اطلاعاتی _ و نه هر دوی آنها _ توجه مستمری به ایجاد یادگیری دارد.

انواع آموزش های سازمانی از نظر مدت دوره

آموزش های سازمانی معمولاً از نوع آموزشهای کوتاه مدت هستند. اما در مواردی دورههای آموزشی بلند مدت هم برگزار می شود. با اینکه ملاک مشخصی برای تفکیک دوره های کوتاه مدت و بلند مدت تعیین نشده معمولاً دوره های آموزشی کمتر از ۳۶ ساعت یا یک هفته را کوتاه مدت و بیشتر از آن را بلند مدت می نامند (قهرمانی، ۱۳۸۸). البته در بیشتر مواقع دوره های کمتر از ۱۶ ساعت را کوتاه مدت، دوره

های تا ۳۶ ساعت را میان مدت، دوره های تا ۱۰۰ ساعت را بلندمدت و دوره هایی که بیش از ۱۰۰ ساعت باشند جزئی از دوره های ترمیک محسوب می شوند.

انواع آموزش های سازمانی از نظر حضور فراگیران

انواع آموزشهای سازمانی را از نظر حضور فراگیران به سه دسته آموزشهای حضوری، غیرحضوری و نیمه حضوری تقسیم می شوند .

انواع آموزش های سازمانی از نظر تخصصی بودن

آموزشهای سازمانی را میتوان به دو دسته آموزشهای عمومی و تخصصی تقسیم نمود. آموزشهای عمومی، آموزشهایی هستند که کلیه کارکنان ملزم به شرکت در آن هستند و شامل موضوعاتی هستند که طور مستقیم به وظایف شغلی و حرفه ای مربوط نمی شود و عمدتاً به افزایش دانش و بینش کارکنان می پردازد. در حالیکه آموزش تخصصی معمولاً بر اساس شرح پست های سازمانی یا نیازسنجی آموزشی اجرا می شوند و هدف آنها بهبود توانایی کارکنان در انجام بهتر وظایف شغلی حال یا آتی شان است. البته این تقسیم بندی به دلیل اینکه رابطه بین آموزش و وظایف حرفهای شرکت کنندگان نوع آموزش را تعیین میکند نمیتوان یک دوره را به طور قطع عمومی یا تخصصی دانست

ویژگی های یک سیستم مطلوب آموزش منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی شامل انجام فعالیتهایی است که دارای مبانی، مفاهیم، فرایندها و ابزارهای متفاوتی هستند تا حدی که در سازمان های بزرگ برای برخی از آنها واحدهای مستقلی تشکیل می دهند. با وجود تفاوت ماهیتی بین این فعالیتها، بیشتر آنها دارای ارتباط از جهت عملیات و اطلاعات هستند. نوزده فعالیت مشخص از مدیریت منابع انسانی عبارتند از :

- تجزیه و تحلیل مشاغل
- طراحی شغل
- طبقه بندی مشاغل
- ارزشیابی مشاغل
- برنامه ریزی نیروی انسانی
- کارمندیابی
- انتخاب
- انتصاب
- اجتماعی کردن
- آموزش کارکنان
- ارزیابی عملکرد
- بهداشت و ایمنی
- بیمه و بازنشستگی
- رفاه
- انگیزش، مشارکت و روابط کارکنان
- حقوق و دستمزد
- پاداش
- جابجایی
- انضباط

ارزشیابی دوره های آموزشی

ارزیابی را فرآیند جمع آوری و تفسیر نظام دار شواهدی که در نهایت به قضاوت ارزشی، با چشم‌داشت به اقدامی معین بیانجامد؛ می‌داند این تعریف که به نظر می‌رسد تعریفی جامع و مانع است چهار عنصر کلیدی را در برمی‌گیرد. عنصر اول نظام دار بودن است که حاکی از درجه‌ای از دقت و برنامه‌ریزی جهت گردآوری اطلاعات است. عنصر دوم تفسیر شواهد است و عنصر سوم قضاوت ارزشی، که ارزیابی را از حد توصیف صرف فراتر می‌برد و چهارمین عنصر با چشم‌داشت به اقدامی معین، حاکی از این امر است که ارزیابی آگاهانه و به منظور انجام اقدامی در آینده صورت می‌گیرد.

چنانچه دیدگاه سیستمی (مشمتمل بر عوامل درون‌داد، فرآیند، برون‌داد و پیامد) را درباره فعالیت‌های آموزشی منظور کنیم و هر کوشش آموزشی را به عنوان یک سیستم مورد نظر قرار دهیم، ارزشیابی مترادف است با قضاوت کردن درباره مطلوب بودن کوشش یاد شده به منظور برآوردن نیاز معین. در این تعریف منظور از نیاز؛ فاصله میان نتایج جاری و نتایج مطلوب است.

ارزیابی در مسیر تکوین خود؛ از یک روند رو به رشد و ترقی برخوردار بوده و همگام با درک ارزش و اهمیت آن در نظام‌های آموزشی و به صورت جامع‌تر مورد توجه قرار گرفته است، به طوری که در دهه پایانی قرن بیستم و اوایل قرن ۲۱، ارزیابی آموزشی به مفهوم جست‌وجوی منظم برای قضاوت و یا توافق درباره ارزش یا اهمیت یک پدیده آموزشی (برنامه، فعالیت و...) به منظور بهبود آن در جهت کاهش فاصله میان نتایج جاری و نتایج مطلوب نگریسته می‌شود.

ارزیابی نباید صرفاً به عنوان یک کار اداری و رفع تکلیف به حساب آید. شاید به جرات بتوان گفت که مقداری از مشکلات اداری و آموزشی جوامع مربوط به عدم ارزشیابی درست باشد. ارزشیابی باید با توجه به جمیع جهات و رعایت مسائل و مشکلات فردی، گروهی، سازمانی و شرایط محیطی باشد. ارزشیابی‌کننده نباید ارزشیابی را به صرف ارزشیابی و به عنوان هدف به کار گیرد. ارزشیابی بدون توجه به شرایط محیطی مانند شرایط روانی، اقتصادی، اجتماعی و حتی مسائل دیوانسالاری که در محیط کار حاکمیت دارد؛ قابل قبول و معتبر نیست. میرسپاسی در همین رابطه گفته است که ابزار ارزشیابی نباید مستقل از سایر متغیرها به کار گرفته شود. به عقیده او شرط موفقیت در یک نظام ارزشیابی، تناسب آن با شرایط محیط کار است.

ارزیابی آموزشی بایستی بر کارکردهای گوناگون مدیریت آموزشی اشراف داشته باشد. زیرا این امر باعث می‌شود که با بهره‌گیری هرچه بیشتر از منابع، تحقق هدف‌های مورد نظر میسر گردد. بدین‌سان اطلاعاتی که از ارزیابی آموزشی به دست می‌آید، می‌تواند جهت‌دهنده فعالیت‌های آموزشی باشد.

در نتیجه می‌توان گفت که برای کارآمد کردن شفافیت هر نظام آموزشی جهت تحقق هدف‌های موردنظر، باید یک زیر نظام ارزیابی برای آن منظور داشت. همچنین با استفاده از اطلاعات ارزیابی، اطمینان لازم درباره تحقق رسالت و مأموریت‌های نظام را به دست آورد.

فقدان به‌کارگیری ارزیابی به عنوان یک ابزار یاری‌دهنده به فرایند مدیریت نظام آموزشی از دیگر آسیب‌ها و مشکلاتی است که نظام آموزشی ما با آن درگیر است که در حال حاضر موجب بروز مشکلاتی در نظام آموزشی گردیده است. از مهمترین مشکلاتی که فقدان این امر در مدیریت نظام آموزشی را موجب گردیده می‌توان به این موارد اشاره نمود: عدم آگاهی از مطلوبیت برنامه‌ها، عدم دسترسی به بازخورد حاصل از فرایند برنامه‌های اجرا شده و نبود شفافیت و کارایی فعالیت‌های آموزشی و در نتیجه عدم فراهم‌آوری ارتقای کیفیت آن‌ها.

به منظور رفع این مشکل؛ پیشنهاد می‌گردد تا مدیران آموزشی با استفاده از روش‌های دقیق علمی به ارزیابی از فرایند آموزش و وضعیت نظام آموزشی بپردازد که در این راه ضروری می‌نماید تا از روش‌ها و الگوهای دقیق و منظم ارزیابی استفاده نماید. در اولین گام مدیران باید به قضاوت درباره نیازها بپردازند. این عمل را سنجش نیازها یا ارزشیابی تشخیصی می‌نامند. سپس از طریق فرآیند جمع آوری؛ به تفسیر نظام‌دار شواهدی که در نهایت به قضاوت ارزشی می‌انجامد، بپردازند

آسیب شناسی نظام آموزشی کارکنان

مهمترین آسیب‌ها و مشکلات مدیریت نظام آموزشی به آن‌ها خواهیم پرداخت، عبارتند از:

عدم نوآوری و خلاقیت، عدم مشارکت، عدم برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی) و فقدان ارزیابی آموزشی.

● نوآوری و خلاقیت

فراگرد خلاقیت عبارت است از هر نوع فراگرد تفکری که مساله‌ای را به طور مفید و بدیع حل کند. امروزه تداوم حیات سازمان‌ها به قدرت بازسازی آن‌ها بستگی دارد؛ این بازسازی از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روش‌های تحقق این اهداف انجام می‌شود. به علاوه، امروزه به ضرورت پیش‌بینی نیازها و راه‌های رفع آن‌ها تاکید بیشتری می‌شود؛ زیرا سازمان‌ها مجبورند خود را برای ایجاد چنین تغییراتی آماده سازند یا خطر مواجهه با بحران‌های احتمالی را بپذیرند. امروزه مدیران باید برخلاف گذشته که از تغییر و تحول نفرت داشتند، بدان عشق ورزند. هم اکنون نوآوری در فناوری، اطلاعات و ارتباطات به حدی است که مدیران را چاره‌ای جز همزیستی با تازه‌ها نمی‌باشد.

هم اکنون سازمان‌های آموزشی در برخورد با شرایط دشوار دنیای سازمان‌ها، از موقعیت پیچیده‌تری برخوردارند و به همین سبب می‌توان آن‌ها را سازمان‌های موجود در خط مقدم برخورد با عوامل بحران‌زای سازمان‌ها معرفی کرد. این سازمان‌ها از یک سو برای آن‌ها که بقا و اثربخشی خود را تضمین کنند؛ باید فعالیت‌های خود را متناسب با فشارهای محیطی موجود، بررسی و تغییر و اصلاح نمایند و از سوی دیگر با توجه به نقشی که در جوامع به عنوان الگو و قالب سایر سازمان‌ها دارند، باید در جهت ایجاد بستری مناسب برای اثربخش کردن سازمان‌های دیگر نیز برنامه‌ریزی و تلاش نمایند.

اما در حال حاضر ما شاهدیم که فقدان نوآوری و خلاقیت در مدیریت نظام آموزشی ما به گونه‌ای است که امروزه نظام آموزشی ما را در معرض مشکلاتی جدی قرار داده است. ادامه این روند می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری را در آینده بر پیکره نظام آموزشی وارد نماید. عدم رواج خلاقیت و نوآوری موجب تاثیراتی در وضعیت فعلی نظام آموزشی ما شده است که از جمله این موارد می‌توان به :عدم به کارگیری ایده‌های نوین، عدم استفاده از پتانسیل خلاقانه افراد در اداره نظام آموزشی و به روز نبودن تصمیمات نظام آموزشی اشاره کرد. منشاء پیدایش این آسیب می‌تواند مواردی مانند: فقدان اعتماد به نفس، ترس از انتقاد و شکست، تمایل به هم‌رنگی با دیگران و فقدان تمرکز ذهنی باشد.

به منظور کاهش این مشکل و افزایش توان خلاقیت و نوآوری در مدیریت نظام آموزشی، پیشنهاد می‌گردد که مدیران آموزشی، محیط‌های کاری جدید را به گونه‌ای طراحی کنند که محرک خلاقیت و جریان مستمر ارائه فکرهای جدید باشد. آن‌ها باید مراقب باشند تا فکرهای خوب، واقعاً در فراگردهای کاری جدید یا اصلاح شده به اجرا درآیند. همچنین باید برای فعال شدن استعداد بالقوه خلاقیت، زمینه تقویت نگرش مثبت به آزادی فکر و ارائه طرح‌های جدید فراهم شود؛ به گونه‌ای که آن‌ها بتوانند علی‌رغم واکنش‌های نامطلوب احتمالی دیگران، با اعتماد نفس کافی به خلاقیت بپردازند.

● مشارکت

بسیاری از فعالیت‌های مدیران متضمن اتخاذ و اجرای تصمیم‌ها می‌باشد. این تصمیم‌ها شامل برنامه‌ریزی کار، حل مشکلات فنی، گزینش زبردستان، تعیین اضافه حقوق، تعیین ماموریت‌های شغلی و مانند این‌ها می‌باشد. مدیر مشارکتی دربرگیرنده کوشش‌هایی است به منظور ترغیب دیگران به مشارکت در اتخاذ تصمیم‌ها و تسهیل آن از سوی دیگران که در غیر این صورت مدیر خود به تنهایی باید آن‌ها را اتخاذ کند... شرکت دادن دیگران در اتخاذ تصمیم‌هایی که از جنبه‌های مهم آنان را تحت تاثیر قرار خواهد داد، اقدامی متداول است.

مشارکت؛ اندیشه‌ای است در راستای انجام وظیفه که بر اساس طیف شگفت‌آوری از فرآیندهای ارزشمند شکل گرفته و در برگیرنده صمیمیت و انعطاف‌پذیری است. مشارکت ارتباط تنگاتنگی با اندیشه‌های آزادی فردی، مجموعه‌ای از اصول و استانداردهای ارزیابی و رفتار فردی، رهایی از فشارهای خارجی، حفظ دانش ویژه و حرفه‌گرایی دارد. منافع مشارکت مربوط می‌شود به فرهنگ و نگرش مشترک گروه‌ها و حقی است که به تمام افراد تحت پوشش نظام آموزشی اعم از تازه‌کار یا ارشد؛ اجازه فعالیت مشترک را می‌دهند، این احساس به مثابه جنبه ارزشمندی از زندگی توصیف شده است. به منظور تحقق اصل مشارکت در مدیریت نظام آموزشی، مدیر باید نشان دهد که واقعاً معتقد است و ایمان دارد که کارمند می‌تواند و می‌خواهد کار بهتری ارائه دهد. پشتوانه این اعتقاد و اعتماد، تلاش صادقانه و مخلصانه برای فراهم آوردن امکان و فرصتهایی است که کارمند بتواند در تصمیماتی که او و کار او را تحت تاثیر قرار می‌دهند، مشارکت واقعی داشته باشد. پشتوانه این اعتماد و ایمان، اعتقاد و ایمان به کارمند است؛ به طوری که اگر نظر و عقیده خوبی از او شنیده شد، از وی قدردانی شود و در اولین فرصت به فکر او جامه عمل بپوشاند.

فقدان اندیشه مشارکتی به عنوان یک آسیب جدی در نظام آموزشی ما محسوس می‌باشد که در حال حاضر موجب بروز مشکلاتی در نظام آموزشی ما گردیده که اهم آن‌ها عبارتند از: عدم دخالت اعضاء نظام آموزشی در تصمیم‌گیری، اتخاذ تصمیمات فردی که برگرفته از نظر کلیه افراد ذی‌نفع نیست و دیگر این که در اثر فقدان اندیشه مشارکتی، افراد تصمیمات اتخاذ شده را از خود نمی‌دانند و متعهدانه سعی در تحقق آن ندارند.

منشاء پیدایش این آسیب می‌تواند مواردی از قبیل عدم آگاهی از مزایای مدیریت مشارکتی و غلبه فعالیت‌های فردی بر فعالیت‌های جمعی باشد.

به منظور رفع این مشکل پیشنهاد می‌گردد که با تشکیل کارگاه‌هایی به تبیین مزایای مدیریت مشارکتی پرداخته شود و این احساس به مثابه جنبه ارزشمندی از فعالیت آموزشی توصیف گردد. برای موفقیت در مشارکت لازم است، علاوه بر سایر ابزارها، گروهی از افراد باشند که شخصاً علاقه‌مند و متعهد به فضیلت دانش بوده و همسان با آن قابلیت درک مشارکت را داشته باشند.

● برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی)

برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان تلاش منظم و سازمان‌یافته در جهت اتخاذ تصمیم‌ها و مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف کرد که به موجب آن مشخص می‌شود یک سازمان چیست؟ چه می‌کند؟ چه فعالیت‌های خاصی را باید انجام دهد و چرا؟

در نظام‌های آموزشی پویا، تشخیص نیازهای آینده از قبل صورت گرفته و اصطلاحاً برنامه‌ریزی برای آینده آن نظام‌ها، فراکنشی است. این نظام‌ها اسیر تغییرات نخواهند شد و برنامه‌ریزی آن‌ها به صورت واکنشی صورت نخواهد گرفت، بلکه به استقبال تغییرات خواهند رفت و خود را از قبل برای آن مهیا نموده و در ایجاد آن دخالت می‌کنند. برنامه‌ریزی فراکنشی نیاز به ارزیابی دارد. چرا که باید محیط درونی و بیرونی سازمان را به طور کامل مورد ارزیابی و بررسی قرار دهد. برنامه‌ریزی استراتژیک مطمئناً می‌تواند منافع زیادی برای سازمان‌های آموزشی داشته باشد که می‌توان به برخی از آن‌ها اشاره نمود.

۱) برنامه‌ریزی استراتژیک مؤسسه‌ها را قادر می‌سازد تا نسبت به سرنوشت خود فعال و فراکنشی عمل نمایند. چرا که مؤسسات آموزشی از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک به دلیل توجه به روندها و فرآیند توسعه محیط خارجی، کمتر در دام مشکلات جدید محیطی قرار می‌گیرند.

۲) به انتظارات ذی‌نفعان آموزشی یعنی کسانی که تحت تاثیر عملکرد سازمان قرار دارند و در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک نقش ایفا می‌نمایند؛ توجه می‌شود. بنابراین مؤسسات آموزشی بازخوردهای با ارزش را از عملکرد موفق و همچنین از بخش‌هایی که نیازمند بهبود و توجه است، دریافت می‌نمایند.

۳) نمایندگان ستاد آموزشی و سایر ستادها به دلیل درگیر شدن در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک؛ دیدگاه‌های بی‌نظیر و خوبی را می‌توانند ارائه دهند. این درگیری موجب ارائه دیدگاه‌های بی‌نظیر و خوبی برای اجرای موفقیت آمیز برنامه‌ریزی استراتژیک می‌گردد. زیرا همین

گروه‌ها مسئولیت اصلی اجرای برنامه‌ها را بر عهده دارند. این مشارکت، تعهد آن‌ها را نسبت به اجرای برنامه افزایش داده و احساس وحدت و یکپارچگی را در مؤسسات تقویت می‌نمایند.

۴) دخالت و درگیر کردن سایر ذی نفعان آموزشی در فرآیند برنامه‌ریزی؛ آن‌ها را به مدافعان خارجی سیستم تبدیل می‌نماید. به طوری که حمایت آن‌ها موجب توفیق و پویایی سیستم می‌گردد. در واقع کارفرمایان اصلی نظام‌های آموزشی، ذی نفعان آموزش هستند و حمایت آن‌ها از موسسه مستلزم دخالت دادن آن‌ها در فرآیند برنامه‌ریزی می‌باشد.

۵) یکی از منافع عمده دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک در مؤسسات آموزشی آن است که این الگو می‌تواند موجب پایداری موسسه علیرغم عدم تداوم در مدیریت و رهبری آن گردد.

چرخش و غنی سازی شغل

هرزبرگ به دو دسته از عوامل اشاره نمود که عبارتند از عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی، عوامل بهداشتی به محیط شغل بر می‌گشت در حالی که عوامل انگیزشی به خود شغل مربوط بوده اند از نظر ایشان میتوان کمک گرفت و روش غنی سازی شغل را اجرا کرد. غنی سازی شغل بر این فرض استوار است که برای انگیزش کارکنان نیاز به موفقیت-شناخت-مسئولیت-پذیری-رشد و کمال افراد را ارضاع کنیم .

بنابراین شغل را طوری طراحی کنیم تا شاغلین از نظر نیازهای گفته شده ارضاء شوند به زبان ساده ما وظایف سرپرستان را از آنان میگیریم و کارکنان تفویض میکنیم. عبارتی بدون اینکه محتوی شغل را تغییر دهیم کارکنان را مسئول برنامه ریزی و نظارت کارشان مامور میکنیم.(افراد ثابت کار تغییر میکنند)

روش تشخیص غنای شغلی مستلزم تجزیه و تحلیل مشاغل بر مبنای پنج ویژگی اصلی زیر میباشد و مشاغلی که هر یک از ویژگیهای مذکور را کم داشته باشند ، میتوانند مجدداً طراحی شوند تا سطح غنای شغلی بالاتر رود.

الف-تنوع و مهارت : درجه ای که شغل متضمن مجموعه ای از فعالیتهای متنوعی در انجام کار باشد.

ب- هویت شغل : انجام کار از اول تا آخر با نتایج مشهود.

ج- اهمیت شغل یا بااهمیت بودن کار

د- استقلال یا آزادی عمل برای شاغل.

ه- بازخور (از خود شغل) درجه ای که انجام فعالیتهای مربوط به شغل ، به کسب اطلاعات مستقیم و روشن در مورد نتایج عملکرد می انجامد.

هنگامی که غنای شغلی انتخاب خوبی برای طراحی شغل باشد، هاکمن و همکارانش پنج روش را به منظور بهبود ویژگیهای اصلی شغل توصیه نموده است.

۱- ایجاد واحدهای کاری طبیعی یعنی اطمینان حاصل کنید که کارهای که افراد انجام میدهند، بطور منطقی با یکدیگر ارتباط دارند و بطور وضوح کار معنی داری را تشکیل میدهند.

۲- فعالیتهای را ترکیب کنید، یعنی تعدادی فعالیتهای کوچکتر را که افراد انجام میدادند ، با یکدیگر تلفیق کنید و شغل بزرگتری را با مسئولیتهای بیشتر بوجود آورید.

۳- شما میتوانید با مشتری ارتباط برقرار نمایید. یعنی به افراد اجازه دهید تا با اشخاصی که در داخل و یا خارج از سازمان از نتایج کارشان بهره مند میشوند ارتباط برقرار کنند.

۴- مجاری بازخور را باز کنید. یعنی اینکه برای افراد فرصتی بوجود آید تا در مورد عملکردشان بازخور دریافت کنند و مطلع شوند که چگونه عملکردشان در طول زمان تغییر میکند.

۵- بروظایف عمودی شغل بیفزائید. اختیارات را بیشتر نمایید.

گردش شغلی :

در این روش با ایجاد تنوع در کار و کاهش خستگی، کارکنان را فعال می کنند. بنابراین نظریه، تمرکز و دقت انسان در مقابل محرکهای تکراری و یکنواخت، کاهش، و در مقابل محرکهای متنوع و غیر یکنواخت افزایش میابد. بنابراین، وظایف ساده و تکراری که معمولاً حاصل تجزیه کاری به کوچکترین جزء هستند، موجب کسالت و بی علاقتی فرد می گردند.

از این رو، تنوع در کار برای کاهش خستگی، باید مبنای طراحی مشاغل باشد. گردش شغلی یکی از روشهایی است که به این منظور بکار گرفته می شود. در این روش، به جای اینکه فردی بطور دائم، مامور و مسئول کار بخصوصی باشد، مجموعه ای از وظایف مختلف و متنوع را انجام می دهد.

گروه ها و تیمهای کار خودگردان:

یک روند مهم در طراحی شغل عبارت است از ایجاد تیمهای کار خود گردان. اینها که گاه گروههای کار مستقل نامیده میشوند، گروههای از کارکنان هستند که کارشان دوباره طراحی شده است تا درجه بالایی از وابستگی را بوجود آورد و به آنان اختیار داده شود تا بسیاری از تصمیمات را در باره نحوه انجام کار لازم اتخاذ کنند. تیمهای کار خودگردان با تصمیم گیری مشارکتی عمل می کنند و در فعالیتها و مسئولیتهای مربوط به بسیاری از کارهای مدیریتی که قبلاً به وسیله سرپرستان در گروههای کاری سنتی انجام می شد، سهم میباشند.

کاربردهای مدیریتی و سازمانی تیمهای کار خود گردان:

- برنامه ریزی و تعیین برنامه زمانی کار.

- واگذاری فعالیتهای کاری.

- آموزش کارکنان.

- ارزشیابی عملکرد.

- کنترل کیفیت.

منابع انسانی در سازمانهای مجازی

در سازمانهای مجازی نیاز به کارکنان تمام وقت نیست بلکه افراد کارشان را در خانه هایشان نیز انجام می دهند و حتی برای ایجاد هماهنگی هم به سازمان مرکزی مراجعه ندارند به این پدیده یعنی کار کردن خارج از محل کار را تله کامیوتینگ (COMMUTING TELE) میگویند. گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات و پیشرفت کامپیوترها و همچنین سیستمهای اطلاعاتی مدیریتی تاثیرات شگرفی بر سازمانها، نیرو و تجهیزات آنها و همچنین نحوه مدیریت آنها بر جای می گذارد ایجاد ارتباط با استفاده از بستر شبکه ها و اینترنت عملاً باعث توسعه و ایجاد سازمانهای جدید تحت عنوان مجازی، شبه مجازی و یا نیمه مجازی شده است و عملاً نحوه کار مدیر را در این سازمانها متحول نموده است. تله کامیوتینگ ارتباطات مبتنی بر رایانه را جایگزین سفرهای فیزیکی به سازمان کرده است بطوری که بر طبق آمار در سال ۲۰۰۰ در آمریکا بالغ بر ۴۴ میلیون نفر (۴۰٪ نیروی کار) در خارج از سازمانهایشان کار می کرده اند.

توسعه ی روز افزون سازمانهای مجازی، کارکنان و سازمانها را برای بقاء در آینده مجبور کرده تا نسبت به تغییر و تحول برنامه ریزی کنند - همانگونه که مسیر جدید شرکتها که توجه به تغییر و تحولات طرح ریزی می شود، کارکنان هم باید مسیر شغلی شان را طرح ریزی کنند.

کوچک شدن سازمانها جهت کاهش هزینه ها موجب شده تا برخی کارگران و کارکنان شغل تمام وقت را از دست بدهند. برخی سازمانها و شرکت ها جهت کاهش هزینه های پرسنل خود (نظیر عدم پرداخت بیمه، مالیاتهای تصاعدی...) به کارکنان و کارگزاران پاره وقت تکیه داده اند.

تجربه، آموزش، هوش، و ذکاوت ابزارهایی هستند که افراد را در سازمانهای مجازی از هم متمایز می کنند لذا چنین تحولاتی سازمانها را مجبور می کند، تا در مشاغل نیروی انسانی مجدداً طراحی کنند.

مدیریت سازمانهای مجازی بسیار پیچیده و سخت است زیرا تیم های کاری مجازی، کارکنان واقعی و مصرف کنندگان واقعی را در بر می گیرند و مدیران در این میان، بین مجازی و واقعی قرار گرفته اند تا بتوانند مشکلات واقعی تیمهای مجازی را مدیریت و حل کنند. برای سازمان مجازی دو حالت اصلی عبارتند از پراکندگی مکانی و پیوند الکترونیکی، بطوریکه گفته شد، بدون توجه به تکمیل شدن فرایند تولید بخشی از ساختار سازمان مجازی دیده می شود. مبحث زیر تاکید می کند فقط بر روابطی که فن آوری اطلاعات در آن شرکت دارد. مشخصه مهم بعدی نقش مرکزی فن آوری اطلاعات می باشد در سازمان مجازی IT از تولید پشتیبانی می کند و سازمان را مجبور می سازد که همکاری بخشهای مختلف را ایجاد نماید، و نیز بر تمام جنبه های سازمانی تاثیر می گذارد، بعبارت دیگر IT شامل ابزارهایی برای انجام کارهای فوق در مکانهای خاص و یا در بین مکانها می باشد. پیوند (ارتباط) الکترونیکی نیز به این مسئله اشاره می کند که یک کار یا بخشهای اصلی آن در میان مکانهای خاص در سازمان مجازی از طریق IT انتقال می یابد.

بعد دیگر ارتباط و پیوند به مسئله پشتیبانی از ارتباطات میان کارکنان اشاره می کنند، علاوه بر این IT اطلاعات سازمانی را نیز حمایت می کند. همچنین IT به جنبه های مختلف فرهنگ مجازی بودن مربوط است یکی دیگر از مزایای این سازمانها قابلیت کارکردن در تمامی ساعات شبانه روز است. به عنوان مثال، زمانی که کار یک تیم در اروپا پایان می پذیرد، در آمریکا تیم دیگر می تواند به کار خود ادامه دهد. اعضای هر تیم براساس نیازمندیهای هر پروژه به تیم اضافه می شوند. هر تیم ساختار مختص به خود را دارد و می توان گفت در این نوع تیمها سمت و پست افراد ثابت نیست. مثلاً کسی که رهبری یک تیم را در یک پروژه برعهده دارد در پروژه دیگر به عنوان یک عضو عادی تیم می تواند فعالیت کند. به عبارت دیگر، اعضای تیم های مجازی باید هرکدام قابلیتها و شایستگیهایی داشته باشند که این شایستگیها بر موقعیت سازمانی آنها ارجح است.

در این تیمها دو عامل اعتماد و مسئولیت پذیری اهمیت بسیار زیادی دارند. کنترل مدیریت بر کار افراد بسیار کمتر خواهد شد و افراد در مسائل مربوط به حیطه کار خود می توانند تصمیم گیری کنند. از آنجایی که افراد نیاز به حضور فیزیکی در دفتر کار سازمان را ندارند می توانند از طریق به کارگیری ابزار و فنون زیر به انجام امور اقدام کنند:

فناوری ارتباطات: افراد از محلهایی خارج از محیط کار (مثلاً خانه) و از طریق اینترنت و یا کنفرانس تلفنی به انجام وظایف خود می پردازند. لازم به ذکر است که افراد قابلیت دسترسی به بانک اطلاعات شرکت را نیز دارند.

دفترهای کنترل از راه دور: در این حالت افراد با دفتر شرکت تماس می گیرند و یک اپراتور مرکزی اطلاعات را در اختیار آنها قرار می دهد و ارتباطات لازم را برقرار می کند.

میز فرمان در این حالت هر کارمند در یک زمان خاص و معین در دفتر کار حاضر می شود و فعالیتهای مربوط را انجام می دهد. در این نوع سازمانها به دلیل وجود امکانات شبکه ای و استفاده از اینترنت و برقراری ارتباط با مشتریان و تامین کنندگان، ارتباطات با سرعت و دقت بیشتر و هزینه کمتر برقرار می گردد و تماسهای فیزیکی در این گونه سازمانها به حداقل ممکن می رسد. برخوردار کردن کارکنان از درآمد متناسب با کار و کاهش سطح کنترل مستقیم مدیر بر اعمال کارکنان، باعث افزایش حس مسئولیت پذیری افراد می شود.

یکی از نتایج مستقیم قدرت یافتن کارمندان افزایش رضایت مشتریان است زیرا که هر کارمند می تواند به طور مستقیم با مشتریان تماس برقرار و در جهت رفع نیازمندیهای آنان اقدام کند.

در این نوع سازمانها اطلاعات در اختیار تمامی افراد مرتبط با سازمان متناسب با نیازشان قرار می گیرد. همچنین راهبرد و هدف سازمان به طور مشخص برای تمامی افراد تبیین می گردد.

یکی از مسائل مهم اداری در این نوع سازمانها برقراری دوره های آموزشی برای کارمندان است و سازمانها به صرف اینکه کارمندان در سازمان دیگر آموزش دیده اند، نسبت به آموزش کارمندان خود بی تفاوت نیستند.

کارمندان باید به طور فعال و مستمر فعالیتهای خود را مدیریت کنند. آنها همچنین باید این واقعیت را بپذیرند که شغلشان دائمی نخواهد بود. این سازمانها باید برای ایجاد انگیزه و ارتقا کارمندان خود راههایی دیگر و متفاوت با روشهای سنتی در پیش گیرند. یکی از راههای ایجاد انگیزه در افراد چرخش شغلی آنها است.

در این نوع سازمانها تنها مدیرانی قادر به ادامه فعالیت و پذیرش تغییرند که دارای اعتماد به نفس باشند و قدرت خود را ناشی از پست سازمانیشان نبینند. در این سازمانها از آنجایی که بسیاری از کنترلها را کارمندان انجام می دهند به مدیران کمتری نیاز است و در حقیقت مدیران رده میانی حذف می گردند.

باتوجه به مطالب بالا در سازمان مجازی استخدام افراد شایسته بسیار اهمیت پیدا می کند. پس به طور کلی افرادی برای همکاری در سازمان مجازی مناسبند که خود کنترل و مسئولیت پذیر باشند.

همانطور که ملاحظه شد سازمانهای آینده، مانند سازمانهای ساده امروزی با کارگران ساده نخواهد بود بلکه سازمانهای دانایی محور و دانش محور با نیروهای متخصص خواهد بود هر چند این نیروها کارهای ساده ای را انجام دهند و مسلماً نیاز به مدیریتی جدید و نو خواهند داشت روابط صفی و ستادی تغییر می کند و سازمانها افقی تر می شوند و دیگر مدیران با کارگران ساده که همچون ماشین آلات در خدمتشان باشند سرو کار نخواهند داشت چه بسا قبل از هر ارگانی کارکنان آن شرکت بدلیل آلودگیهای محیط زیستی که شرکتشان تولید می کند در مقابل شرکت ایستادگی کنند.

در سازمانهای آینده منابع انسانی نقشی بسیار مهم و چشمگیر در پیشرفت و ترقی و ثبات شرکتها خواهند داشت و حتی تک تک نیروها می توانند نقشی کلیدی را در موفقیت یک سازمان ایفا کنند بنابراین در عصر فناوری اطلاعات منابع انسانی یا نیروی کار نقشی مهمتر از سایر عوامل تولید همچون سرمایه و ماشین آلات را در موفقیت سازمانها خواهند داشت و مدیریت جدیدی برای این نیروها و استفاده از حداکثر توان آنها لازم است. در چنین سازمانهایی یکی از نیازهای مدیریت استفاده از ابزار خودکنترلی می باشد تا هر یک از نیروها بتوانند همانند یک مدیر در سازمان ایفای نقش کنند و مسلماً استفاده از ابزارهای کنترلی امروزه به تنهایی جوابگو نخواهد بود پس بی جهت نیست اگر بگوییم مدیران آینده باید نقش الگو و معلمان اخلاق را نیز داشته باشند تا بتوانند مدیران موفق نیز باشند یا عبارت دیگر نیاز به مدیران کاریزماتیک بیشتر می شود.

تربیت نیروها از نظر علمی و اخلاقی و تخصصی از وظایف سنگین و حساس مدیران آینده خواهد بود چرا که سرعت شدید پیشرفت تکنولوژی و صنعت و بالطبع رقابت ایجاد شده جایی برای ایستائی و در جا ماندن باقی نخواهد گذاشت و مدیرانی که بخواهند اینگونه عمل کنند محکوم به شکست هستند

مدیران باید به این امر اصولی توجه داشته باشند که هر سازمان صرفاً از مجموعه بی فکرو بی روحی از ابزار و وسایل فیزیکی و ماشین آلات تشکیل نشده بلکه هر موسسه یا سازمان ترکیب و تلفیقی است از یک سیستم بهم پیوسته و واحد که به یکدیگر پیوند خورده اند از سوی دیگر مدیران باید به این اصل بنیادی توجه نمایند که هیچ فعل و انفعال و هیچ عمل و حرکتی در هیچ واحد سازمانی بدون (عامل انسانی) عینیت نمی یابد یا به عبارتی تحقق پذیر نیست به معنای دیگر هسته مرکزی و مدار اصلی چرخش و فعالیت هر سازمان یا موسسه ای بر محور (نیروی انسانی) استوار است.

مدیران باید آماده باشند تا بپذیرند که کارکنانشان باید آموزشهای عالی را طی کنند و مطالعات خود را در همه حال تکمیل نمایند. این یک واقعیت است که بسیاری از مدیران، ارزشمندی یک پرسنل را در حضور فیزیکی و خام او در محل کار می پندارند نه حضور کیفی و مغزافزاری او، چه بسا مشغول بودن یک پرسنل بکار در تمام ساعات روز را نمی توانیم یک امر کیفی بدانیم و آنرا باید در جدول کمی بگذاریم زیرا انجام امور عادی نمی تواند مفهومی از کیفیت را رقم بزند.