

دانشگاه پیام نور

مدیریت منابع انسانی

در سازمان های ورزشی

دکتر ابوالفضل فراهانی (استاد دانشگاه پیام نور)

دکتر عبدالمهدی نصیرزاده (استادیار دانشگاه پیام نور)

لیلا سلطانیان (دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی)

تابستان ۱۳۹۸

صلى الله عليه وسلم

پیشگفتار

امروزه سازمان به مفهوم عام و گسترده کلمه، به عنوان رکن اصلی هر اجتماع تلقی می‌گردد که عامل مدیریت به عنوان عامل استقرار، پویایی و یا زوال آن محسوب می‌شود. درواقع مدیر به عنوان یک عامل انسانی مهم‌ترین نقش را در پیشرفت‌ها و عدم پیشرفت‌های هر سازمان دارا می‌باشد و آنچه باعث تولید، حفظ و نگهداری، توزیع، ترویج و توسعه سایر ارکان سازمانی ازجمله منابع مالی و تسهیلاتی می‌گردد، عامل انسانی کارا و مؤثر می‌باشد.

مهم‌ترین مزیت رقابتی در هر سازمانی نیروی انسانی محسوب می‌شود. لذا شکست و موفقیت هر سازمانی بیش از همه درگرو مدیریت کارآمد و اثربخش منابع انسانی است. به عبارتی مدیریت منابع انسانی به معنای درک اهمیت منابع انسانی یک سازمان است که به برتری سازمان، توجه به مشتری، کارآفرینی، کیفیت و نظایر آن شکل و معنا می‌بخشد. در حقیقت جذب، به‌کارگیری، رشد و پرورش و افزایش سطح توانایی‌ها و سازماندهی نیروی انسانی یک سازمان جهت رسیدن به اهداف سازمان در دیدگاه و سطح فکری مدیریت منابع انسانی خلاصه‌شده است. بدون دانش مدیریت منابع انسانی، نمی‌توان با کارایی مطلوب به اهداف سازمان دست یافت و انسان‌ها را در راستای رشد و تعالی هدایت و رهبری کرد؛ بنابراین یکی از دانش‌هایی که ضرورت دارد هر مدیر به آن آشنا باشد دانش مدیریت منابع انسانی است.

کتاب حاضر به تشریح مدیریت منابع انسانی به عنوان اصلی‌ترین عنصر در هر سازمان پرداخته است، نویسندگان کتاب حاضر تلاش نموده‌اند با معرفی مفاهیم مدیریت منابع انسانی ازجمله برنامه‌ریزی در سازمان‌ها، انگیزش نیروی انسانی، نقش داوطلبان در سازمان‌ها، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه منابع انسانی، مدیریت تحول، حفظ و نگهداری مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی در سازمان‌ها، دانش مخاطبان علاقه‌مند به مدیریت را در این زمینه افزایش دهند و به عنوان مرجعی برای دانشجویان، کارشناسان و مدیران مورد استفاده قرار گیرد.

در پایان از تمامی دانشجویان و علاقه‌مندان درخواست می‌نمائیم نظرات و پیشنهادات خود را در مورد نقایص و مشکلات در تألیف این کتاب با ما در میان بگذارند تا در زمینه بهتر واقع‌شدن در چاپ‌های بعدی مورد استفاده قرار گیرد.

فهرست مطالب

فصل ۱	۱۶
مروری بر مدیریت منابع انسانی در سازمان های ورزشی	۱۶
۱-۱ مقدمه	۱۷
۲-۱ تعریف مدیریت	۱۷
۳-۱ اهداف و مقاصد مدیریت منابع انسانی	۲۵
۳-۱-۱ ستون های بهره وری نیروی انسانی	۲۷
۴-۱ نقش ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی	۳۰
۵-۱ مدل های مدیریت منابع انسانی	۳۴
۶-۱ استراتژی های منابع انسانی	۳۷
۷-۱ عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی	۴۰
۸-۱ وظایف مدیریت نیروی انسانی	۴۲
۹-۱ مدیریت منابع انسانی در تربیت بدنی و ورزش	۴۷
۱۵-۱ سیر تحول مدیریت انسانی	۲۱
۱-۱۵ ظهور حرفه منابع انسانی	۲۴
۱۷-۱ نظریه سیستم ها	۲۵
خلاصه فصل	۵۲

فصل ۲.....	۵۵
برنامه‌ریزی در اوقات فراغت.....	۵۵
۱-۲ مقدمه.....	۵۶
۲-۲ تعریف برنامه‌ریزی.....	۵۶
۲-۳ ۱- عمده‌ترین اهداف برنامه‌ریزی منابع انسانی.....	۵۷
۲-۴ ۲- برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک).....	۵۸
۶-۲ ۶- اوقات فراغت.....	۶۰
۹-۲ ۹- متغیرهای داخلی یا سازمانی اثرگذار بر کارکرد برنامه‌ریزی منابع انسانی.....	۶۳
۱۰-۲ ۱۰- متغیرهای خارجی اثرگذار بر کارکرد برنامه‌ریزی منابع انسانی.....	۶۴
۱۱-۲ ۱۱- پیوند میان برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی منابع انسانی.....	۶۶
۱۲-۲ ۱۲- گام‌های نخستین برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی.....	۶۷
۱۳-۲ ۱۳- الگوهای استراتژیک منابع انسانی.....	۶۷
۱۳-۲ ۳- اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی.....	۷۱
۱۴-۲ ۱۴- مزایای برنامه‌ریزی نیروی انسانی.....	۷۲
۱۵-۲ ۱۵- موانع موجود در برنامه‌ریزی منابع انسانی.....	۷۲
۱۶-۲ ۱۶- کاربرد برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمان‌ها.....	۷۲
۱۸-۲ ۱۸- مراحل مختلف برنامه‌ریزی نیروی انسانی.....	۷۳
خلاصه فصل.....	۸۰
فصل ۳.....	۸۳
نیروی‌های داوطلب در سازمان‌ها.....	۸۳
۱-۳ مقدمه.....	۸۴

۳-۲ تعریف داوطلبی.....	۸۵
۳-۳ مراحل توسعه منابع انسانی داوطلب.....	۸۶
۳-۴ علل داوطلبی.....	۸۶
۳-۶ بررسی انگیزه‌های داوطلبی مردم در ورزش.....	۸۹
۳-۷ سازمان داوطلبی.....	۹۱
۳-۸ جذب نیروهای داوطلبی.....	۹۵
۳-۹ راهکارهای ایجاد نظام داوطلبی.....	۹۸
۳-۱۰ آموزش افراد داوطلب برای یک رویداد.....	۹۸
۳-۱۱ حفظ مشارکت افراد داوطلب.....	۹۹
خلاصه فصل.....	۱۰۳
فصل ۴.....	۱۰۶
انگیزش کارکنان.....	۱۰۶
۴-۱ مقدمه.....	۱۰۷
۴-۲ تعریف انگیزش.....	۱۰۷
۴-۳ جایگاه انگیزش در مدیریت.....	۱۰۸
۴-۵ اساس انگیزش در کارکنان.....	۱۱۲
۴-۶ اهمیت انگیزش.....	۱۱۴
۴-۷ نظریه‌های انگیزش.....	۱۱۶
۴-۹ نظریه‌های محتوایی.....	۱۱۹
۴-۱۰ نظریه انگیزش و بهداشت روانی.....	۱۲۰
۴-۱۱ نظریه‌ی نیازهای اکتسابی.....	۱۲۳

۱۲۳	۴-۱۲ فنون انگیزش و کاربرد آن در سازمان‌ها
۱۲۵	۴-۱۳ عوامل انگیزشی
۱۲۶	۴-۱۴ عوامل بهداشتی
۱۲۶	۴-۱۵ عوامل کاهش انگیزش کارکنان در سازمان
۱۲۸	۴-۱۶ انواع طرح‌های انگیزشی
۱۳۱	خلاصه فصل
۱۳۴	فصل ۵
۱۳۴	تجزیه و تحلیل شغل
۱۳۴	تجزیه و تحلیل شغل در کارکنان
۱۳۵	۵-۱ مقدمه
۱۳۵	۵-۲ تجزیه و تحلیل شغل
۱۳۸	۵-۳ مراحل تجزیه و تحلیل شغل
۱۳۹	۵-۳-۱-۶ شرح شغل
۱۴۱	۵-۴ تعلق شغلی
۱۴۲	۵-۵ نگرش شغلی و عملکرد کارکنان
۱۴۵	۵-۶ نظریه ویژگی‌های شغلی
۱۴۹	۵-۷ شرح شرایط احراز شغل
۱۵۰	۵-۸ روش‌های تجزیه و تحلیل شغل
۱۵۴	۵-۱۰ عوامل مؤثر بر طراحی شغل
۱۵۴	۵-۱۲ راهبردهای برانگیختن و بهره‌وری کارکنان
۱۵۷	۵-۱۳ روش‌های مختلف طراحی شغل

۱۵۹	۵- ۱۴ تأثیر تکنولوژی روی طراحی شغل.....
۱۵۹	۵- ۱۵ تجزیه و تحلیل مخاطرات شغلی.....
۱۶۴	خلاصه فصل.....
۱۶۷	فصل ۶.....
۱۶۷	کارمند یابی در سازمان‌ها.....
۱۶۸	۶- ۱ مقدمه.....
۱۶۸	۶- ۲ تعریف کارمند یابی.....
۱۶۹	۶- ۳ اوقات فراغت کارمندان.....
۱۷۰	۷- ۳ مقاصد کارمند یابی.....
۱۷۰	۶- ۴ برنامه‌های کارمند یابی در سازمان‌های ورزشی.....
۱۷۱	۶- ۵ عوامل مؤثر در کارمند یابی.....
۱۷۳	۶- ۶ مراحل کارمند یابی.....
۱۷۳	۶- ۷ منابع کارمند یابی.....
۱۷۵	۶- ۸ مشارکت کارکنان.....
۱۷۶	۶- ۹ روش‌های کارمند یابی درون سازمان.....
۱۷۸	۶- ۱۰ روش‌های کارمند یابی برون سازمان.....
۱۸۱	خلاصه فصل.....
۱۸۴	فصل ۷.....
۱۸۴	جذب و به‌کارگماری و گزینش نیروی انسانی.....
۱۸۵	۷- ۱ مقدمه.....
۱۸۵	۷- ۲ مفهوم جذب و به‌کارگماری.....

۳-۷ مزایای جذب و به‌کارگماری.....	۱۸۵
۱-۳-۷ اهمیت و ضرورت جذب و به‌کارگماری.....	۱۸۶
۳-۷-۴ رابطه جذب و به‌کارگماری با سیستم مدیریت منابع انسانی.....	۱۸۷
۴-۷ سیستم جذب و بکارگماری.....	۱۸۹
۷-۵ مؤلفه‌های گزینش افراد.....	۱۸۹
۷-۶ مراحل گزینش.....	۱۹۴
۷-۶-۴-۱ انواع مصاحبه.....	۲۰۰
۷-۹ تصمیمات مربوط به گزینش.....	۲۰۲
۷-۱۰ عوامل محیطی مؤثر بر فرایند گزینش.....	۲۰۲
خلاصه فصل.....	۲۰۵
فصل ۸.....	Error! Bookmark not defined.
ارزیابی عملکرد در منابع انسانی.....	Error! Bookmark not defined.
۸-۱ مقدمه.....	Error! Bookmark not defined.
۸-۲ مفهوم ارزشیابی عملکرد.....	Error! Bookmark not defined.
۸-۳ اهداف ارزیابی عملکرد.....	Error! Bookmark not defined.
۸-۴ فرایند ارزیابی عملکرد.....	Error! Bookmark not defined.
۸-۵ عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد.....	Error! Bookmark not defined.
۸-۷ مدل‌ها و الگوهای سیستم ارزیابی عملکرد.....	Error! Bookmark not defined.
۸-۸ رویکردها و روش‌های ارزشیابی عملکرد.....	Error! Bookmark not defined.
۸-۹ روش‌های ارزشیابی عملکرد.....	Error! Bookmark not defined.
۸-۱۲ خطاهای ارزشیابی عملکرد.....	Error! Bookmark not defined.

۸- ۱۳	ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها.....	Error! Bookmark not defined.
۸- ۱۴	مصاحبه در مورد نتیجه ارزیابی.....	Error! Bookmark not defined.
	خلاصه فصل.....	Error! Bookmark not defined.
	فصل ۹.....	Error! Bookmark not defined.
	آموزش و توسعه در سازمان‌ها.....	Error! Bookmark not defined.
۹- ۱	مقدمه.....	Error! Bookmark not defined.
۹- ۲	تعاریف آموزش و توسعه منابع انسانی.....	Error! Bookmark not defined.
۹- ۳	فواید آموزش.....	Error! Bookmark not defined.
۹- ۳	اهداف آموزش.....	Error! Bookmark not defined.
۹- ۴	دلایل نیاز به آموزش کارکنان.....	Error! Bookmark not defined.
۹- ۵	فعالیت‌های آموزشی کارکنان.....	Error! Bookmark not defined.
۹- ۶	مراحل طرح جامع آموزش کارکنان.....	Error! Bookmark not defined.
۹- ۷	الگوهای نیازسنجی آموزش کارکنان.....	Error! Bookmark not defined.
۹- ۸	روش‌های آموزشی و ویژگی‌های برنامه‌های آموزشی کارکنان.....	Error! Bookmark not defined.
	defined.	
۹- ۹	الگوی آموزش و توسعه منابع انسانی.....	Error! Bookmark not defined.
۹- ۱۰	ارزیابی عملکرد برنامه‌های آموزشی.....	Error! Bookmark not defined.
۹- ۱۱	مسائل و مشکلات آموزش کارکنان و راهکارها.....	Error! Bookmark not defined.
	خلاصه فصل.....	Error! Bookmark not defined.
	فصل ۱۰.....	Error! Bookmark not defined.
	مدیریت تغییر و تحول.....	Error! Bookmark not defined.
۱۰- ۱	مقدمه.....	Error! Bookmark not defined.

Error! Bookmark not defined.....	۲ - ۱۰ تعریف تغییر و تحول
Error! Bookmark not defined.....	۳ - ۱۰ هدف‌های تحول سازمان
Error! Bookmark not defined.....	۴ - ۱۰ ابعاد تحول
Error! Bookmark not defined.....	۵ - ۱۰ نقش مدیریت در ایجاد تحولات سازمانی
Error! Bookmark not defined.....	۶ - ۱۰ استراتژی‌های تغییر و تحول در سازمان
Error! Bookmark not defined.....	۷ - ۱۰ نقش مدیریت استراتژیک در تحول سازمان
Error! Bookmark not defined.....	۸ - ۱۰ سطوح تغییر و تحول
Error! Bookmark not defined.....	۹ - ۱۰ مقاومت در برابر تغییرات
Error! Bookmark not defined.....	۱۰ - ۱۰ جلب مشارکت کارکنان در تغییر سازمان
Error! Bookmark not defined.....	۱۱ - ۱۰ دلایل اصلی مقاومت کارکنان در برابر تغییر
Error! Bookmark not defined.....	۱۲ - ۱۰ راهکارهایی برای کاهش مقاومت در کارکنان
Error! Bookmark not defined.....	۱۳ - ۱۰ فرایند ۱۰ مرحله‌ای برای ایجاد تغییر در سازمان
Error! Bookmark not defined.....	۱۴ - ۱۰ نظریه‌های تحول سازمانی
Error! Bookmark not defined.	۱ - ۱۴ - ۱۰ مدل تغییر جامع راف کیلمن
Error! Bookmark not defined.	۲ - ۱۴ - ۱۰ مدل شش‌بخشی ویس بورد
Error! Bookmark not defined.	۳ - ۱۴ - ۱۰ مدل بکهارد
Error! Bookmark not defined.....	خلاصه فصل
Error! Bookmark not defined.....	فصل ۱۱
Error! Bookmark not defined.....	حفظ و نگهداری منابع انسانی
Error! Bookmark not defined.....	۱ - ۱۱ مقدمه
Error! Bookmark not defined.....	۲ - ۱۱ تعاریف ایمنی و تندرستی کار
Error! Bookmark not defined.....	۳ - ۱۱ اقدامات تندرستی و ایمنی در محیط کار

۱۱-۴ رویکردهای مربوط به ایمنی و تندرستی کارکنان.....**Error! Bookmark not defined.**

۱۱-۵ مدیریت ایمنی و سلامت در سازمان‌ها.....**Error! Bookmark not defined.**

۱۱-۶ عوامل کلیدی بهبود ایمنی و سلامت حرفه‌ای در محیط کار**Error! Bookmark not defined.**

۱۱-۷ ایمنی و سلامت در محیط کار.....**Error! Bookmark not defined.**

۱۱-۹ عوامل بروز حوادث در محیط کار سازمان‌های ورزشی.....**Error! Bookmark not defined.**

۱۱-۱۰ ارزیابی عملکرد ایمنی و تندرستی**Error! Bookmark not defined.**

۱۱-۱۲ انواع برنامه‌های ایمنی.....**Error! Bookmark not defined.**

۱۱-۱۴ عوامل استرس**Error! Bookmark not defined.**

۱۱-۱۵ پیامدهای استرس**Error! Bookmark not defined.**

۱۱-۱۸ منابع استرس**Error! Bookmark not defined.**

خلاصه فصل.....**Error! Bookmark not defined.**

فصل ۱۲.....**Error! Bookmark not defined.**

کارآفرینی در سازمان‌ها.....**Error! Bookmark not defined.**

۱۲-۱ مقدمه.....**Error! Bookmark not defined.**

۱۲-۲ تعریف کارآفرینی**Error! Bookmark not defined.**

۱۲-۳ انواع کارآفرینی**Error! Bookmark not defined.**

۱۲-۳-۲ کارآفرینی سازمانی.....**Error! Bookmark not defined.**

۱۲-۴ ضرورت کارآفرینی در کشورها.....**Error! Bookmark not defined.**

۱۲-۵ رویکردهای کارآفرینی.....**Error! Bookmark not defined.**

۱۲-۶ انواع مدل‌های کارآفرینی**Error! Bookmark not defined.**

۱۲-۷ عوامل مؤثر بر فرایند کارآفرینی.....**Error! Bookmark not defined.**

۱۲- ۸ پیوند بین مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی.....Error! Bookmark not defined.

۱۲- ۱۰ کارآفرین ورزشی.....Error! Bookmark not defined.

خلاصه فصل.....Error! Bookmark not defined.

منابع.....۲۰۶

فصل ۱

مروری بر مدیریت منابع انسانی در سازمان های ورزشی

اهداف کلی

مدیریت منابع انسانی در سازمان ها

اهداف یادگیری

دانشجویان پس از مطالعه این فصل باید بتوانند از عهده فعالیت های زیر برآیند:

- مفهوم کلی مدیریت منابع انسانی؛
- اهداف و مقاصد مدیریت منابع انسانی؛
- نقش ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی؛
- مدل های مدیریت منابع انسانی؛

- استراتژی‌های منابع انسانی؛
- عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی؛
- وظایف و مسئولیت‌های عمومی و اختصاصی نیروی انسانی؛
- مطلوبیت‌های راهبردهای نظام جامع منابع انسانی در تربیت بدنی و ورزش؛
- سیر تحول مدیریت انسانی؛
- نظریه سیستم‌ها؛
- تحقیقات علوم رفتاری؛

۱-۱ مقدمه

مدیریت در هر سازمانی به ایجاد و هماهنگ‌سازی انواع مختلف منابع، مانند منابع مالی، تسهیلاتی، مواد و افراد (منابع انسانی) ارتباط دارد. بین تمام این منابع، منابع انسانی مهم‌ترین و مسئله‌سازترین منبع است. منابع انسانی مهم‌ترین منبع است چون این انسان‌ها هستند که عوامل دیگر را به منابع «عینی و کاربردی» تبدیل می‌کنند. به بیان دیگر منابع انسانی از یک سو رکن اصلی تأمین نیازها و انتظارات جامعه توسط سازمان‌ها هستند و از سوی دیگر طراح و مجری تغییر و تحولات در سازمان‌ها می‌باشند. برای مثال، یک کامپیوتر در دفتر کار تنها در صورتی یک منبع است، که فردی به شیوه‌ای ماهرانه از آن استفاده کند. یک توپ بسکتبال تنها در صورتی به یک منبع تبدیل می‌شود که فردی آن را به‌طور مؤثر، با دریبل کردن و شوت کردن، به کار ببرد. از دیدگاه یک مدیر، همه‌ی انواع دیگر منابع زمانی ارزشمند خواهند شد که افراد سازمانی به‌طور مؤثر از آن‌ها استفاده کنند.

۲-۱ تعریف مدیریت

مدیریت یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های انسانی به شمار می‌آید. پیشرفت جوامع به کوشش‌های گروهی بستگی دارد و همچنان که گروه‌های سازمان‌یافته، گسترش می‌یابد، عملکرد مدیریت و مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار می‌گردد.

مدیریت، فرایند طراحی و حفظ محیط و شرایطی است که در آن افراد با گروه‌ها برای دستیابی به اهداف منتخب گروهی، به‌طور مؤثر و بانگیزه، فعالیت نمایند.

با توجه به این تعریف، دانش مدیریت برای هر نوع سازمانی و در تمام سطوح سازمانی برای رسیدن به اهداف، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در مورد وظایف مدیریت، صاحب‌نظران نظریات مختلفی را ابراز داشته‌اند. وظایفی که تقریباً در مورد آن‌ها اتفاق نظر وجود دارد، عبارت است از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت.

برنامه‌ریزی شامل تعریف اهداف سازمانی، تدوین و تنظیم یک استراتژی کلی برای دستیابی به اهداف، تعیین و توسعه سلسله مراتب جامعی از طرح‌ها و برنامه‌ها برای ایجاد انسجام و هماهنگی بین فعالیت‌ها در جهت تحقق اهداف می‌باشد. سازماندهی، دومین وظیفه اساسی مدیریت است و شامل شناسایی و گروه‌بندی فعالیت‌ها و وظایف، تعیین اختیار و مسئولیت برای مدیران و سرپرستان و ایجاد هماهنگی بین وظایف و فعالیت‌ها و طراحی نظام گزارش دهی می‌باشد.

هر سازمانی، متشکل از افراد می‌باشد و وظیفه مدیریت، هدایت آن‌ها است. این مهم دربرگیرنده وظیفه رهبری و مدیریت است. هنگامی که مدیر به هدایت افراد می‌پردازد، انگیزه ایجاد می‌کند، به بررسی و حل و فصل تضادهای موجود مبادرت می‌نماید و به برقراری ارتباط با نیروی انسانی می‌پردازد، در وظیفه رهبری درگیر شده است. بنابراین رهبری، فرایند تأثیرگذاری بر افراد است به طوری که آن‌ها با میل و رضایت برای تحقق اهداف گروهی، سعی و تلاش کنند.

وظیفه نهایی مدیران، نظارت است. برای اطمینان از این که کار به‌طور مطلوب و بر طبق برنامه‌ها انجام می‌شود، مدیریت باید از نحوه عملکرد سازمان اطلاعات کسب کند، عملکرد واقعی را با توجه به اهداف تنظیم‌شده مقایسه نماید و اگر انحراف، درخور توجه باشد، وظیفه مدیریت است که در مورد اصلاح آن‌ها اقدام نماید. بنابراین، فرایند کسب آگاهی از عملکرد واقعی و مقایسه آن با اهداف و عملکرد مطلوب و تصحیح اشتباهات و انحرافات، «نظارت» نامیده می‌شود.

تمام مدیران اجرایی و ستادی در هر سازمان وظایف مذکور را برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام می‌دهند.

امروزه در جهان توسعه یافته، منابع انسانی به عنوان مهمترین و اثربخش ترین عامل در خصوص تولید فکر در همه ی فعالیتها، از جمله فعالیتهای ورزشی به شمار می روند. در واقع می توان گفت که مهمترین بخش از دروندادهای یک سازمان منابع انسانی آن می باشند(مظفری۱۳۸۷).

صاحب‌نظران مدیریت در بیان مسائل انسانی سازمان از واژه‌های مختلفی مانند کارگزینی^۱، مدیریت نیروی انسانی^۲، اداره امور کارکنان^۳، مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی منابع انسانی^۴ استفاده کرده‌اند (سید جوادین، ۱۳۸۴).

با توجه به اهمیت و نقش منابع انسانی در بقاء و بالندگی سازمان‌ها تا بدان حد وسعت یافته است که اداره امور کارکنان به وظیفه اصلی برای مدیران ارشد سازمان‌ها تبدیل شده است. تحول اداره امور کارکنان از کارگزینی به مدیریت سرمایه انسانی، مبین نقش بی‌بدیل منابع انسانی در بهره‌وری سازمان‌ها و توسعه پایدار جوامع است. از این منظر مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای آن بخش از کارکردهای مدیریت است که با ابعاد گوناگون فعالیت کارکنان ارتباط پیدا می‌کند.

مدیر سرمایه انسانی وظیفه دارد، از منابع موجود در سازمان به خصوص نیروی انسانی آموزش دیده بهره برده و به سمت پویایی حرکت کند. آنچه که مهم است اگر مدیر در هر سازمانی محور فعالیت خود را براساس نیروی انسانی ماهر متخصص و آموزش دیده استوار کند، به طور حتم کارآمدی و بهره‌وری سازمان را بالا برده و با توجه به نیروی انسانی آموزش دیده و متخصص، در رشد و بالندگی سازمان کمک می‌کند. امروزه در کشورهای پیشرو در ورزش، هدف‌گذاری‌ها دنبال می‌شود. در این راه به ویژه روی منابع انسانی، سرمایه‌گذاری بیشتری می‌شود تا در ابتدا منابع انسانی متخصص برای بهره‌گیری از منابع مالی را داشته باشند، از دیگر سو منابع انسانی خوب، با مدیریت خوب خودشان را نشان می‌دهند و همچنین از این طریق می‌توانند زمینه‌ی جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی را برای گسترش ورزش در ایران فراهم کرد.

از مدیریت منابع انسانی تعاریف متعددی ارائه شده که به چند نمونه اشاره می‌شود:

مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمانی تعریف نموده‌اند (سعادت، ۱۳۷۵).

صاحب‌نظر دیگری معتقد است:

¹ - staffing

² - man power management

³ - personal administration

⁴ - The strategic Human Resource

مدیریت منابع انسانی با مدیریت پرسنلی به معنی وسیع کلمه قسمتی از قلمرو علم و هنر مدیریت را تشکیل می‌دهد که طرح‌ریزی، سازماندهی، نظارت، کنترل عملیات استخدای، همچنین آموزش، بهسازی، نگهداری و کاربرد نیروی انسانی سازمان را در جهت تأمین هدف‌های کارکنان سازمان و جامعه شامل می‌شود (کاظمی، ۱۳۷۰).

دسلر^۱ (۱۳۸۱) بیان می‌کند مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای بخشی از وظایف مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمند یابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان شرکت (دسلر، ۱۳۸۱). آرمسترانگ^۲ (۱۹۹۱) بیان می‌کند مدیریت منابع انسانی به موارد زیر اشاره دارد:

- ایجاد و افزایش انگیزش منابع انسانی موردنیاز برای دستیابی به اهداف سازمانی
- توسعه ساختار و جو سازمان و توسعه شیوه‌های مدیریتی که موجب پیشرفت سرپرستان و افزایش تعهد در سازمان می‌گردد.
- ایجاد امکان برای استفاده بهینه از مهارت‌ها و ظرفیت‌های تمامی کارکنان سازمان
- اطمینان از این‌که سازمان با توجه کردن به شرایط کارکنان و بهبود کیفیت زندگی کاری آنان مسئولیت اجتماعی و قانونی خود را در قبال کارکنان ایفا می‌نماید (آرمسترانگ، ۱۹۹۱).

ماتیس و جکسون^۳ (۱۹۹۷) بیان می‌دارند مدیریت منابع انسانی، نظام‌های رسمی را در سازمان برای استفاده اثربخش از کارکنان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی طراحی می‌کند و نهایتاً درجایی دیگر بیان شده: مدیریت منابع انسانی فعالیتی است که به سازمان‌ها برای دستیابی به اهدافشان و حفظ نیروی کار کمک می‌کند و تصمیمات به‌هم‌پیوسته و در هم آمیخته در رابطه با روابط استخدای است که بر کارایی کارکنان و سازمان اثر می‌گذارد (میلکوویچ و بودریو^۴، ۱۹۹۴).

درواقع مدیریت منابع انسانی، ایجاد و پرورش و حفظ سرمایه‌های انسانی برای دستیابی به اهداف است. چون تمام مدیران یک سازمان با تلاش‌های سایر افراد به اهداف خویش می‌رسند باید از دانش مدیریت

¹- Desler

²- Armestrong

³-Mathis & jackson

⁴-Milkovich & Boudreau

منابع انسانی شناخت کافی داشته باشند. بدون دانش مدیریت منابع انسانی، نمی‌توان با کارآیی مطلوب به اهداف دست یافت و انسان‌ها را در راستای رشد و تعالی هدایت و رهبری کرد.

بنابراین یکی از دانش‌هایی که ضرورت دارد هر مدیر به آن آشنا باشد دانش مدیریت منابع انسانی است. اما به دلیل گستردگی وظایف مدیران اجرایی و اهمیت و نقش منابع انسانی در سازمان، معمولاً واحدی تحت عنوان مدیریت یا معاونت امور پرسنلی تشکیل می‌گردد. این واحد با به‌کارگیری افراد متخصص در امور پرسنلی و تأمین دانش تخصصی، ضمن انجام دادن وظایف تخصصی حیطه نیروی انسانی، مانند برنامه‌ریزی، نیروی انسانی، کارمند یابی، آموزش، ارزیابی عملکرد و ... با تدوین و تنظیم مقررات و خط‌مشی‌های مناسب، مدیران اجرایی را در امور مربوط به نیروی انسانی کمک می‌کنند. بنابراین مدیر پرسنلی در مسئولیت نیروی انسانی با مدیران اجرایی سهیم می‌شود. وظایف واحد پرسنلی هم جنبه ستادی و مشورتی و هم جنبه اجرایی دارد.

مدیران پرسنل یا نیروی انسانی، افرادی هستند که ضمن ایفای وظایف اجرایی مربوط به نیروی انسانی، به عنوان مشاوران راهنما، مدیران اجرایی را در مورد موضوعات و امور مربوط به منابع انسانی کمک و یاری می‌کنند؛ آن‌ها مسئولیت ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌ها و مدیریت منابع انسانی سازمان را به عهده‌دارند.

۱-۳ سیر تحول مدیریت انسانی

از حدود ۱۰۰ سال پیش، حرفه منابع انسانی به‌طور مستمری گسترش و تغییر یافته، و به تدریج مسئولیت‌های گوناگون و بیشتری به آن محول گردیده است. بیشتر مورخان وقتی به گذشته انگلیس و جنبش صنفی نظر می‌کنند و رد پای حرفه منابع انسانی را جستجو می‌کنند، بیشتر توجه آن‌ها به اوایل ۱۹۰۰ میلادی معطوف می‌شود، یعنی وقتی که اجزای منابع انسانی مدرن در آنجا رقم می‌خورد. جدای از انقلاب صنعتی، کمیسیون خدمات شهری، جنبش رفاه صنعتی و تحقیق میدانی در مدیریت علمی و روان‌شناسی صنعتی نیز در این دوران فرارسیده، این امور به تدوین اولین بخش‌های پرسنلی در خلال دهه‌های ۱۹۲۰ میلادی منجر شد. این کارکرد جدید، در کنار به‌کارگیری متخصصان برای نظارت بر حوزه‌های شبیه استخدام، رفاه کارکنان (مالیف خانه‌داری، پزشکی و آموزشی)، حقوق و دستمزد، ایمنی، آموزش و بهداشت بود.

در خلال دهه‌های ۱۹۳۰ تا ۱۹۵۰ میلادی حرفه منابع انسانی از طریق جنبش روابط انسانی به مانند ترتیبات علمی و کاربردی از طریق علوم رفتاری و نظریه سیستمی شکوفا شد. که سازمان غیر رسمی و کیفیت نظارت تاثیر چشم گیر و قابل ملاحظه ای بر روی اخلاق و میزان تولید و بهره وری داشت این تحقق واقعیت یکی از محورهای موجود در مکتب مدیریت روابط انسانی بود. بسیاری از شرکت های تجاری به فراهم ساختن یک محیط کاری خوب نظر می افکنند مزایا و سودهای حاشیه ای را توصیه می کنند مزایا و فواید اجتماعی را پیشنهاد می دهند و به نظر می رشد که اصلی را برای کارگران در سر کار و دور از محیط کاری نشان می دهند. سرویس ها و خدمات اوقات فراغت جدای از محل کار شرکت های تجاری مردم محور هستند که با کار چهره به چهره یا رو در رو قابل ملاحظه هستند و باید از چنین روش هایی برای مدیریت ذینفع شوند با این وجود حرکت و جنبش روابط انسانی انتقادی را در پی داشته است. نگرانی مایو در مورد سبک و شیوه نظارت روابط انسانی و رفاه و آسایش کارکنان دستورات جنبش علمی را به مبارزه طلبیده بود تا به عنوان حرکت و جنبش کلاسیک شناسایی گردید. علیرغم این رشد بدنه علمی، در دهه ۱۹۶۰ به متخصص منابع انسانی اغلب همانند چیزی کمتر از یک کارمند بایگانی پرزرق و برق که برای پیکنیک شرکت برنامه ریزی می کرد، نگریسته می شد. این همه با پیام قانون حقوق مدنی ۱۹۶۴ و گرایش های اجتماعی، آمار نگاری، فناوری، اقتصادی متعاقب دهه ۷۰ و ۸۰ میلادی تغییر کرد. مدیریت عالی شروع به توجه خاص کرد و متخصصان منابع انسانی مدرن متولد شدند.

۱-۳-۱ نهضت مدیریت علمی

دعوت برای «تقسیم کار» در خلال انقلاب صنعتی در جنبش مدیریت علمی به اوج خود رسید. تیلور در اثر کار کردن در صنایع فولاد در اواخر دهه ۱۸۷۰ میلادی عقیده داشت که برخی تکنیک های به کار گرفته شده توسط دانشمندان در آزمایشگاه می تواند به وسیله مدیریت در افزایش و کار آیی در محل کار به کار رود. در ضمن اینکه او مشهورترین پیشگاه مطالعه علمی مشاغل است (مطالعه زمان و حرکت). همچنین او نظام پرسنلی سرکارگر- محور را متذکر شد. تیلور سه مفهوم مهم را پیشنهاد کرد که اساسی را برای حرفه منابع انسانی مدرن بنیان نهاد. او عقیده داشت که افراد انتخاب می شوند برای انجام کاری که بایستی به طور کامل قوای فیزیکی و فکری آنها را برای درخواست کار تا حد امکان یکی کرده و آنگاه از کیفی شدن بیش از حد افراد جلوگیری کند. دوم، کارکنان بایستی به طور دقیق آموزش ببینند برای اطمینان از این که آنها کار را به دقت مانند حرفه انجام داده و در هیچ موردی کارکنان نباید در محلی

کار کنند که به سلامتشان زیان وارد شود. و سرانجام، بایستی انگیزه‌هایی برای کارکنان در پیروی از دستورالعمل‌های تخصصی جزئی ایجاد شود.

۱-۳-۲ نهضت روابط انسانی

تا چه اندازه نهضت روابط انسانی به عنوان عامل مؤثر بزرگ در مدیریت منابع انسانی مدرن شناخته شده است؟ این جنبش از طریق تمرکز روی رفتار گروهی و احساسات کارگران آنگاه که به بهره‌وری و روحیه مربوط می‌شود، شناخته شد. مطالعات در سال ۱۹۲۴ میلادی با حمایت مشاور تحقیقات ملی و با کار هاثورن در شرکت وسترن الکتریک در سیسر وایلی نويز نزدیک شیکاگو در امریکا آغاز شد. حکم رفتار گروهی و احساسات کارگران که باروحیه و بهره‌وری همراه شدند، قسمت اعظم تحقیقات و نظریات را در جنبش منابع انسانی در دو دهه بعدی مشخص کرد. متأسفانه، این مفاهیم جدید تحت عنوان «نظریه شیپرت»^۱ مشهور شدند. که بر اساس یک امر تجاری برای شرکت شیپرت بود که نشان می‌داد گاوهای فربه شده آن‌ها شیر بهتری تولید می‌کنند. تئوری شیپرت پیشنهاد کرد که کارگران راضی، کارگران بهره‌ور هستند، و منطقی را برای تلاش در بهبود محیط اجتماعی کارگران به وسیله پیک‌نیک‌های شرکت ارائه داد که جدیداً سمبل‌های وضعی، اتاق‌های قهوه کارکنان و تدبیرهای دیگری ایجاد کرده است. این روش به‌طور وسیعی در خلال اواخر دهه ۱۹۵۰ بی‌اعتبار شد. شکست دریافتن مدارکی که نشان دهد این برنامه‌ها تفاوتی را در رضایت کارگران ایجاد کرده با آن که کارگران راضی، کارگران بهره‌ور هستند، به مرگ این روش در مدیریت منابع انسانی کمک کرد.

۱-۳-۳ شکل‌گیری نهضت کارگری

همچنان که برخی از مورخان می‌گویند، وجهه پرسنلی به وسیله اتحادیه‌هایی تجاری عروج و افول یافته است (گلوئیک^۲؛ ۱۹۷۴) و سپس در سال ۱۹۳۵ به‌طور واضح حرفه منابع انسانی را پیشرفت داده‌اند. ابتدا

^۱- Shiprit

^۲- Gllouaic

در سال ۱۹۳۵ دادگاه‌ها گرایش به طرفداری از مدیریت داشته و به‌طور قطعی یک حالت ضد اتحادیه پیش گرفتند، در سال ۱۹۳۵ قانون واگنر^۱ که به تصویب رسید، به کارکنان اتحادیه‌ها اجازه داده شد نمایندگانی را انتخاب کنند تا آن‌ها مذاکرات انحصاری قانونی را برای تمام کارکنان اتحادیه اعمال کنند تا آن‌ها بتوانند در مقابل قوانین نامناسب کارفرما ایستادگی کرده و از حق کارکنان دفاع کنند. بعد از سال ۱۹۳۵ سازمان‌دهی فعالیت‌ها به وسیله اتحادیه‌ها روبه فزونی گذاشت و فعالیت‌هایی در جهت تلاش‌های سازماندهی‌شده، مذاکرات دسته‌جمعی و ... صورت پذیرفت.

۱-۳-۴ ظهور حرفه منابع انسانی

علی‌رغم توسعه بیشتر علم و درک چگونگی رفتار افراد در سازمان‌ها، در دهه ۱۹۶۰ میلادی کارکرد پرسنلی هنوز هم به عنوان واحد نگه‌دارنده مدارک تلقی می‌شد که پاداش‌ها را ارائه داده و به وضعیت رفاه کارکنان توجه می‌کند. پیام قانون حقوق مدنی ۱۹۶۴ افزایش اهمیت کارکرد منابع انسانی را تسریع کرد. دادخواست‌های جنبش طبقاتی و تسویه حساب‌های مالی، هزینه نامناسب مدیریت پرسنلی را نشان داد. مدیران، کارکرد کارکنان را مدنظر قراردادند زیرا مدیران ارشد، نقش دانش در بهبود شرایط کارکنان را گوشزد کرده بودند. در این زمینه متخصصان منابع انسانی شروع به فعالیت کرده و منابع قابل‌ملاحظه‌ای به این فعالیت‌ها اختصاص یافت.

۱-۴ تحقیقات علوم رفتاری

یکی از پیامدهای جنبش روابط انسانی، استفاده از علوم رفتاری در اداره افراد بود. در نتیجه، بخش قابل‌توجهی از دانش مدیریت منابع انسانی و کاربردهای عملی آن از علوم رفتاری به‌دست‌آمده است. با استفاده از این تحقیقات که به صورت کاربردی اجرا گردید، اکنون ما دریافته‌ایم که نوع رفتار افراد در سازمان‌ها نمی‌تواند به‌سادگی به وسیله روابط انسانی توصیف شود. ساختار سازمان، اختیارات مربوط به پست، احتیاجات شغل و فناوری بر رفتار تأثیر می‌گذارند.

¹- Wagner Low

۱-۵ نظریه سیستم‌ها

از اواخر دهه ۱۹۴۰ میلادی و به خصوص در خلال دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی، متخصصان منابع انسانی به ظهور دانشی حاصل از تفکر نظام‌دار واقف شدند. تفکر نظام‌دار رویکردی مفهومی است که تمام پدیده‌ها را اجزایی وابسته به کل می‌داند. از طریق تأکید بر روابط حاکم بر اجزاء یک کل، متخصصان منابع انسانی می‌توانند درک کنند که چگونه تغییر در یک جز سازمان می‌تواند واکنش اساسی در سراسر یک شرکت ایجاد کند. مثلاً اگر سازمان افرادی بامهارت‌ها و مدارک بالاتر استخدام نماید. شاید نیاز باشد تا برنامه‌های آموزشی خود را ارتقاء داده و توجه بیشتری به فرصت‌های ارتقاء و رشد معطوف دارد.

در علوم اجتماعی و سازمان، جیمز جی میلر^۱ اصول اساسی تفکر نظام‌دار را تشریح کرد. او به دقت تفکر برتالونی^۲ را به کاربرد و اصول اساسی در بدیهیات و قیاس منطقی را توصیف کرد. کار او مبنای کار بسیاری از طرفداران امروز دیدگاه سازمان‌ها به عنوان یک نظام قرار گرفت. در سال ۱۹۹۹، دیوید نادلر^۳ نطق اصلی خود را خطاب به کنفرانس سالانه HRPS با بیان این نکته که ما دریافته‌ایم که تفکر نظام‌دار مبنای تمامی تصمیمات هوشمندانه سازمانی است ابراز کرد.

۱-۶ اهداف و مقاصد مدیریت منابع انسانی

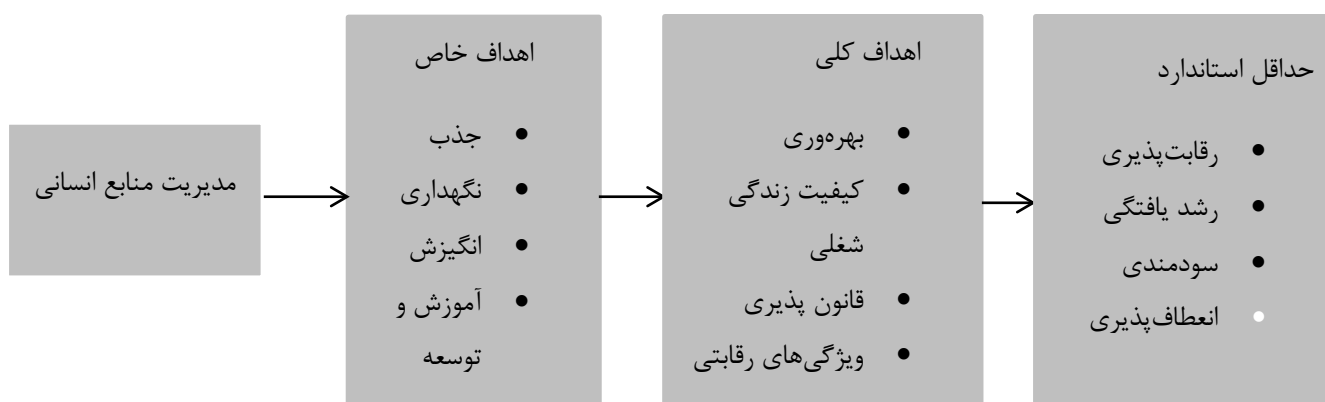
هدف‌های مدیریت منابع انسانی از هدف‌های کلی سازمان جدا نیست، زیرا مدیریت منابع انسانی جزئی از مدیریت سازمان را تشکیل می‌دهد. در عمل، مدیریت منابع انسانی مقاصد خود را با رسیدن به هدف‌هایش به دست می‌آورد. هدف‌ها، معیارهایی هستند که فعالیت‌ها نسبت به آن‌ها ارزیابی می‌شوند. در برخی موارد این هدف‌ها به دقت مورد تأمل قرار گرفته، به صورت مکتوب ارائه می‌گردد، اما تقاضا به صورت رسمی بیان نمی‌شوند. در هر صورت هدف‌ها فعالیت مدیریت منابع انسانی را در عمل هدایت می‌کنند. برای تحقق این امر، هدف‌ها باید چالش‌های ارائه‌شده توسط جامعه، سازمان، فعالیت منابع انسانی و مردمی را که تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند شناسایی و متعادل سازد. شکست در پاسخ به این چالش‌ها می‌تواند به عملکرد منافع و حتی بقای سازمان آسیب رساند. شکل (۱) رابطه اهداف و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد. در تعریف مدیریت منابع انسانی، پنج هدف راهبردی عمده و چهار هدف

¹ J, Miller

² Bertalanfi

³ D, Nadler

خاص مشخص شده است. اهداف خاص که به طور سنتی با مدیریت منابع انسانی توأم شده‌اند عبارتند از: جذب، آموزش و توسعه کارکنان، نگهداری قابل قبول کارکنان و انگیزش. به دنبال اهداف خاصی که عنوان شد، اهداف کلی مدیریت منابع انسانی عبارتند از: بهره‌وری^۱، کیفیت زندگی کاری^۲، رعایت قانون^۳، ویژگی‌های رقابتی^۴ و کارکنان سازگار، که در ذیل به بررسی اجمالی هر یک پرداخته می‌شود.



شکل ۱-۱ اهداف و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی (شولر، ۱۹۹۴: ۹)

۱-۶-۱ بهره‌وری

بی‌گمان بهره‌وری یکی از مهم‌ترین هدف‌های هر سازمان است. گرچه مدیران و کارشناسان امور کارکنان و منابع انسانی نمی‌توانند بر عامل‌های سرمایه، مواد و کار مایه که در بهره‌وری اثر دارند به طور مستقیم نفوذ بسیار داشته باشند، ولی می‌توانند در بهره‌گیری از نیروی کار، بینش مدیریت بلندپایه درباره منابع انسانی، و شیوه کار امور کارکنان و منابع انسانی سازمان که بر بهره‌وری اثر می‌گذارند به گونه‌ای خاص نفوذ کنند. مدیریت منابع انسانی می‌تواند با انجام برخی از فعالیت‌ها، بهره‌وری را بهبود بخشد. با توجه به این نکته بسیاری از سازمان‌ها به طرق مختلف به دنبال اصلاح بخش منابع انسانی خود هستند.

^۱ - Productivity

^۲ - Quality of working life

^۳ - Observance of the law

^۴ - Competitive advantage

✓ آنها مطمئن هستند مشارکت بخش منابع انسانی در تصمیم‌های راهبردی نقش مؤثری در اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای کسب‌وکار دارد.

✓ قبل از اینکه برنامه جدیدی ارائه شود، نیاز است بر مشکلات موجود تأکید و توجه گردد.

✓ کارکنان بخش منابع انسانی برنامه‌ها را معرفی می‌کنند و آنها را با مدیران صف در میان می‌گذارند.

✓ مشارکت کارکنان مسئولیت‌پذیر برای تعیین خط‌مشی‌ها و اجرای برنامه در بین تمام سطح سازمان.

امروزه مدیریت منابع انسانی یکی از فرصت‌های خارق‌العاده برای بهبود بهره‌وری است، و این صرفاً به افزایش برون داده‌ها بر نمی‌گردد. این بدین معنی است که برون داده‌ها با کیفیت بهتر و هزینه کمتر نسبت به قبل تولید می‌شوند (شولر^۱، ۱۹۹۵).

۱-۶-۱-۱ ستون‌های بهره‌وری نیروی انسانی

۱. کارمندان کارآزموده و خلاق

یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری، استخدام و حفظ کارمندانی است که قابلیت‌های استثنایی و مهارت‌های خودانگیزی دارند. مدیران شرکت‌ها و مسئولان منابع انسانی باید در اقدامی هماهنگ، کارمندانی را استخدام کنند، پرورش بدهند و در جمع کارکنان شرکت حفظ کنند که علاوه بر چابکی، کارآمدی و خلاقیت، به یادگیری نیز اشتیاق نشان بدهند. متأسفانه بدون بهره‌مندی از سازوکار مدیریتی صحیح و در اختیار داشتن منابع ضروری، حتی کارمندان تمام‌عیار نیز نمی‌توانند به تنهایی به بهره‌وری مطلوبی دست پیدا کنند.

۲. مدیریت و رهبری توأم با تدبیر

مدیریت و رهبری یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر بهره‌وری است. مدیران کسب‌وکار نقش بسزایی در تعیین اهداف، اولویت‌ها و وظایف نیروی انسانی دارند. برنامه‌ریزی منسجم، استخدام کارمندان شایسته، رهبری مدبرانه و ایجاد انگیزه در کارمندان، از جمله اقداماتی هستند که اگر مدیریت بتواند با همکاری

^۱-Schuler

مسئول منابع انسانی محقق‌شان کند، شرکت در مسیر موفقیت قرار خواهد گرفت. متأسفانه ناکارآمدی بسیاری از مدیران، به تضعیف چرخه‌ی بهره‌وری می‌انجامد. به همین دلیل، گاهی مسئولان منابع انسانی مجبور می‌شوند مسئولیت پرورش مدیران و رهبران شرکت‌ها را نیز به عهده بگیرند و افراد ناکارآمد را تشخیص بدهند و برکنارشان کنند.

۱-۶-۲ کیفیت زندگی کاری

در سرشت ناخشنود کننده کارهای صنعتی و دفتری کسی دیگر تردید ندارد. بسیاری از کارکنان امروزی خیلی بیشتر از گذشته درخواست درگیری و مشارکت در کارهای خود را دارند (آرمسترانگ، ۱۹۹۱).

دانش کارکنانی برای بهبود بهره‌وری و بهبود محصولات، و به‌طور هم‌زمان پیدا کردن راه‌هایی برای کاهش هزینه‌ها، نوعی خاص از سازمان را نیاز دارد. بی‌شک این امر مستلزم سازمانی است که نیازهای کارکنان خود را شناخته و در جهت پاسخ‌دهی به این نیازها تلاش کند. شرکت‌هایی که سطح بالایی از کیفیت زندگی شغلی را برای کارکنانشان فراهم می‌کنند نسبت به دیگر شرکت‌ها از موفقیت بیشتری برخوردارند. راه‌های زیادی وجود دارد تا سازمان به این هدف مهم دست یابد. برای مثال، ایجاد امکان برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌ها و فعالیت‌های مهم و معنی‌دار، ترغیب کارکنان برای افزایش مهارت‌های شغلی از طریق آموزش‌های مؤثر و تعیین نظام پرداخت بر اساس میزان مهارت کارکنان برخی از این نمونه فعالیت‌ها می‌باشند. همچنین این سازمان‌ها می‌بایست ساختار تیمی را در خود پرورش داده و خطوط مدیریت سلسله مراتب را کاهش دهند. نتیجه بهبود کیفیت زندگی شغلی، افزایش تعهد، رضایت و احساس بالارزشی کارکنان است. این امر موجب بهبود بهره‌وری می‌گردد.

۱-۶-۳ پیروی از قانون

در اداره امور کارکنان، سازمان‌ها باید از بسیاری از قانون‌ها، رهنمودها و احکام دادگاه‌ها پیروی کنند. این قانون‌ها و مقررات به ترتیب بر همه وظیفه‌ها و فعالیت‌های مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی اثر می‌گذارند. علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی باید با قوانین تأمین اجتماعی، بیمه، بهداشت و

توصیه‌نامه‌ها و توافق‌نامه‌های حاصل شده از پیمان‌های کارگری و کارمندی و همچنین حقوق کیفری و مدنی آشنا باشد.

عدم آگاهی به قوانین و مقررات مذکور ممکن است هزینه‌های کلانی را در محاکم و دعاوی بر سازمان تحمیل نماید. از این رو امروزه یکی از نقش‌های اساسی که برای مدیریت کارکنان و منابع انسانی مطرح است، نقش نظارت بر اجرای قانون در محیط سازمان و توصیه اجرای مقررات به مدیران و دیگر سطوح در سازمان می‌باشد (سید جوادین، ۱۳۸۱).

۱-۶-۴ ویژگی‌های رقابتی

گرچه راه‌های بسیاری برای رقابتی شدن وجود دارد اما در اکثر سازمان‌ها مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از راه‌های مؤثر مدنظر قرار گرفته شده است. استفاده مؤثر از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان ویژگی‌های رقابت‌پذیری شناخته شده است. فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان نیروی محرکه‌ای هستند که در محیط رقابت پاسخ اثربخشی را برای رقابت کننده خلق می‌کنند. این زمانی معنای بهتری پیدا می‌کند که سازمان در صدد است تا این ویژگی‌های رقابتی را از روش‌های بهبود منابع انسانی به دست آورد (شولر^۱، ۱۹۹۵).

۱-۶-۵ سازگاری کارکنان

ثبات در محیط‌های رقابتی به انعطاف‌پذیری بالا نیازمند است. این بدین معنی است که ظرفیت سازگاری با تکنولوژی به مهارت‌ها، راهبردها و فعالیت‌های جدید منابع انسانی نیازمند است. یکی از راه‌های به دست آوردن این ظرفیت، آموزش مهارت‌های جدید به کارکنان می‌باشد. این روش را اغلب سازمان‌ها به کار می‌گیرند، زیرا آمادگی تغییر را با یادگیری بیشتر در کارکنان ایجاد می‌کنند.

از راه‌های دیگر افزایش سازگاری، تعیین چشم‌انداز آگاهانه در پیش‌بینی نیازهای کوتاه مدت و بلندمدت منابع انسانی است. سازمان‌ها نیازمند کارکنان سازگار با تغییرات هستند. بدین منظور منابع انسانی باید فعالیت‌هایی از قبیل، همدلی و همکاری بیشتر کارکنان و مدیران حقوق بر اساس عملکرد را انجام دهند (شولر، ۱۹۹۵).

¹-Sholar

اولریش و لیک (۱۹۹۰) اظهار می‌دارند: «نظام‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند منبع قابلیت‌ها و توانایی‌های سازمانی باشند که به شرکت‌ها امکان می‌دهند تا فرصت‌های جدید را شناسایی و روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کنند». آن‌ها مقاصد مدیریت منابع انسانی را بدین ترتیب دانسته‌اند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱):

- سازمان را قادر می‌سازد تا کارکنان ماهر، متعدد و بالنگیزه را جذب کرده و به خدمت گیرد.
- از طریق آموزش کارکنان و فراهم آوردن فرصت‌های شغلی مستمر برای آن‌ها، ظرفیت‌های ذاتی ایشان مشارکت، توان بالقوه و هم‌کاری آنان را تقویت کند و توسعه بدهد.
- نظام‌های کاری با عملکرد بالا طراحی کند که دربرگیرنده این عناصر باشد: رویه‌های انتخاب و جذب مؤثر و مفید، نظام‌های پرداخت انگیزشی مبتنی بر عملکرد و بر حسب اقتضا، و توسعه مدیریتی و فعالیت‌های آموزشی مرتبط با نیازهای سازمان.
- محیطی فراهم آورد که در آن کار گروهی و انعطاف‌پذیر امکان‌پذیر باشد.
- با در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی و گروهی کارکنان از حیث مهارت‌ها، سلیق و روحیات، نیروی کار، نیروی کار متنوع را ایجاد و مدیریت کند.
- تضمین کند و مطمئن شود که فرصت‌ها برای همه اعضای سازمان یکسان است.
- رفاه جسمی و روانی کارکنان را فراهم آورد و بهبود بخشد.

مدیر منابع انسانی با توجه به اهداف فوق، مدیران اجرایی و سازمان را در دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمانی یاری می‌کند. بدون تحقق اهداف مذکور، سازمان‌ها نمی‌توانند هدف‌های خود را جامه عمل بپوشانند. بر اساس مطالعات صاحب‌نظران مدیریت، اهمیت و وظایف مدیریت منابع انسانی فزاینده است. سازمان‌هایی که نتوانسته‌اند در این زمینه، موفقیت لازم را کسب کنند از صحنه فعالیت محوشده‌اند.

۱-۷ نقش‌ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی

به نظر می‌رسد که بیشتر شرکت‌های تجاری و سرویس‌ها و خدمات اوقات فراغت همگی بر اساس نظریه مدیریت کلاسیک استوار باشند. بسیاری از نویسندگان مدل اصلی «فایول» را تجدید نظر کرده‌اند اما به طور کلی قالب و منطق موجود دست نخورده باقی مانده‌اند (پیش‌بینی کردن اهداف)، اجرا (به

¹ -Ulrich and Lake

کارگیری سیستماتیک و نظام مند سیاست ها، هماهنگ سازی)، کنترل (بازنگری عملکرد اجرایی) نویسندگان جدیدتر کارکردها و نقش های اضافی را به مدل فایول اضافه کرده اند، نظیر ایجاد انگیزه، برقراری ارتباطات تامین بودجه، ایجاد و خلق کردن و توسعه پرسنل، نقش ها و کارکردهای مدیریت به صورت مهم دیده می شوند. هر شغلی لزوماً به معیارهای رفتاری معینی نیازمند است که این رفتار کم و بیش از همه شاغلان انتظار می رود. مجموعه این رفتارها نقش نامیده می شود. تعداد نقش هایی که مدیریت منابع انسانی ایفا می کند، با توجه به اندازه سازمان، ضرورت وظایفی که بر عهده دارد، حدود اختیار و مسئولیتی که به این دسته از مدیران واگذار می گردد، متفاوت است.

تنظیم کننده خط مشی^۱: یکی از نقش های اساسی و بسیار مهم مدیریت منابع انسانی تدارک اطلاعات برای استفاده مدیریت عالی جهت اخذ تصمیمات راهبردی است. انواع خاص این اطلاعات در ارتباط با کارکنان شامل تأثیر محیط خارجی بر کارکنان است و این که چگونه فعالیت های مدیریت منابع انسانی می تواند برای کسب مزیت های رقابتی برنامه ریزی شود.

مدیریت منابع انسانی می تواند در فرایند خط مشی گذاری، تنظیم پیش نویس سیاست ها و عضویت در کمیته سیاست گذاری نقش ایفا نماید. بدیهی است در جهت ایفای نقش های مذکور، مدیران منابع انسانی می توانند در مراحل شکل گیری سیاست ها با دیگر مدیران و مدیران مافوق مشاوره و تأثیر برنامه های راهبردی را بر کارکنان تحلیل نمایند و نتایج بررسی را در اختیار مدیران سازمان قرار دهند و با توجه به تغییرات و توسعه رو به گسترش سازمان، مهارت های مورد نیاز را بشناسانند و جایگاه آن را در سلسله مراتب روشن نمایند (سید جوادین، ۱۳۸۱).

پشتیبانی کننده: در واقع برنامه های مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی به این دلیل که مدیران صف (در رده های اجرایی و عملیاتی) کامیابی آن را اداره کرده اند کامیاب می شوند. از این رو، کار اصلی مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی آن است که به مدیران صف یاری دهد تا در اجرای کارها توانایی لازم را پیدا کنند. در بیشتر فعالیت های سنتی مربوط به امور کارکنان، مانند گزینش، مصاحبه، آموزش، ارزشیابی عملکرد، حقوق و دستمزد، پاداش های تشویقی، مشاوره و راهنمایی، ترفیع، و برکناری از خدمت، بخش مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی در حقیقت انجام دادن خدمتی را برای مدیران صف بر دوش

¹ - policy-maker or the policy formulate role

می‌گیرد. چون این مدیران صف هستند که سرانجام مسئول کارکنان خود هستند، بسیاری از آنان دریافت این‌گونه خدمات را سودمند به شمار می‌آورند. بخش مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی با فراهم آوردن و تفسیر کردن اطلاعات مربوط به رویه‌های استخدامی عادلانه، قوانین مربوط به فرصت‌های استخدامی برابر و معیارهای بهداشتی و ایمنی، به مدیران صف یاری می‌دهد.

وظیفه‌های واحد مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی فراهم آوردن خدمات روزانه برای مدیران صف است. این واحد باید مدیران صف را از همه قوانین و مقرراتی که در مدیریت منابع انسانی مؤثرند آگاه گرداند و شمار بسنده‌ای از کار جویان را گرد آورد تا مدیران صف بتوانند از میان آنان به‌گزینش بپردازند. برای عملی کردن این مقصود، واحد مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی باید دری گشوده به روی مدیران صف داشته باشد تا آنان به‌آسانی به این واحد دسترسی پیدا کنند. در غیر این صورت، مدیر امور کارکنان و منابع انسانی رابطه خود را با مدیران صف از دست می‌دهد (شولر، ۱۹۹۱).

مشاور! از آنجاکه ستاد امور کارکنان دارای دانش تخصصی در حوزه اداره کارکنان است، مدیران به‌طور مکرر نظر آنان را جویا می‌شوند. در ارائه این توصیه‌ها، کارکنان مدیریت منابع انسانی ممکن است عقاید تازه، پیشنهادت، راه‌حل‌ها یا اقدامات عملی را مطرح نماید.

انجام این نقش توسط مدیریت منابع انسانی متأسفانه غالباً به صورت ناخواسته انجام می‌گیرد. آن‌ها ممکن است دستوری را صادر کنند که نسبت به مسئول صفی پیش‌دستی کرده باشند و یا حق آن‌ها را نادیده گرفته باشند (ماتیس و جکسون، ۱۹۹۷).

مميز: گرچه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی می‌تواند اجرای بسیاری از فعالیت‌های امور کارکنان را به مدیران صف واگذارد، اما این واحد، مسئولیت اجرای عادلانه و مستمر این فعالیت‌ها را بر عهده دارد. این امر به ویژه درباره رویه‌های استخدامی عادلانه بسیار صدق می‌کند. مقررات گوناگون، فشارهای فزاینده‌ای بر سازمان‌ها وارد می‌سازند. پاسخ درست به این مقررات و درخواست‌ها می‌تواند از سوی گروهی در مرکز که از اطلاعات موثق، کارشناسان ورزیده، و پشتیبانی مدیریت بلندپایه برخوردار است فراهم آید.

¹ - Advisor

² - Mathis & Jackson

³ - Auditor

نو آفرین! یکی از نقش‌های مهم و در حال فزونی بخش مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی فراهم آوردن کاربرد روزآمد فنون متداول و تدوین و بررسی روش‌های ابتکاری برای مسائل و موضوعات مربوط به امور کارکنان است. بدیهی است که نو آفرین بودن مدیریت منابع انسانی باید با زمان و مجموعه ویژه و خاص یک سازمان سازگار باشد. زمانی که تورم بالا می‌رود و تقاضاهای حقوق و دستمزد افزایش می‌یابد، تأکید باید بر همگام ساختن جبران کارکنان باشد. در اوقات رکود و کاهش منافع، خلاقیت باید در جهت مشارکت در کار و به‌کارگیری طرح‌های انتظار خدمت موقت باشد (سیدجوادین، ۱۳۸۱).

حل‌کننده مسائل:^۲ چون انسان موجود پیچیده‌ای است، بهترین راه جهت حل مسائل کارکنان وجود ندارد. از این‌رو شاغلان پست مدیریت منابع انسانی باید شیوه و فنونی را متناسب با شرایط به‌کارگیرند. مانند یک پزشک که بر اساس شواهدی که از بیمار مشاهده می‌کند دارو تجویز می‌نماید، مدیریت منابع انسانی نیز باید ابتدا آسیب‌شناسی نموده و شرایط درونی و بیرونی را تحلیل کرده، پس از آن شیوه مناسب تصمیم‌گیری و راه‌حل بهینه استفاده نماید (شولر، ۱۹۹۱).

مدیریت سرمایه انسانی بر این شناخت استوار شده است که استفاده اثربخش از کارکنان در سازمان به عنوان مزیت رقابتی و عنصر کلیدی دستیابی سازمان به اهدافش می‌باشد. حوزه مدیریت منابع انسانی در عمر نه‌چندان طولانی خویش، گسترش قابل‌توجهی داشته است. در مدل‌های مختلف، کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی به صورت متفاوت در زیر نشان داده شده‌اند. همان‌طور که در شکل (۱) نشان داده شده است ماتیس و جکسون (۱۹۹۷) در مدل خود به ۶ وظیفه عمده برای مدیریت منابع انسانی ترسیم نموده‌اند که عبارت است از:

۱. تجزیه و تحلیل شغل و برنامه ریزی منابع انسانی
۲. ایجاد فرصت‌های استخدامی برابر
۳. کارگزینی
۴. توسعه منابع انسانی
۵. جبران خدمات و مزایای جانبی

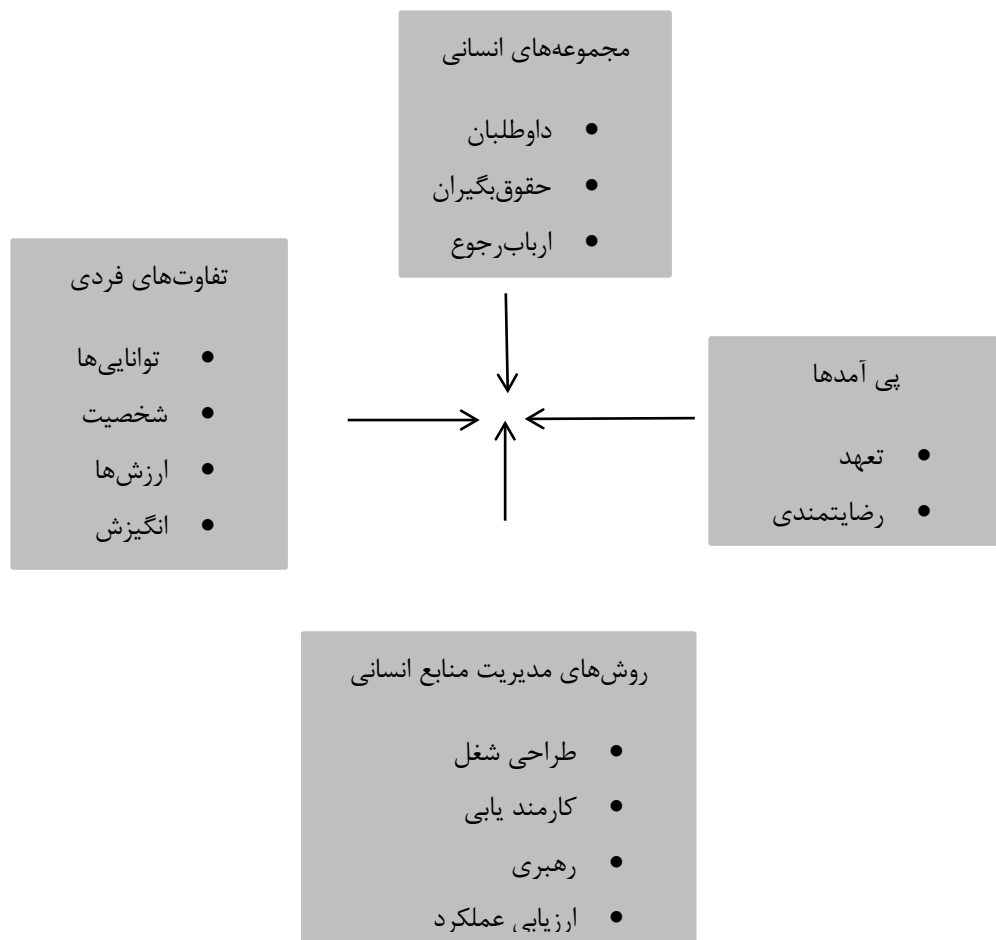
¹- The Innovator Role

²- Problem Solver

³-Matis & jackson

۱-۸ مدل‌های مدیریت منابع انسانی

در سازمان‌های جهانی و بین‌المللی، مدل‌های مختلف مدیریت منابع انسانی شکل می‌گیرد که عبارت‌اند از:



شکل ۱-۲ مدل مدیریت منابع انسانی

۱. **مدل ملی‌گرا (Ethno centrisism):** این مدل بر روی حفظ تجانس گروه‌ها تمرکز می‌کند تا بتواند موجب تضمین عملکرد و بهبود آن شود. این مدل شامل تبعیت از استانداردهایی است که در شرکت مادر مورداستفاده قرار می‌گیرد و لذا اعضای خارجی گروه را نیز با استانداردهای خود هماهنگ می‌سازد. چنین رویکردی، مدت‌های زیادی توسط شرکت‌های آمریکایی به کار گرفته شده بود که اعمال آن از طریق قوانین رسمی صورت می‌گرفت؛ (مثل مک‌دونالد، کوکاکولا و...) در این طرح، اداره منابع انسانی دارای موجودیتی غیرمتمرکز است و وظیفه آن‌ها، تنها کنترل و اجرا است. مزایای این مدل عبارت‌اند از:

الف) گسترش فرهنگ سازمانی منسجم و یکپارچه

ب) هماهنگی و یکدستی میان نقش‌آفرینان سازمان. اما محدودیت‌های این مدل عبارت‌اند از:

الف) این مدل دربرگیرنده ویژگی‌های فرهنگی - اجتماعی کشورهای مختلف نیست.

ب) این مدل باعث کاهش تنوع می‌شود، لذا به تبع آن، کاهش نوآوری را نیز دربردارد.

۸-۱-۱ **مدل چند مرکزی (Poly Centric):** هدف اصلی این مدل، استفاده از خط‌مشی‌های منابع انسانی برای نیازهای محلی است. لذا مطابق این مدل، واحدهای غیرمتمرکز منابع انسانی از استقلال مدیریتی منتفع می‌شوند. این شعار معروف بهترین مصداق این مدل است «جهانی فکر کنید، محلی عمل نمایید». چنین مدلی بر مبنای مراوده دوطرفه میان شرکت‌های مستقل شکل می‌گیرد و حول یک اداره مرکزی تجمع یافته است. اطلاعات در سازمان مرکزی وجود دارد و به‌طور قانونی اقدامات شرکت‌های مستقل را ارزیابی می‌کند. همچنین سازمان مرکزی، مسئول گسترش شیوه‌های نوآوری است.

۸-۱-۲ **مدل اقلیم‌گرا (Geo Centric):** در این مدل، به شرکت به عنوان شبکه‌ای نگریسته می‌شود و به عنوان یک ساختار تخت فرض می‌گردد. شرکت دارای تعداد زیادی شرکت‌های دیگر است که دارای تساوی حقوقی هستند. آن‌ها از طریق جریان‌های مالی، انسانی و اطلاعاتی با یکدیگر می‌پیوندند.

شرکت‌هایی که این مدل را به کار می‌گیرند، استراتژی‌های جهانی را به کار می‌بندند و دارای کارکنانی جهان وطنی هستند. در این مدل، ایده شایستگی مورد تاکید است. این ایده، عامل اصلی ارتقا داخلی است.

محدودیت‌های این مدل عبارتند از:

الف) تحرک نیروی کار به واسطه یأس و ناامیدی کاهش می‌یابد؛ ب) تفاوت‌های فرهنگی مانع گفتمان میان اعضا می‌شود؛ ج) اجرای ارزیابی و انتخاب عادلانه مشکل می‌گردد. به منظور عملی ساختن این سیستم، مدیران منابع انسانی بایستی موجبات تحرک، رویه‌های ارزیابی متجانس و برنامه‌های آموزشی استاندارد را فراهم آورند.

۱-۸-۳ مدل منطقه محور (Regio Centric): این مدل، متناسب با استراتژی و مدیریت، جهان به مناطق متجانس محلی تقسیم می‌شود که حول ادارات مرکزی محلی مستقل عمل می‌کند. اداره محلی منابع انسانی، رابطی میان ادارات مرکزی و اعضایش است. این مدل و مدل قبلی دارای ویژگی‌های مشترکی هستند. اگر بخواهیم مقایسه‌ای میان این مدل‌ها و مدل‌های اروپایی انجام دهیم شرکت‌های منطقه محور، متناظر با شرکت‌های فراملی هستند. آن‌ها در تلاش برای حفظ رتبه ملی و بین‌المللی هستند. بنابراین، در زمان مشابه، استراتژی‌های آن‌ها ملی و بین‌المللی است.

کلیمن^۱ با نگرشی فرایندی به وظایف و کارکردهای مدیریت منابع انسانی، آن‌ها را به سه بخش به شرح زیر تقسیم‌بندی می‌کند:

الف - وظایف قبل از انتخاب

- برنامه‌ریزی منابع انسانی
- تجزیه و تحلیل شغل

ب - وظایف حین انتخاب

- جذب

¹ Kliman

- انتخاب

ج - وظایف بعد از انتخاب

- آموزش و توسعه
- ارزیابی عملکرد
- بهبود و بهره‌وری

به نظر کلیمن اگر وظایف به درستی انجام گیرد، پیامدهای زیر را به دنبال خواهد داشت:

۱- مرتبط با کارکنان

شایسته‌سالاری، انگیزش، رضایت شغلی، تعهد و تعلق سازمانی

۲- مرتبط با سازمان

کیفیت برون داد، ماندگاری، تصویر ذهنی سازمان، رعایت قوانین

۳- مرتبط با عملکرد

مزیت رقابتی، مدیریت هزینه‌ها، تمایز محصول

۱-۹ استراتژی‌های منابع انسانی

۱-۹-۱ تغییر

در استراتژی منابع انسانی تغییرات عمده بسیار زیاد هستند، از تفکرات استراتژیکی کم‌اهمیت قبل از دهه ۱۹۸۰ تا استراتژی‌های کاربردی در طول دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰، استراتژی‌های شایستگی در دهه ۱۹۹۰ و استراتژی‌های نتایج که در عصر حاضر ظهور کرده‌اند.

- استراتژی‌های کاربردی (دهه ۱۹۸۰)

تا دهه ۱۹۸۰، استراتژی منابع انسانی چندان مورد توجه نبود و شرکت‌های معدودی بودند که برنامه‌ریزی نیروی انسانی را انجام می‌دادند و استراتژی‌های منابع انسانی را طبقه‌بندی می‌کردند. کم‌کم استراتژی‌های کاربردی شکل گرفت. استراتژی کاربردی بسیار وسیع و گسترده نبود، اما در این استراتژی نوعی استراتژی آموزشی در جهت توسعه و پیشرفت مهارت کارکنان وجود داشت. این تفکر که "استراتژی باید برنامه‌ای در ارتباط با رسالت و دیدگاه سازمانی ایجاد و اجرا کند" می‌توانست بر اهمیت کار منابع انسانی صحنه گذارد.

استراتژی‌های کاربردی، تصمیمات و فعالیت‌های کوتاه مدت هدف‌گرا در حوزه عملکردی سازمان هستند. این استراتژی‌ها روش‌های اساسی عمل را مشخص می‌کنند به گونه‌ای که هر واحد سازمانی باید آن را دنبال کند تا سازمان را در کسب اهداف رقابتی‌اش یاری رساند. استراتژی‌های کاربردی در فرایندهایی از منابع انسانی نیز دخالت دارند مثل استراتژی‌های آموزش و استراتژی‌های پاداش که با توجه به برنامه‌های منابع انسانی شکل می‌گیرند. استراتژی‌های کاربردی مشخص می‌کند چگونه وظایف جداگانه یک شرکت در اجرای استراتژی مشارکت دارد.

• استراتژی‌های شایستگی (دهه ۱۹۹۰)

استراتژی‌های شایستگی می‌توانند به این صورت طبقه‌بندی شوند: مهارت‌ها (اثبات تخصص)؛ دانش (اطلاعات جمع‌آوری شده در یک حوزه تخصصی)؛ خود انگاره (نگرش‌ها و ارزش‌ها)؛ صفات (تمایل برای یک رفتار خاص) و انگیزش. شایستگی‌ها به عنوان یک استراتژی، ارتباط بین فرهنگ، نتایج و عملکرد فردی را تقویت می‌کند. رویکرد شایستگی محوری را برای شایستگی مطرح کردند. یعنی سنجش اینکه شما چقدر در انجام امور بهتر از دیگران عمل می‌کنید. این استراتژی بیانگر تعهداتی بود که امور تجاری برای موفقیت خود به این تعهدات نیاز داشت. شایستگی‌های محوری یک قدرت و امتیاز کلیدی است که در سازمان‌ها منحصربه‌فرد می‌باشند و ارزش‌های بالایی را ایجاد می‌کنند و سازمان را از رقبایش متمایز می‌سازند. حوزه منابع انسانی در شایستگی‌های هسته‌ای شامل نوآوری، بهره‌وری، مهارت‌های خاص و خدمات برجسته می‌باشند. شایستگی سازمانی درحالی‌که از منابع انسانی تأثیر می‌پذیرند، نشان می‌دهد که تغییرات در استراتژی منابع انسانی بعد از تغییرات در استراتژی تجاری رخ داده است.

• استراتژی‌های نتایج (در عصر حاضر)

در این دوره، نفوذ استراتژی‌های منابع انسانی موجب تمایل به نتایج بیشتر شد. بنیاد عقلایی برای تمایل به این نوع استراتژی توسط کوپلان و نورتون (۱۹۹۶) در کتاب «تبدیل استراتژی به عمل» مطرح شده است. آنچه که در این استراتژی مطرح می‌شود چگونگی تبدیل استراتژی‌های منابع انسانی به فعالیت‌های منابع انسانی است. استراتژی منابع انسانی مجموعه‌ای هماهنگ از فعالیت‌ها است که در جهت یکپارچگی فرهنگ سازمانی، سازمان، افراد و سیستم حرکت می‌کند. در استراتژی‌های نتایج باید به خرده‌فرهنگ‌های سازمانی و شیوه‌های استخدام درون سازمان توجه داشت. خرده‌فرهنگ‌ها همراه با روش‌ها، عادات و هنجارهایش در یک سازمان می‌تواند اجرای استراتژی‌های منابع انسانی را قادر سازد، آن را تغییر و یا تحمیل کند. به علاوه شیوه‌های استخدام، مفاهیم متفاوتی را برای کارکنان به همراه دارد، و نگرش‌ها، رفتارها و فعالیت‌های منابع انسانی را تقویت می‌کند.

۲-۹-۱ پیوستگی

دومین عنصر در بررسی استراتژی‌های منابع انسانی، پیوستگی است. پیوستگی اشاره به سه چالش در قبال منابع انسانی دارد:

- جذب، توسعه و نگهداری ظرفیت‌ها؛
- تطبیق استخدام، سنجش و پاداش عملکرد؛
- کنترل برنامه‌های منابع انسانی به‌طور مداوم.

این چالش‌ها بی‌انتهای هستند، و امکان دارد هر وظیفه منابع انسانی را تحت تأثیر قرار دهند. آن‌ها وظایفی هستند که برای هر سازمان لازم می‌باشند و آن را کامل می‌کنند. به همین دلیل، مدیران منابع انسانی باید در این سه چالش بسیار خوب عمل کنند و استراتژی‌های منابع انسانی و ارتباط بین آن‌ها نیازمند توجه بیشتر می‌باشد. هرچند هر سه چالش همیشه وجود دارند، اما اینکه کدامیک بر سایرین تسلط دارد بستگی به قدرت اقتصاد و بازار کار دارد.

۳-۹-۱ مفهوم

سومین عنصر در بررسی استراتژی‌های منابع انسانی، مفهوم می‌باشد. درواقع، اقتصاد و بازار کار، بخش‌هایی از مفهوم هستند که در آن منابع انسانی نقش ایفاء می‌کند. در طول ۲۰ سال گذشته ما

تغییرات چشمگیری در تکنولوژی، جهانی شدن و آمارهای نیروی کار مشاهده کرده‌ایم. هر کدام از این تغییرات بر روی استراتژی منابع انسانی تأثیر گذاشته است و بعضاً برخی از این اثرات در طولانی مدت دیده شده‌اند.

۱-۱۰ عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی

شرکت‌هایی که گام به بازارهای جهانی می‌نهند، باید با این واقعیت آشنا شوند که این بازارها دارای ویژگی‌هایی مشابه بازارهای داخلی کشورشان نیستند. کشورها از ابعاد مختلف با یکدیگر فرق دارند و این امر بر میزان جذابیت سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در هر کشور، تأثیر می‌گذارد. این تفاوت‌ها تعیین‌کننده میزان کارآیی اقتصادی انجام فعالیت‌های بازرگانی در کشوری خارجی بوده و بر روی مدیریت منابع انسانی درگیر در این فعالیت تأثیری غیرقابل‌انکار می‌گذارند. محققان مدیریت بین‌الملل، برخی از عوامل تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی در بازارهای جهانی را شناسایی کرده‌اند. ما در اینجا بر چهار عامل توجه و تمرکز می‌کنیم. این چهار عامل عبارت‌اند از: فرهنگ، سرمایه انسانی، سیستم قانونی - سیاسی و سیستم اقتصادی.

۱-۱۰-۱ فرهنگ: یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی در سطح بین‌المللی، فرهنگ کشوری است که شرکتی پای به آن می‌گذارد. فرهنگ، عبارت است از مجموعه‌ای از مفروضات، که اعضای یک جامعه در آن‌ها مشترک‌اند، این مفروضات، شکل‌دهنده عقایدی درباره جهان، چگونگی کارکرد آن و آرمان‌هایی ارزشمند هستند (نصیرزاده و همکاران، ۱۳۹۳). فرهنگ به دو دلیل برای مدیریت منابع انسانی، مهم است. اولاً، فرهنگ غالباً تعیین‌کننده سه عامل دیگر تأثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی در بازارهای جهانی است. فرهنگ تأثیر بسزایی بر قوانین و سرمایه انسانی یک کشور تأثیر می‌گذارد. زیرا اگر فرهنگ، آموزش و تحصیلات در کشوری ارزش محسوب شده و بدان توجه شود، در این صورت، افراد جامعه سعی خواهند کرد تا سرمایه انسانی خود را تقویت کنند. نکته آخر اینکه، فرهنگ و اقتصاد، دارای رابطه بسیار نزدیکی با یکدیگر هستند. با این حال، مهم‌ترین دلیل اهمیت فرهنگ برای مدیریت منابع انسانی این است که فرهنگ غالباً اثربخشی اقدامات و فعالیت‌های مختلف مدیریت منابع انسانی را تعیین می‌کنند. فعالیت‌ها و اقداماتی که در ایالات متحده، کارآمد و مؤثر واقع می‌شوند، ممکن است در فرهنگی با عقاید و ارزش‌های متفاوت، مؤثر و کارآمد نباشند. به‌عنوان مثال، شرکت‌های آمریکایی بر ارزیابی عملکرد فردی

افراد، بسیار تأکید کرده و در این شرکت‌ها، پاداش‌ها بر اساس عملکرد فردی، اعطا می‌گردند، درحالی‌که در شرکت‌های ژاپنی از افراد انتظار دارند که در فعالیت‌های گروهی شرکت کرده و ارزیابی عملکرد و اعطای پاداش گروه صورت می‌گیرد. لذا، ارزیابی فردی و اعطای پاداش‌ها به عملکرد فرد، چندان در شرکت‌های ژاپنی کارآمد و مؤثر نبوده و در دنیای واقعی نیز در سازمان‌های ژاپنی بسیار کم از این روش‌ها استفاده می‌شود. ویژگی‌های فرهنگی بر نحوه رفتار مدیران با زیردستان و نحوه انتخاب فعالیت‌های مناسب مدیریت منابع انسانی، تفاوت‌های فرهنگی، بر فرآیندهای ارتباطی و هماهنگی سازمان‌ها نیز تأثیر می‌گذارند. فرهنگ‌های جمع‌گرا، نسبت به فرهنگ‌های فردگرا، به تصمیم‌گیری گروهی و اقدامات مدیریت مشارکتی بیشتر بها و ارزش می‌دهند. به‌طور کلی در بین چهار عامل یادشده فرهنگ دارای بیش‌ترین تأثیر بر مدیریت منابع انسانی در عرصه جهانی است (مظفری، ۱۳۸۷).

۱-۱۰-۲ سرمایه انسانی: میزان توانایی یک شرکت در شناسایی و حفظ نیروی کاری واجد شرایط و ذی‌صلاح، یکی از عوامل مورد توجه در اتخاذ تصمیم به منظور قدم نهادن به بازارهای جهانی است. لذا کیفیت سرمایه انسانی یک کشور، موضوعی مهم در مدیریت منابع انسانی است. سرمایه انسانی به توانایی‌ها و قابلیت‌های سازنده و کارآمد افراد اشاره دارد که این توانایی‌ها و قابلیت‌ها شامل دانش، مهارت‌ها و تجربه می‌شود که دارای ارزش اقتصادی هستند. سازمانهای ورزشی از جمله وزارت ورزش و جوانان، بزرگترین متولیان امر ورزش کشور هستند و بزرگترین سرمایه ملی ما را تشکیل می‌دهند. هر کشوری قبل از این که مرهون ذخایر زیرزمینی خود باشد، مرهون نیروی انسانی فکور و فعال جامعه است. رشد و تعالی در یک نظام هنگامی تحقق می‌یابد که دارای بزرگترین سرمایه یعنی نیروی انسانی سالم و با نشاط باشد (خدادادی و همکاران، ۱۳۸۹). تنوع ورزشها، فرهنگ‌ها، سلیقه‌ها و امکانات ورزشی در کشور، کار سازمان ورزش و جوانان را بسیار پیچیده کرده است (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۹). اکنون در جهان توسعه یافته، دیگر سرمایه‌های مادی و طبیعی را به عنوان یک عامل موفقیت به شمار نمی‌آورند، بلکه نقش نیروی انسانی را به عنوان یک عامل مهم‌تر و اثربخش در تولید فکر و اندیشه در فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی، سیاسی، هنری، فرهنگی و ورزشی می‌کنند. آن چه مسلم است، اگر مدیر در هر سازمانی محور فعالیت خود را بر اساس نیروی انسانی ماهر، متخصص و آموزش دیده استوار کند، به طور حتم کارآمدی و بهره‌وری سازمان را بالا برده، با توجه به نیروی انسانی آموزش دیده و متخصص در رشد و بالندگی سازمان کمک می‌کند. سازمان‌های ورزشی باید تلاش کنند تا با استفاده از مدیران هوشمند و آگاه، سیستم موجود در ورزش را به گونه‌ای ساماندهی و هدایت کنند که بتوان از توان علمی نیروهای ورزشیده، بهره‌وری مناسب را داشته و این نیروها را به سمتی هدایت کنند که از توان و پتانسیل آنها در راستای اهداف سازمانی به خوبی بهره‌برند (یامچی و همکاران، ۱۳۹۶).

۱-۱۰-۳ سیستم قانونی - سیاسی: قوانین و مقررات وضع شده از سوی سیستم قانون گذاری یک کشور می تواند شدیداً بر مدیریت منابع انسانی تأثیر بگذارد. سیستم سیاسی - قانونی، غالباً الزاماتی را بر اقدامات خاص مدیریت منابع انسانی نظیر آموزش، جبران خدمات، استخدام و اخراج ها وارد می سازد. در سطحی گسترده تر، قانون گذاری پیامد و نتیجه فرهنگی است که در آن وجود دارد. لذا قوانین جاری در یک کشور خاص، غالباً انعکاسی از هنجارهای اجتماعی موجود درباره آن چیزی است که رفتار مشروع و قانونی را شکل می دهد.

۱-۱۰-۴ سیستم اقتصادی: سیستم اقتصادی یک کشور به طرق مختلف بر مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد. همان گونه که قبلاً یادآوری گردید، فرهنگ یک کشور دارای ارتباط نزدیکی با سیستم اقتصادی آن کشور است و این دو سیستم، انگیزه های لازم برای توسعه سرمایه انسانی را فراهم می سازند. در سیستم های اقتصادی سوسیالیست، به دلیل رایگان بودن سیستم آموزشی، فرصت های فراوانی برای توسعه سرمایه انسانی وجود دارد. با این حال، در این سیستم ها، به دلیل آنکه پاداش های مادی و پولی برای افزایش سرمایه انسانی، اعطا نمی گردد، انگیزه اقتصادی کمی برای توسعه سرمایه انسانی باقی می ماند. میزان سلامت و بهداشت سیستم نیز تأثیر مهم بر مدیریت منابع انسانی به جای می گذارد. آن دسته از کشورهای در حال توسعه که دارای سطح بالایی از بهداشت و سلامت هستند، نسبت به سایر کشورهای در حال توسعه، هزینه های نیروی کار بالاتر است. همچنین سیستم اقتصادی از طریق میزان مالیات هایی که بر حقوق و دستمزد افراد وضع می کند، تأثیر مستقیم بر مدیریت منابع انسانی می گذارد. در سیستم های سوسیالیست، هدف توزیع ثروت است، لذا از افراد دارای وضع اقتصادی بهتر، درصد بالاتری مالیات بر درآمد، اخذ می کنند. اما سیستم های سرمایه داری به افراد اجازه می دهند که سهم بیشتری از درآمدهای خود را در اختیار داشته باشند و بدین ترتیب در افراد ایجاد انگیزه می کنند. به طور خلاصه، کشورها از لحاظ فرهنگ، سرمایه انسانی، سیستم قانون گذاری و سیستم های اقتصادی با یکدیگر فرق دارند. این تفاوت ها، تأثیر مستقیم بر نوع سیستم مدیریت منابع انسانی مورد استفاده در این کشورها خواهد گذاشت.

۱-۱۱ وظایف مدیریت نیروی انسانی

مدیران پرسنلی در محدوده وظایف خود باید به جذب و گزینش نیروی انسانی مناسب بپردازند، برنامه های آموزش و پرورش نیروی انسانی را تدوین نمایند، سطح انگیزه کارکنان را بهبود دهند. کارکنان شایسته را حفظ و برای تأمین نیازهای آنها اقدام نمایند. مدیران پرسنلی برای انجام وظایف اجرایی مذکور باید

وظایفی را نیز انجام دهند. مدیران برای تحقق اهداف سازمانی و انجام وظایف اجرایی خود باید برنامه‌ریزی نمایند، به سازماندهی وظایف و فعالیت‌های واحد پرسنلی بپردازند، افراد تحت سرپرستی خود را هدایت و رهبری نمایند و برای حصول اطمینان از عملکرد واحد پرسنلی به نظارت بر افراد و انجام چگونگی فعالیت‌ها بپردازند. مدیر پرسنلی باید با انجام صحیح و کامل وظایف اجرایی در قلمرو واحد خود هم موفق گردد.

۱-۱۱-۱ وظایف و مسئولیت‌های عمومی مدیریت منابع انسانی

۱. برنامه‌ریزی: شامل تعریف اهداف کوتاه مدت، میان‌مدت و بلندمدت نیروی انسانی و مشخص نمودن راه رسیدن به این اهداف می‌باشد.
۲. سازماندهی: شامل تقسیم کار و ایجاد هماهنگی در بین واحدها و مشاغل تقسیم‌شده و طراحی ساختار ارتباطات موردنیاز می‌باشد.
۳. هدایت و رهبری: جهت انجام صحیح کارها، مدیریت منابع انسانی باید نیروی انسانی را هدایت و راهنمای نموده و در آن‌ها انگیزه‌های لازم را به وجود آورد.
۴. نظارت و کنترل: شامل مقایسه اقدامات انجام‌شده توسط پرسنل با برنامه‌های از پیش تعیین‌شده و انجام اقدامات اصلاحی در صورت نیاز می‌باشد.

۲-۱۱-۱ وظایف و مسئولیت‌های اختصاصی مدیریت منابع انسانی

۱. برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمند یابی و گزینش
- برنامه‌ریزی نیروی انسانی در یک سازمان برای تأمین نیروی انسانی لازم از طریق تعیین نیازهای سازمان به نیروی انسانی، صورت می‌گیرد. تعیین صحیح نیازهای انسانی از نظر کمی و کیفی، وظیفه‌ای است که سایر وظایف این مدیریت را تحت شعاع خود قرار می‌دهد، در این خصوص باید توجه شود که به چه تعداد و چه نوع نیروی انسانی در واگذاری مسئولیت‌ها، نیاز می‌باشد: جنبه کمی نیروی انسانی، وقتی مطرح می‌گردد که واحد جدیدی در سازمان به وجود می‌آید یا در پست‌های سازمانی تغییراتی ایجاد شود؛ جنبه کیفی وقتی مطرح است که سازمان، پست‌های خود را با توجه به قابلیت‌های متصدیان، موردبررسی قرار می‌دهد (سعادت، ۱۳۸۲).

سازمان باید از طریق برنامه‌ریزی نیروی انسانی، اطمینان کسب کند. افرادی که دارای توانایی‌های مناسب، مهارت‌ها و شایستگی‌های زیادی می‌باشند برای تحقق اهداف، در مواقع موردنیاز، در دسترس هستند. به‌طور کلی برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فرایندی است که با داشتن نظام، نیازمندی‌های انسانی سازمان را بررسی می‌کند و بر اساس آن، برنامه‌ها و اقداماتی را ایجاد و توسعه می‌دهد تا اطمینان حاصل شود به افراد مناسب، بامهارت‌های لازم در زمان مورد نیاز می‌توان دسترسی پیدا کرد. کارمند یابی و گزینش از وظایفی است که باید در این راستا به آن پرداخت.

کارمند یابی فرایند کشف و جذب افراد با قابلیت‌های مناسب و تشویق آن‌ها به همکاری با سازمان می‌باشد. این فرایند با بررسی نیروهای موردنیاز شروع می‌شود و زمانی که نیروهای موردنیاز در شمار متقاضیان و داوطلبان استخدام درمی‌آیند پایان می‌پذیرد. گزینش یا انتخاب، فرایندی است که از طریق آن از بین متقاضیان، بهترین افراد برای پست‌های خالی و توسعه سازمان انتخاب می‌گردند. اگر سازمان بخواهد نیازهای انسانی خود را به‌طور مطلوب برآورده سازد، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمند یابی و انتخاب باید هماهنگ با یکدیگر انجام شوند.

۲. آموزش و توسعه نیروی انسانی

امروزه تغییر و تحول در عوامل محیطی و مشاغل و سازمان‌ها شدید است. آموزش و توسعه باعث می‌شود افراد با توجه به تغییرات مکرر در ماهیت و محتوای مشاغل، به‌طور مؤثر بتوانند وظایف خود را انجام دهند. بر این اساس آموزش و توسعه به منزله مهم‌ترین فعالیت سازمانی به‌طور فزاینده تشخیص داده شده است.

این وظیفه مهم، هنگامی که افراد به سازمان می‌پیوندند شروع می‌شود و در تمام مسیر شغلی آن‌ها ادامه می‌یابد. به‌طور کلی فرایند آموزش و توسعه، یک کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده مدیریت است برای تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار کارکنان. در بخش تربیت بدنی، آموزش باید یکی از ارکان اصلی باشد و تمامی اعضا اعم از مربیان، داوران، مدرسین، مدیران و کارکنان را در بر می‌گیرد. آموزش اقشار مختلف در بخش تربیت بدنی و ورزش موجب افزایش دانش، مهارت و قابلیت‌های آنان شده و آن‌ها را برای ایفای بهتر وظایف و مسئولیت‌ها آماده می‌کند، باید از طریق برنامه‌های آموزشی، انگیزه و میل به خوب کارکردن را در کارکنان ایجاد و تقویت کرد.

۳. نظام جبران خدمات و انگیزه

برای کارکنان به دلیل مشارکت آنان در فعالیت‌ها و اهداف سازمان باید جبران خدمات منصفانه و مؤثر را در نظر گرفت. کل جبران خدمات که کارفرما در قبال کار یک فرد تأمین می‌کند، جبران خدمات مالی و جبران خدمات غیرمالی می‌باشد. جبران خدمات مالی همان حقوق و مزایایی است که افراد به صورت پول نقد و یا کمک‌های مالی غیرمستقیم دریافت می‌کنند.

جبران خدمات غیرمالی، لذت و رضایتی است که افراد از انجام کارهای درخور توجه و مهم و غنی و همین‌طور از محیط کاری مناسب و خوشایند کسب می‌کنند. نظام جبران خدمات اگر منصفانه و متعادل باشد با انگیزه و رضایت کارکنان تأثیر مستقیم دارد.

۴. نظام ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد، سیستمی است که ارزشیابی و بازبینی دوره‌ای از نحوه انجام کار افراد در سازمان را صورت می‌دهد. نتیجه فرایند ارزیابی نحوه انجام کار کارکنان، تأمین اطلاعاتی است که بر تصمیمات مدیر پرسنل تأثیر مستقیم دارد. درواقع بسیاری از تصمیمات مدیریت منابع انسانی، مانند تعیین نیازهای انسانی سازمان، تعیین نیازهای آموزشی، نظام پرداخت مناسب، ترفیع و جابه‌جایی، تحت تأثیر نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان قرار می‌گیرد. علاوه بر استفاده زیاد سازمان از فرایند ارزیابی، خود کارکنان هم از این مهم بهره‌مند می‌شوند. زیرا در نتیجه ارزشیابی عملکرد، کارکنان از نحوه انجام وظایف محوله مطلع می‌گردند و بر این اساس سعی می‌کنند بر اشتباهات خود تسلط یابند؛ لذا منافع فرد و سازمان، اقتضا می‌کند که فرایند ارزشیابی عملکرد به‌طور کامل و منظم صورت گیرد. این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. اگر ارزیابی عملکرد به خوبی طراحی شود و به نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد، وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش و بهسازی و بعضاً اصلاح کارکنان خواهد بود (اپلبام، ۲۰۱۰). دراین میان، ورزش نقش مهم و پیشرونده‌ای در دنیای تغییرات اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و نظام اجتماعی بازی می‌کند (فرجی پور و همکاران، ۱۳۸۹). مشکل عدیده موجود در سازمانها و به خصوص سازمانهای ورزشی، عدم وجود کنترل‌های مدیریتی و یا به عبارت دیگر، عدم وجود

1 - Appelbaum

راهکارهای مناسب در جهت ارزیابی عملکرد می باشد. عدم توجه به استقرار نظام ارزیابی عملکرد میتواند مشکلات مضاعفی را ایجاد کند که درنهایت، موجب عدم کارایی و اثربخشی و افت بهره وری سازمان می شود؛ ازاینرو، ضروری به نظر میرسد که در هر سازمان، یکی از برنامه های مهم و دارای اولویت، همانا طراحی و استقرار نظام ارزیابی متناسب با آن سازمان ورزشی باشد.

۵. پرورش زندگی شغلی

زندگی شغلی، سلسله پست‌هایی است که یک شخص در طول زندگی خود، تصدی آن‌ها را به عهده می‌گیرد. پرورش زندگی شغلی، فرایندی است که مدیران از طریق آن، کارکنان را در مسیر شغلی خود یاری کرده، فرصت‌هایی را فراهم می‌آورند که کارکنان بتوانند به اهداف فردی در زندگی شغلی خود نائل گردند.

۶. ایمنی و سلامتی روانی و جسمی

ایمنی یعنی حمایت کارکنان از آسیب‌هایی که از حوادث مربوط به کار ناشی می‌شود. سلامتی روانی و جسمی یعنی بهداشت و حفظ کارکنان از بیماری‌های روانی و جسمی که از کار و محیط کار نشأت می‌گیرد. این وظایف اهمیت بسیاری دارند، زیرا میزان نارضایتی و رضایت کارکنان را شکل می‌دهد و افراد در محیط ایمن و سالم رضایت و لذت‌بخش بیشتری کسب می‌کنند و با کارایی بیشتری به فعالیت می‌پردازند.

۷. بهبود ارتباطات منابع انسانی

یکی از قابلیت‌های اساسی برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران، برقراری ارتباطات مناسب می‌باشد. ارتباطات، عبارت است از توانایی ارسال پیام به‌گونه‌ای که افراد به راحتی، محتوای آن را درک کرده، پذیرا باشند. مهارت‌های ارتباطی یک پیش‌شرط ضروری برای عملکرد رضایت‌بخش در تمام سطوح مدیریتی است.

۸. تحقیقات منابع انسانی

برای اینکه مدیر پرسنل در انجام وظایف خود و اخذ تصمیمات بر اساس واقعیت و اطلاعات اقدام کند، مبادرت به تحقیقات منابع انسانی می‌کند. اطلاعات حاصل از طریق تحقیقات علمی در مورد منابع انسانی و عملکرد آن در سازمان، مبنای بسیاری از تصمیمات قرار می‌گیرد، برای مثال تحقیق در مورد تعیین دلایل ایجاد حوادث و سوانح، رابطه پاداش و افزایش بهره‌وری، بررسی نگرش کارکنان نسبت به سازمان و مدیریت، بررسی اثربخشی کوشش‌های آموزش. بررسی میزان فشار عصبی مدیران و کارکنان، بررسی اعتبار آزمون‌های استخدام، بررسی علل غیبت و ... انتظار می‌رود که این وظیفه در آینده از اهمیت بیشتری برخوردار شود.

برای انجام وظایف اجرایی مذکور ابتدا باید به تجزیه و تحلیل شغل پرداخت که مهم‌ترین ابزار مدیر پرسنل در انجام وظایف است. همچنین طراحی سیستم‌های اطلاعاتی نیروی انسانی موجب می‌شود وظایف با کارایی و اثربخشی بیشتر انجام گردد و جریان اطلاعات از واحدهای مختلف سریع‌تر صورت گیرد، تجزیه و تحلیل شغل به منزله مهم‌ترین ابزار مدیران اجرایی به ویژه مدیریت منابع انسانی در انجام وظایف می‌باشد که در فصلی جداگانه به توضیح آن خواهیم پرداخت.

۱۲-۱ مدیریت منابع انسانی در تربیت بدنی و ورزش

نظام جامع منابع انسانی که بر پایه سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش، عهده‌دار پشتیبانی لازم از این بخش در حرفه منابع انسانی تربیت بدنی و ورزش است، به عنوان یک نظام متشکل از مجموعه‌ای از مفاهیم، اجزاء و روابط میان آن‌ها است، که آگاهی از آن‌ها مقدمه شناخت ساخت و کار نظام مورد بحث می‌باشد.

۱-۱۲-۱ تعریف نظام

نظام جامع منابع انسانی تربیت بدنی و ورزش به عنوان یکی از مؤلفه‌های پشتیبانی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش کشور، آرایشی نظام‌مند از خرده نظام‌ها، مؤلفه‌های تأثیرگذار و اقدامات محوری مدیریت سرمایه انسانی درون ساختار تربیت بدنی و ورزش است.

۲-۱۲-۱ مقاصد نظام

- ایجاد زمینه‌های لازم برای رشد و تعالی سرمایه انسانی تربیت بدنی و ورزش
- کمک به تحقق اهداف نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش

۱- ۱۳- ۳- ارکان نظام

- ✓ زیر نظام‌ها و عناصر اصلی نظام
- ✓ مدیریت نظام
- ✓ مؤلفه‌های پشتیبان نظام

زیر نظام‌های یادشده عهده‌دار انجام فرایندهای اصلی نظام جامع منابع انسانی است و این فرایندها را با هدایت مدیریت نظام و حمایت مؤلفه‌های پشتیبان به انجام می‌رساند.

۱- ۱۳- ۱- ۳- زیر نظام‌ها و عناصر اصلی نظام

چارچوب مفهومی نظام جامع منابع انسانی تربیت بدنی و ورزش، بر این باور بنا شده است که فرایندهای مدیریت سرمایه انسانی سازمان‌ها، الگوی معماری مشترکی دارند. لذا ارزیابی عملکرد در پی سنجش همان ویژگی‌هایی است که آموزش درصدد ایجاد آن، حقوق و دستمزد به دنبال جبران و تقویت آن و نظام گزینش معطوف به شناسایی و کشف آن است. این فرایندها در حین تعامل چند سویه باهم، در مواردی به لحاظ ارتباط طولی، نسبت به هم تقدم و تأخر پیدا می‌کنند. این تعامل‌ها و ارتباط‌ها به همراه طرز تلقی و نگرش به اهداف و فلسفه وجودی هر یک از این فرایندها، الگوهای متفاوتی از خرده نظام‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان یک نظام را پدید آورده است.

در نظام جامع منابع انسانی تربیت بدنی و ورزش، کارکردهای اساسی مدیریت منابع انسانی در قالب سه زیر نظام تأمین منابع انسانی، مدیریت عملکرد و روابط کارکنان طراحی شده است. علاوه بر زیر نظام‌های سه‌گانه، نظام جامع منابع انسانی تربیت بدنی و ورزش، از پنج جزء اصلی به شرح زیر تشکیل می‌شود:

- ✓ برنامه‌ریزی و گزینش
- ✓ آموزش و توسعه
- ✓ به‌کارگیری

✓ ارزیابی عملکرد

✓ جبران خدمات

۱-۱۳-۳-۲ مدیریت نظام

مدیریت به عنوان دومین رکن نظام جامع منابع انسانی، نشان‌دهنده ساخت کارکرد و وظایف واحد مسئول منابع انسانی درون ساختار تربیت بدنی و ورزش است.

۱-۱۳-۳-۳ مؤلفه‌های پشتیبانی نظام

مؤلفه‌های پشتیبان نظام، دو متغیر بسیار تأثیرگذار بر تحقق اهداف و راهبردهای نظام، یعنی سبک رهبری و مدیریت حاکم بر تربیت بدنی و ورزش و نیز فرهنگ‌سازمانی این بخش را دربرمی‌گیرد. مؤلفه‌های پشتیبان در تعامل با یکدیگر فضای حاکم بر روابط انسانی در تربیت بدنی و ورزش، در میان کارکنان و میان کارکنان و مدیریت این بخش در سطوح مختلف تربیت بدنی و ورزش را نشان می‌دهد.

۱-۱۴-۱ مطلوبیت‌های راهبردی نظام جامع منابع انسانی در تربیت بدنی و ورزش

طراحی نظام‌های جامع عمیقاً بر بصیرت راهبردی است و چنین بصیرتی محصول تفکر در زمان و توجه به دگرگونی‌های آن است. عصر حاضر ویژگی‌های منحصربه‌فردی دارد که آن را از اعصار گذشته کاملاً متمایز می‌سازد و مهم‌ترین ویژگی آن که سازمان‌ها را نیز تحت تأثیر قرار داده است، تغییرات سریع و فزاینده و افزایش روزافزون عدم قطعیتی است که خود برخاسته از دگرگونی‌های محیط است. مطلوبیت‌های راهبردی، گزاره‌هایی آرمان‌گرا، آینده‌نگر، آینده‌ساز و منبعث از باورهای سازمان یا نظام است که می‌توان آن‌ها را در سه محور ارزش‌ها، چشم‌انداز و مأموریت خلاصه نمود.

۱-۱۴-۱ ارزش‌های نظام

ارزش‌ها و باورها، اساسی‌ترین عنصر مطلوبیت‌های راهبردی و زیربنای چشم‌انداز و مأموریت سازمان است؛ پدیده‌ای که در انسجام‌بخشی کارکنان و هم‌سویی آن‌ها برای دستیابی به آرمان‌ها و مقاصد سازمان، نقش محوری ایفا می‌کند. ارزش‌ها و باورها مبنای حرکت و تلاش به سوی آینده و مفهوم‌پردازی‌ها و معنی بخشیدن به آن‌ها است.

۱- ۱۴- ۲ چشم‌انداز نظام

چشم‌انداز، نقشه راه به سوی آینده است؛ آینده‌ای واقع‌گرایانه، جذاب و تحقق‌پذیر. چشم‌انداز هر سازمان از ارزش‌های محوری و آرزوهای ذینفعان نشأت می‌گیرد و فرصتی برای خلق آینده‌ای مطلوب و منحصربه‌فرد را به وجود می‌آورد.

۱- ۱۴- ۳ مأموریت نظام

تحدید مأموریت نظام جامع منابع انسانی تربیت بدنی و ورزش، سومین حلقه از زنجیره مطلوبیت‌های راهبردی نظام یادشده است. اهمیت تدوین مأموریت هر سازمان از آن جهت است که امکان اجماع در زمینه علت وجودی سازمان و ارائه مبنایی برای تخصیص منابع را فراهم می‌آورد و نقطه اتکایی برای هم‌سازی و هم‌نوایی اعضای و بخش‌های مختلف سازمان در جهت تحقق اهداف آن به وجود می‌آورد. بیانیه مأموریت، فلسفه وجودی هر سازمان است و حداقل سه حوزه کارکرد و فعالیت‌های اصلی سازمان، مخاطبان (مشتریان و مصرف‌کنندگان) سازمان و راهکارهای تحقق فعالیت‌های اصلی را دربرمی‌گیرد.

۱- ۱۴- ۲ راهبرد کلان نظام جامع منابع انسانی تربیت بدنی و ورزش

با توجه به جهت‌گیری کلان حاکم سازمان بر نظام مبنا، مقاصد و مطلوبیت‌های نظام جامع منابع انسانی تربیت بدنی و ورزش و نیز اهداف بلندمدت این نظام، راهبرد کلان نظام جامع منابع انسانی تربیت بدنی و ورزش به شرح زیر است:

۱- ۱۵ خرده نظام تأمین منابع انسانی

از آغاز شکل‌گیری قلمرو اداره امور کارکنان با عنوان مدیریت پرسنلی تا به امروز که این حوزه با عنوان مدیریت سرمایه انسانی، وظایفی بس گسترده و با اهمیت را برعهده گرفته و به شریکی راهبردی در مدیریت سازمان‌ها تبدیل شده است، نقش‌ها و کارکردهای مشابهی را بر عهده داشته که ازجمله مهم‌ترین

آن‌ها می‌توان به سه مسئولیت تأمین منابع انسانی، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات و مدیریت روابط کارکنان اشاره نمود. در این طبقه‌بندی، تأمین منابع انسانی مفهومی گسترده یافته و آن بخش از اقدامات و فعالیت‌هایی را دربرمی‌گیرد که منابع انسانی موردنیاز را با ویژگی‌های معین و در زمان موردنظر در اختیار سازمان قرار می‌دهد. بر این اساس، در چارچوب نظام جامع منابع انسانی در تربیت بدنی و ورزش، خرده نظام تأمین منابع انسانی، اقدامات مربوط به مشاغل و برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مدیریت امور استخدامی و آموزش و پرورش کارکنان را شامل می‌شود. این فرایندها هر کدام به‌گونه‌ای در تأمین منابع انسانی نقش‌آفرینی می‌کند.

۱- ۱۶ خرده نظام مدیریت عملکرد

ارزیابی کم و کیف تلاش‌های کارکنان از بدو شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی به عنوان حوزه‌ای نظری و عملی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده است. مدیریت عملکرد دربرگیرنده مجموعه اقداماتی است که با ایجاد انگیزه در کارکنان، زمینه مشارکت آن‌ها را در انجام امور و در عرصه تصمیم‌گیری‌های سازمانی فراهم کرده و از این رهگذر حفظ و توسعه سرمایه انسانی را بیش از پیش امکان‌پذیر سازد. بر این اساس در چارچوب نظام جامع تربیت بدنی و ورزش، خرده نظام‌های مدیریت عملکرد، اقدامات مربوط به به‌کارگیری، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات کارکنان را دربرمی‌گیرد.

۱- ۱۷ خرده نظام روابط کارکنان

روابط کارکنان سومین زیر نظام، نظام جامع منابع انسانی تربیت بدنی و ورزش است. روابط کارکنان به عنوان زیر نظامی غیرملموس و ذهنی در مقایسه با دو زیر نظام تأمین مدیریت عملکرد، از عینیت کمتری برخوردار است، اگرچه این امر به هیچ‌وجه از اهمیت این زیر نظام در کارآمدی و اثربخشی مدیریت سرمایه انسانی سازمان‌ها نمی‌کاهد. روابط کارکنان با روابط کار، عمدتاً متوجه تنظیم روابط کارکنان با مدیریت است و از آنجاکه این روابط از هنگام ورود افراد به سازمان تا جدا شدن از سازمان و حتی پس‌از آن ادامه می‌یابد، روابط کارکنان، به‌نوعی تمام راهبردهایی را که در قلمرو مدیریت منابع انسانی مطرح است، شامل می‌شود. زیر نظام روابط کارکنان، با مدیریت تعارض منافع، از طریق قراردادهای روان‌شناختی به محیط کار فیزیکی و مبانی هنجاری سازمان که کمتر قابل‌لمس است شکل می‌دهد.

خلاصه فصل

در این فصل مفاهیم کلی مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های منابع انسانی معرفی و توضیح داده شد. هر زمان که شرکتی شکل می‌گیرد، سازمانی پا به عرصه گذاشته است که شرط تداوم فعالیت آن توجه به منابع انسانی و مدیریت مطلوب این سرمایه کلیدی است. مدیریت، فرایند طراحی و حفظ محیط و شرایطی است که در آن افراد با گروه‌ها برای دستیابی به اهداف منتخب گروهی، به‌طور مؤثر و باانگیزه، فعالیت نمایند. به بررسی نقش‌ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی، که با توجه به‌اندازه سازمان، ضرورت وظایفی که بر عهده دارد، حدود اختیار و مسئولیتی که به این دسته از مدیران واگذار می‌گردد، متفاوت می‌باشد. سپس به بررسی مدل‌های چون مدل گرایی، چند مرکزی، اقلیم گرا، و منطقه محور و کارکردهای این مدل‌ها در مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها پرداخته‌شده است. و نیز بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی در تربیت بدنی و ورزش پرداخته‌شده است. نظام جامع منابع انسانی که بر پایه سند راهبردی نظام جامع توسعه تربیت بدنی و ورزش، عهده‌دار پشتیبانی لازم از این بخش در حرفه منابع انسانی تربیت بدنی و ورزش است، به عنوان یک نظام متشکل از مجموعه‌ای از مفاهیم، اجزاء و روابط میان آن‌ها است، که آگاهی از آن‌ها مقدمه شناخت ساخت و کار نظام موردبحث می‌باشد. و در انتها به سیر تحولات منابع انسانی و شکل‌گیری نهضت‌ها و ظهور حرفه منابع انسانی ارائه گردیده است.

پاسخنامه

مدیریت منابع انسانی در اوقات فراغت				
سوال	الف	ب	ج	د
۱		✓		
۲		✓		
۳	✓			
۴				✓

سوالات تستی

۱. کدامیک از اهداف کلی مدیریت منابع انسانی به شمار می رود؟
- الف) نگهداری
ب) قانون پذیری
ج) سودمندی
د) آموزش و توسعه.
۲. در این مدل مدیریت منابع انسانی بر روی حفظ تجانس گروه ها تمرکز می کند تا بتواند موجب تضمین عملکرد آن شود و از استانداردهایی تبعیت می کند که در شرکت مادر مورد استفاده قرار می گیرد؟
- الف) مدل چند مرکزی
ب) مدل ملی گرا
ج) مدل چند مرکزی
د) مدل منطقه محور
۳. کدامیک از وظایف و کارکردهای مدیریت منابع انسانی بعد از انتخاب محسوب می شود؟
- الف) ارزیابی عملکرد
ب) جذب
ج) مدل چند مرکزی
د) تجزیه و تحلیل شغل
۴. از وظایف و مسئولیت های اختصاصی مدیریت منابع انسانی است و هنگامیکه افراد به سازمان می پیوندند شروع می شود و در تمام مسیر شغلی ادامه می یابد؟
- الف) پرورش شغلی
ب) نظام جبران خدمات و انگیزه
ج) نظام ارزیابی عملکرد
د) آموزش و توسعه نیروی انسانی

فصل ۲

برنامه‌ریزی در سازمان های ورزشی

اهداف کلی

آشنایی با مفهوم برنامه ریزی در سازمان ها

اهداف یادگیری

دانشجویان پس از مطالعه این فصل باید بتوانند از عهده فعالیت های زیر برآیند:

- مفهوم برنامه ریزی در مدیریت منابع انسانی؛
- ویژگی های ممتاز و مشخصه برنامه‌ریزی منابع انسانی؛
- برنامه ریزی تفریح و اوقات فراغت؛
- متغیرهای داخلی یا سازمانی اثرگذار بر کارکرد برنامه‌ریزی منابع انسانی؛
- متغیرهای خارجی یا سازمانی اثرگذار بر کارکرد برنامه‌ریزی منابع انسانی؛
- ✎ پیوند میان برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی انسانی؛
- گام‌های نخستین برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛
- عناصر الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی؛
- الگوی استراتژیک منابع انسانی؛
- اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛
- مزایای برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛
- موانع برنامه‌ریزی منابع انسانی؛
- کاربرد برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛
- الزامات اثربخشی برنامه‌ریزی منابع انسانی؛
- مراحل مختلف نیروی انسانی؛

۲-۱ مقدمه

از آنجاکه امروزه منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است، پس یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است. عامل مهم برای وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و درنهایت بهسازی منابع انسانی است. مؤثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها از طریق بهبود و بهسازی آنان است و آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود بلکه از طرق متعددی می‌توان به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جز با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان‌پذیر نخواهد بود. با توجه به اینکه منابع انسانی، منبع استراتژیک برای سازمان‌ها محسوب می‌شوند، جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه‌ریزی استراتژیک است و اکثر برنامه‌ریزی‌های سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده‌ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است روند تغییرات و دگرگونی‌های تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمان‌هاست که همواره با آن مواجه‌اند. اگر سازمان‌ها می‌خواهند همسو با این تغییرات باشند بایستی نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند. در عصر حاضر، اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمان‌ها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند. درعین‌حال، بسیاری از سازمان‌ها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به‌طور مؤثر برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی را تهیه کنند.

۲-۲ تعریف برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی عبارت است از عمل تدوین اهداف کلان و عملیاتی، انتخاب فعالیت‌های موردنیاز برای دستیابی به اهداف، مشخص کردن وظایف (تقسیم کار) در واحدهای اداری و تنظیم واحدهای اداری در ساختار سازمانی به نحوی که قادر باشند به مانند یک سیستم کار کنند (نصیرزاده و همکاران، ۱۳۹۵).

۳-۲ تعریف برنامه‌ریزی نیروی انسانی

- برنامه‌ریزی نیروی انسانی^۱، برنامه‌ای است که منابع انسانی موردنیاز را پیش از نیاز واقعی و برای رسیدن به اهداف سازمانی پیش‌بینی می‌کند و مدیران سازمانی، به ویژه مدیران پرسنلی، را قادر می‌سازد تا گام‌های لازم را در زمان‌های مناسب برای تضمین وصول به آن اهداف بردارند (سعادت، ۱۳۸۷).
- برنامه‌ریزی نیروی انسانی، حرکتی است که به وسیله آن سازمان‌ها اطمینان می‌یابند که نوع و میزان نیروی انسانی موردنیاز خود را در حال و آینده در اختیاردارند و منابع انسانی موجود و موردنیاز 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 (وگنر^۲، ۲۰۰۰).

۳-۲-۱ عمده‌ترین اهداف برنامه‌ریزی منابع انسانی

- تجزیه و تحلیل تقاضای نیروی انسانی در حال و آینده؛
- اطمینان از این‌که واحدها، برنامه لازم برای دستیابی و مورد استفاده قرار دادن نیروی کار در آینده را در اختیاردارند؛
- کاهش ترک خدمت کارکنان و بهبود نگهداری آن‌ها؛
- فراهم کردن شرایط دسترسی سریع به اطلاعات صحیح در مورد نیروی کار؛
- انتخاب افراد با بهترین کیفیت؛
- داشتن سیستم انتخابی و استخدامی کارآمد، سریع و اثربخش؛
- کمک به تصمیم‌گیری درست و به موقع در زمینه منابع انسانی و تخصیص آن‌ها (استون^۳، ۱۹۹۸).

^۱- Manpower Planning/ Human Resource Planning

^۲-Wagner

^۳- Stone

۴-۲ برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک)^۱

کلمه استراتژی برای اولین بار از واژه یونانی strategus به معنای «فرمانده» آمده و برای اولین بار در سال ۱۶۵۶ به زبان انگلیسی مورد استفاده قرار گرفته است. در متون مدیریتی معنای آن با برنامه‌ریزی بلندمدت جایگزین شده و به الگویی خاص از تصمیمات و فعالیت‌ها جهت رسیدن به اهداف استفاده گردیده است. استراتژی شامل تصمیم‌گیری در این باره است که مقصد کجاست و رسیدن به آن چگونه خواهد بود. استراتژی‌ها اهداف بلندمدت را تعریف می‌کنند. تعاریف مختلفی از استراتژی توسط نویسندگان بیان شده است؛ که از آن جمله:

❧ استراتژی عبارت است از تعیین آرمان‌ها و اهداف بلندمدت برای شرکت و پذیرش مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع لازم برای تحقق آن‌ها؛

▪ استراتژی مجموعه‌ای از انتخاب‌های محوری و تعیین‌کننده یا حساس درباره اهداف و ابزارها و وسایل فعالیت کسب‌وکار مشخصی است؛

▪ استراتژی یعنی جهت‌گیری و حوزه فعالیت بلندمدت سازمان که منابع سازمانی را با شرایط متغیر محیطی و به ویژه بازارها، مشتریان و کارفرمایان به منظور تحقق نیازهای گروهی ذی‌نفع هماهنگ می‌سازد (نصیرزاده و همکاران، ۱۳۹۵).

یکی از اقدامات اساسی در سازمان‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک است که امروزه از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد؛ در قرن بیست و یکم اکثر سازمان‌های ورزشی به تبعیت از سازمان‌های پیشرو برای بقا در رقابت‌های جهانی به دنبال تدوین برنامه‌های راهبردی (استراتژیک) هستند. برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که ضمن آن اهداف و خطوط کلی فعالیت‌ها و مأموریت‌های سازمان در درازمدت تعیین می‌شود. بنابراین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی فرایندی است در جهت برقراری اهداف منابع انسانی و توسعه استراتژی‌های منابع انسانی، سیاست‌ها از طریق بسیج، توسعه و نگهداری منابع انسانی مورد نیاز برای دست یافتن و رسیدن به اهداف سازمان است. واکر^۲ (۱۹۸۲) و تریسی^۳ (۱۹۸۵) در میان نویسندگانی هستند که تعاریف قاطع‌تری برای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به عنوان تجزیه و تحلیل سیستماتیک و نظام‌مند نیازهای فعلی و آینده منابع انسانی و تنظیم طرح‌ها و برنامه‌های استراتژیک برای اکتساب، استفاده، توسعه و نگهداری کارکنان مورد نیاز برای به دست آوردن و رسیدن به اهداف سازمان

¹- Strategic planning

²- Walker

³- Tracy

تعریف می‌کند. واکر همچنین برنامه‌ریزی استراتژیک را به صورت فرایند تنظیم و به‌کارگیری اهداف سازمانی تعریف می‌کند. او تأکید می‌کند که برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی یک فرایند تجزیه و تحلیل نیازهای پرسنل یک سازمان تحت شرایط در حال تغییر و توسعه می‌باشد و شامل فعالیت‌هایی است که برای تأمین و مرتفع ساختن این نیازها لازم و ضروری هستند. برنامه‌ریزی منابع انسانی با مفاهیم محیط و عملیات سازمان در ارتباط بوده و شامل عوامل داخلی و خارجی می‌شود. عوامل خارجی همچون فشارهای اقتصادی، تغییرات تکنولوژی، قوانین و مقررات، وضعیت سیاسی، بازار نیروی کار و آموزش، عوامل داخلی شامل هدف و مقاصد سازمان، فرهنگ، ساختار، منابع انسانی و ذینفعان می‌گردد. پس برنامه‌ریزی استراتژیک باید قبل از انجام هر نوع طرح اجرایی صورت گیرد و برنامه‌ریزی نیروی انسانی هم مانند سایر برنامه‌ها در قالب برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان طراحی و تدوین می‌گردد. البته برنامه‌ریزی استراتژیک به دلیل این‌که شرایط دائماً در حال تغییر است و مدیران به‌طور دائم باید به بررسی تغییرات بپردازند یک برنامه تداومی است. همچنین برنامه‌های اجرایی سازمان، به ویژه برنامه ریزی نیروی انسانی بر روی برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر می‌گذارد.

۲-۴-۱ تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی فرایندی است در جهت برقراری اهداف منابع انسانی و توسعه استراتژی‌های منابع انسانی برای نیل به اهداف، سیاست‌ها از طریق بسیج، توسعه و نگهداری منابع انسانی.

۲-۵ ویژگی‌های ممتاز و مشخصه برنامه‌ریزی منابع انسانی به شرح ذیل می‌باشد:

۱. آگاهی: مفروضات روشن و آشکار را در مبحث منابع انسانی به وجود آورد؛
۲. تحلیلی: بر یک سری قضاوت‌ها و واقعیات متکی است؛
۳. هدف‌گرایی: ابزاری برای تصمیم‌گیری سازمانی در جهت نیل به اهداف منابع انسانی به ویژه مقاصد سازمانی است؛
۴. چشم‌انداز به آینده: مسائل منابع انسانی را پیش‌بینی و آینده‌نگری می‌کند؛
۵. اجتماعی یا جمع‌گرایی: بر گروه‌ها توجه دارد نه به افراد؛
۶. کمی: به افراد و اعضای سازمان توجه می‌کند.

۲-۶ اوقات فراغت

طریقه استفاده از اوقات فراغت و نوع نگاه هر جامعه ای به این مقوله، فرهنگ یک کشور و اعتقادات مردم آن جامعه را به خوبی نشان می دهد. این که مردمان یک کشور چه تفریحات و سرگرمی را برای زمان آزاد خود انتخاب می کنند، مقوله ای است بسیار مهم و می توان از طریق آن روحیات یک جامعه و برخی عادات رفتاری آنها را به خوبی تشخیص داد. این که مردم یک جامعه چقدر به اوقات فراغت اهمیت می دهند نیز نشان می دهد آنان از چه روحیه ای برخوردار هستند. آیا مردمانی هستند شاد و سرزنده که برای آن ها زندگی چیزی است شادی آور و با ارزش و یا بر عکس مردمانی هستند افسرده که توانایی برای شاد زیستن را از دست داده اند. امروزه نگاه جوامع به موضوع اوقات فراغت کاملاً عوض شده است. دولت ها به گونه ای دریافته اند که مردم کشورشان باید حتماً اوقات فراغت داشته باشند و باید برنامه ریزی برای اوقات فراغت آنان وجود داشته باشد. همچنین امروزه کاملاً روشن است که گذراندن اوقات فراغت توسط مردم به اقتصاد یک جامعه کمک می کند. چرا که امروزه تمامی جوامع مصرف گرا شده اند و مصرف گرایی بخش اصلی زندگی شهری است و در کنار برنامه های تفریحی که برای مردم گذاشته می شود، تشکیلات متعددی احداث شده که به یک چرخه اقتصادی تبدیل می شوند و پول در یک کشور را کاملاً به جریان می اندازند. اوقات فراغت و گذراندن یک زمان آزاد زیبا، در جامعه شادی به وجود می آورد و انسان های شاد همیشه می توانند بهتر کار کنند، برای پیشرفت انگیزه بیشتری داشته باشند و با نیروی متمرکزتری اهداف یک جامعه را جلو ببرند.

سلاوسن^۱ معتقد است که انسان در اوقات فراغت خود به فعالیت هایی می پردازد که به طور معمول اختیاری و داوطلبانه هستند و به دلیل خشنودی و لذتی که به دنبال دارند، یا به منظور برخی از ارزش های شخصی و اجتماعی که از آنها استنباط می شود، انتخاب می گردد. تاثیر انجام اوقات فراغت را در کشوری مثل ایتالیا که بر روی اقتصاد این کشور هم تاثیر گذار بوده است را بررسی می کنیم.

جرج پاتلر^۲ که بیش از نیم قرن در بخش تفریحات سالم امریکا فعالیت کرده است و تجربیات زیادی در زمینه نحوه گذران اوقات فراغت مردم امریکا دارد، گفته است: تفریحات سالمی که انسان ها در اوقات فراغت خود انجام می دهند، موجب انبساط روانی، رشد و توسعه شخصیت، ممانعت از جنایت، مشارکت

^۱ Slascon

^۲ George Patler

اجتماعی و احساس مسئولیت می شود و سلامت جسمانی، اخلاقی و اقتصادی شخص را فراهم می سازد. در اثر این گونه گذران اوقات فراغت، منافع فردی، گروهی و اجتماعی تأمین می شود. این مزایا شامل حال کودکان، بزرگسالان، پسران، دختران، مردان و زنان می شود. بدین گونه ایتالیایی های امروز به هیچ عنوان از انجام تفریحات، سرگرمی ها و حفظ سلامتی و زیبایی فیزیکی خود صرف نظر نمی کنند. ایتالیایی ها برای غذا خوردن و هزینه برای بهتر کردن وضعیت جسمانی و زیبایی خود را هرگز رها نمی کنند. این ۲ بخش ۸۶٪ از کل هزینه های مربوط به اوقات فراغت در کشور ایتالیا را تشکیل می دهند. بازی های مختلف نیز یکی از سرگرمی های اصلی مردم این کشور محسوب می شود. شهر بازی ها، بازی هایی چون "bingo"، شرط بندی ها و دنبال کردن مسابقات اسب دوانی و بخصوص شرکت در مسابقات بخت آزمایی مانند "super enalotto"، هزینه ای معادل ۲۳،۱ میلیارد یورو، برابر با ۲٪ از تمام در آمد تولید در یک سال کشور ایتالیا در سال ۲۰۰۴ را تشکیل می داده است. این در حالی است که این درصد در سال ۲۰۰۳ برابر با ۱۶،۶ میلیارد و در سال ۲۰۰۰، ۱۴،۳ میلیارد بوده است. در واقع در این سال ها، این هزینه ۸۳٪ افزایش داشته است.

در ساختار دولتی کشور ایتالیا، وزیر جوانان نیز وجود دارد و وزارت مربوطه قوانین و برنامه ریزی برای جوانان را به طور مستقل و جداگانه انجام می دهد. وزیر وقت جوانان با احداث یک سایت اینترنتی، تمامی جوانان ایتالیایی در سراسر دنیا را با آخرین قوانین وضع شده برای جوانان توسط دولت مطلع می کند. جوانان از طریق این سایت می توانند تمامی قوانین مربوط به خودشان، خواه تصویب شده و خواه آماده برای تصویب در آینده را مطالعه کنند.

۷-۲ برنامه ریزی تفریح و اوقات فراغت

برنامه ریزی یک فرایند پیچیده است که به مدیریت عالی نیاز دارد، برنامه ریزی باید به استفاده بهینه از منابع موجود یعنی تسهیلات، نیروی انسانی و سرمایه دست یابد تا اهداف سازمان و نیازهای افراد را تامین و برآورده کند، برنامه ریزی اوقات فراغت از برنامه ریز، زمان بندی، جدول زمانی، تسهیلات و کارکنان استفاده می کند تا دامنه وسیع و گسترده ای از سرویس ها و فعالیت ها را پیشنهاد دهد که غیرفعال، فعال، روتین، راهنمایی شده، درجه بندی شده، متنوع و خاص، که در قالب رسیدن به جامعه ای هستند که باید به آن سرویس دهی شود. برنامه ها، ابزار مدیر اوقات فراغت اند؛ آنها وسایل نقلیه ای هستند که از

طریق آن فرصت اوقات فراغت در دسترس جامعه قرار می گیرد، برنامه مهم ترین نقش و کارکرد مجزای یک سازمان اوقات فراغت و تفریح است. هر چیزی که یک بخش با آن مواجه می شود و با آن در ارتباط است یعنی تسهیلات، ذخایر، کارکنان، بودجه، بازاریابی، روابط عمومی، فعالیت ها، جدول زمانی و مدیریت و اجرا در انحصار آن است تا اطمینان حاصل کنیم که فرصت ها برای افراد وجود دارند تا از اوقات فراغت لذت ببرند یا اوقات فراغت را تجربه کنند البته به روش هایی که برای آنها رضایت بخش باشد (کسیانی، ۱۳۹۱).

۲-۸ دلایلی که سازمان ها خود را با برنامه ریزی منابع انسانی سازگار می سازند:

۲-۸-۱ برنامه ریزی اساسی (بنیادی): این برنامه ریزی بیانگر آن است که برنامه ریزی منابع انسانی دارای اثر علمی است؛

۲-۸-۲ برنامه ریزی فرایندی: این نوع برنامه ریزی نشانگر آن است که برنامه ریزی منابع انسانی دارای فرایند سودمندی برای سازمان است؛

۲-۸-۳ برنامه ریزی سازمانی: این نوع برنامه ریزی، منابع و مسائل سازمانی را دربرمی گیرد. برنامه ریزی منابع انسانی هدف های مشخص و معینی را برای سازمان ها دارد، واضح ترین آن تصمیم گیری در مورد منابع انسانی است که از طریق تلاش در جهت منبع یابی منعطف تر با نوآوری، الگوهای ساعات کاری و اشکال قراردادهای کاری به وضوح مشاهده می شود. برخی از سازمان ها به ارتقا توانایی هایشان از طریق نقل و انتقال کارکنان (گردش شغلی) و بعضی دیگر به مهارت های کمیاب و در حال توسعه پرورش آن ها در دوره بلندمدت تمایل نشان می دهند. برنامه ریزی منابع انسانی به همه سازمان ها اجازه می دهد روش تفکر و مفروضاتی را که بر اساس آن ها تصمیم گیری می شود را چالشی کنند. به علاوه، بدون تفکر آگاهانه این شالوده فکری شکل نخواهد گرفت. آن فرصتی را برای سازمان ها فراهم می آورد که رؤسای آن ها به طور معمولی مواردی که در آینده به آن توجه می کنند را در نظر داشته باشند. فرایند برنامه ریزی منابع انسانی مزایایی را برای کلیه سازمان ها به ویژه برای سازمان هایی دارد که سازماندهی مجدد را انجام می دهند و آن هایی که قدرت تصمیم گیری را به واحدهای عملیاتی واگذار کرده اند. درحالی که شایستگی بایستی در فعالیت های سازمان تبلور یابد ولی خوش بینی به منابع مزایایی برای سازمان به همراه دارد. برنامه ریزی منابع انسانی می تواند به عنوان یک سازوکار نفوذ و هماهنگی برای

بخش‌های مختلف تجاری و بازرگانی مدنظر قرار گیرد. ارتباطات و هماهنگی روشی است که از طریق آن استراتژی تجاری شناسایی و با استراتژی منابع انسانی پیوند برقرار می‌کند. ما شاهد آن هستیم که سازمان‌ها نظام‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی را به دلایل فرایندی و سازمانی به کار می‌برند. یکی از مواردی که در اداره موفقیت‌آمیز منابع کاربرد دارد، دیدگاه سیستمی و منسجم نسبت به سازمان و برنامه‌ریزی منابع انسانی است.

۹-۲ متغیرهای داخلی یا سازمانی اثرگذار بر کارکرد برنامه‌ریزی منابع انسانی

همه مدیران و برنامه‌ریزان در تمام امور از جمله در امر برنامه‌ریزی منابع انسانی، بایستی عوامل و متغیرهای اثرگذار درونی سازمان را شناسایی نمایند، تا توان تغییر و یا انطباق با آن وضعیت‌ها را داشته باشند و از فرصت‌های ناشی از شناخت وضعیت متغیرها نیز بهره‌گیری نمایند. مهم‌ترین عوامل داخلی اثرگذار بر کارکرد برنامه‌ریزی منابع انسانی عبارت‌اند از:

- **مقاصد و مأموریت‌های سازمان:** هر سطح سازمانی باید از مقاصد و مأموریت‌های سازمان شناخت واقعی داشته باشد و اهدافی منطبق با مقاصد یا مأموریت‌های سازمان انتخاب نماید. مقاصد یا مأموریت‌ها به عنوان عامل اصلی بر وظایف و کارکردهای منابع انسانی تأثیر می‌گذارد.
- **راهبردها:** برنامه‌های راهبردی، برنامه جامع، واحد کاملی است که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی سازمان تضمین می‌گردد؛ به همین سبب به تنظیم دیگر برنامه‌های سازمان نیز کمک خواهد کرد. در گذشته مدیریت منابع انسانی در تدوین و تنظیم برنامه‌ریزی راهبردی دخالت چندانی نداشت، اما با نقش روزافزون منابع انسانی، اهمیت راهبردی مدیریت منابع انسانی مشخص گردیده است.
- **خط‌مشی‌ها:** سیاست‌ها یا خط‌مشی‌ها برنامه عمومی عملی هستند. گرچه در مؤسسات، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های زیادی که مربوط به بازاریابی، تولید، مالی و خدماتی است وجود دارد اما بیش‌ترین خط‌مشی‌ها در رابطه با مدیریت منابع انسانی است.
- **اندازه و ساخت سازمان:** سازمان مجموعه‌ای است که با اندیشه و به قصد تحقق اهداف معینی طراحی می‌شود. با رشد و توسعه سازمان، تخصص‌گرایی در وظایف ضرورت پیدا می‌کند. بر اساس گسترش سازمان کم‌کم مسئله آموزش و ایجاد واحدی برای آن نیز شکل می‌گیرد. بعضی

از صاحب‌نظران که رابطه بین اندازه و ساختار را مطالعه نموده‌اند معتقدند، سازمان‌های دارای سلسله‌مراتب بلند و بخش‌ها و مکان‌های جغرافیایی بیشتر، امکان جذب و جابجایی و کارمندیابی از داخل را بیشتر فراهم می‌آورند.

- **فرهنگ سازمانی:** فرهنگ سازمانی به عنوان نظامی از ارزش‌های مشترک، اعتقادات، عادات در یک سازمان، که با ساختار رسمی سازمان در جهت ارائه هنجارهای رفتاری تعامل دارند شناخته می‌شود. فرهنگ سازمان به صورت پیوستاری از رفتارهای بسته در یک‌سو و رفتارهای باز از سوی دیگر می‌باشد. برای مثال اگر در سازمان رفتارهای باز وجود داشته باشد، تصمیمات مشارکتی گرفته می‌شود و درجه بالایی از اعتماد و اطمینان در کارکنان به وجود می‌آید؛ ارتباطات بین آن‌ها بیشتر شده، خلاقیت و احساس تعلق و وفاداری در آن‌ها افزایش می‌یابد لذا ترک خدمت آن‌ها نیز کاسته می‌شود (خواستار و همکاران، ۱۳۸۸).

۲-۱۰ متغیرهای خارجی اثرگذار بر کارکرد برنامه‌ریزی منابع انسانی

مدیران سازمان‌ها علاوه بر متغیرهای داخلی بایستی عوامل خارجی اثرگذار بر برنامه‌ریزی منابع انسانی را شناسایی و این طرح‌ریزی‌ها را منطبق با ویژگی‌های بیرونی سازمان انجام دهند. مهم‌ترین این متغیرها که مدیران منابع انسانی به آن‌ها توجه دارند عبارت‌اند از:

- **حکومت:** حکومت‌ها با تنظیم قوانین و مقررات، مهم‌ترین نقش را در مدیریت منابع انسانی و به تبع آن در برنامه‌ریزی منابع انسانی ایفاء می‌کنند. دولت با تصویب قوانین درباره تعدیل منابع انسانی، بازخرید، بازنشستگی زودرس، بهره‌گیری کارکنان از فرصت‌های آموزشی، چگونگی مأمور به تحصیل، تنظیم سیاست‌های منابع انسانی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. دولت همچنین به‌طور غیرمستقیم با تنظیم سیاست‌های پولی و مالی، قوانین مربوط به حمایت مصرف‌کنندگان کالا و خدمات، تنظیم سیاست‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی بر عرضه و تقاضای نیروی کار نیز تأثیر می‌گذارد (بامبرگر و مشولام، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۱).
- **ملاحظات فرهنگی:** آداب و رسوم، زبان، اعتقادات مذهبی، هنجارها، ارزش‌ها، ادراک‌ها، نگرش‌ها، باورها، داستان‌های عامیانه، ضرب‌المثل‌ها و اصطلاحات محاوره‌ای مردم که اغلب معرف فرهنگ جامعه است، بر برنامه‌ریزی منابع انسانی، عرضه کالا و خدمات و عملکرد مؤسسات تأثیر

خواهد گذاشت. برای مثال در جوامع صنعتی غرب مفهوم وقت طلاست که نشانگر یک فرهنگ پرمشغله است، کاملاً ملموس است، زیرا که برای دقایق نیز برنامه‌ریزی وجود دارد و به عنوان یک هنجار رفتاری پذیرفته شده است.

■ **ساختار و تغییرات جمعیتی:** شناخت ساختار جمعیتی هر جامعه‌ای، عرضه جاری نیروی کار در داخل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. باید تعداد و مشخصات نیروی کار (سن، جنسیت، تحصیلات، مهاجرت و ...) موجود در بازار کار جهت پر کردن پست‌ها از طریق جذب نیرو از خارج از سازمان، شناسایی گردد؛ ضمن آن که ترکیب نیروی کار در حال تغییر است به گونه‌ای که سطوح آموزش افرادی که امروزه وارد سازمان می‌شوند افزایش یافته و حضور زنان نیز فعال‌تر و بیشتر شده است.

■ **سهامداران:** تا دهه‌های قبل از ۱۹۶۰ سهامداران اغلب خود به عنوان افراد فعال عموماً در مؤسسات حضور داشتند، اما اکنون مدیریت، اداره فعالیت سازمان را به‌طور عمومی عهده‌دار است و سهامداران صرفاً در رابطه با شنیدن گزارش عملکرد سازمان و اخبار اصلی آن نظرات انتقادی و اصلاحی خود را ارائه می‌دهند.

■ **رقبای:** معمولاً مؤسسات مشابه که کالا و خدمات مشابه ارائه می‌دهند، ممکن است به جذب نیروی انسانی لایق و کارآزموده تمایل نشان دهند. در این رابطه وظیفه اصلی مؤسسه حفظ منابع انسانی لایق و کاردان خویش است. رقابت سازمان‌ها جهت حفظ کارکنان لایق بر سیستم پرداخت، برنامه‌ریزی دوران خدمت و بهبود سیستم جبران خدمات کارکنان تأثیر خواهد گذاشت و دقت در جذب نیرو را افزایش خواهد داد.

■ **مشتریان:** استقبال از کالا و خدمات مؤسسه از سوی مصرف‌کنندگان موجب بقاء و رشد سازمان و افزایش سود خواهد شد و در نتیجه امکان پرداخت مناسب‌تر به منابع انسانی را فراهم می‌آورد. سازمان باید به دنبال نیرویی باشد که رضایت مشتریان را جلب و سازمان را قادر به ارائه محصولات و خدمات باکیفیت مطلوب نماید.

■ **عوامل جغرافیایی:** موقعیت جغرافیایی سازمان، انواع مردمی که نیروی کار محسوب می‌شوند و شرایط آن‌ها و چگونگی دسترسی به آن‌ها را مشخص می‌سازد. وضعیت جغرافیایی علاوه بر تأثیر

فرهنگی ناشی از وضع طبیعی منطقه، موجب تنظیم سیاست‌های جبران خدمات ویژه مانند بدی آب و هوا، حق محرومیت از تسهیلات، دوری از مرکز نیز می‌گردد.

▪ **شرایط اقتصادی:** مهم‌ترین عوامل اقتصادی مؤثر بر برنامه‌ریزی منابع انسانی را می‌توان تولید ناخالص ملی، نرخ رشد، درآمد سرانه، عدم اشتغال، بهره‌وری، شرایط عرضه‌کنندگان و مؤسسات مالی دانست. عدم اشتغال و وجود بیکاران در جامعه در امر کارمند یابی سازمان موجب به حداقل رساندن هزینه استخدام و انتخاب افراد باصلاحیت و کاهش دستمزد نیروی کار را به همراه خواهد داشت. در زمانی که تورم به وجود می‌آید، اداره برنامه‌های جبران خدمات کارکنان بسیار مشکل می‌گردد. رکود اقتصادی معمولاً باعث بیکاری می‌شود و به همین دلیل قدرت خرید مردم در رابطه با کالاها کاهش می‌یابد (خواستار و همکاران، ۱۳۸۸).

۲- ۱۱ پیوند میان برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی منابع انسانی

برنامه‌ریزی عبارت است از طریقه و روش نیل به اهداف سازمانی، و به تبع آن استراتژی عبارت از تمام امکانات لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف سازمانی است. از این رو، برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف بلندمدت سازمانی تعیین و تصمیم‌گیری بر مبنای روش‌ها جهت دستیابی به این اهداف را دربرمی‌گیرد که از قبل پیش‌بینی شده‌اند. یا به عبارتی، برنامه‌ریزی استراتژیک پیش‌بینی آینده برای هماهنگی با تغییرات، غلبه بر مشکلات و تضمینی برای عملکرد بهتر می‌باشد (پری رخ، ۱۳۹۱).

برنامه‌زمانی، برای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک به ماهیت، نیازهای سازمان و محیط خارجی آن بستگی دارد. برنامه‌ریزی در سازمان‌ها در قالب تولیدی و خدماتی انجام می‌گیرد که سریعاً در حال تغییرند. در چنین موقعیتی، برنامه‌ریزی ممکن است یک یا دو بار در سال به صورت یک سری مراحل جامع و جزئی تدریجی با توجه به مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، کنکاش محیطی، اهداف، استراتژی‌ها، مسئولیت‌ها، جدول زمانی، بودجه و غیره انجام گیرد. به عبارتی، اگر سازمانی سال‌های زیادی در بازار ثابت فعالیت می‌کند برنامه‌ریزی ممکن است در سال یک‌بار و فقط در بخش‌های مشخصی صورت گیرد. برای مثال، برنامه‌ریزی در حین کار^۱ از طریق اهداف، مسئولیت‌ها، جدول زمانی، بودجه و غیره هر سال به‌روز می‌شوند. توجه به راهنمایی‌های زیر می‌تواند مؤسسات را در استراتژیک یاری کند. برنامه‌ریزی استراتژیک

¹ - Action planning

باید حداقل سالی یکبار به منظور آماده سازی سازمان جهت سال مالی جدید اجرا شود. به عبارتی، برنامه ریزی استراتژیک باید در یک زمان مشخصی با توجه به اهداف سازمانی تعیین شده و منابع در دسترس برای نیل به اهداف در طول سال مالی انجام شود. فرایند برنامه ریزی استراتژیک باید حداقل در سه سال اجرا شود و اگر سازمان در حال تغییر و دگرگونی است این فعالیتها باید هر سال اعمال گردد؛ هر سال برنامه های حین کار به روز گردند؛ در طول اجرای برنامه های استراتژیک، پیشرفت های اجرای برنامه باید بازبینی شود.

برنامه ریزی استراتژیک از طریق روش های مختلفی در سازمان ها به کار گرفته می شود که مزایایی را برای سازمان ها و مؤسسات به ارمغان می آورد، این مزایا عبارتند از:

تعریف واضح از اهداف سازمان در جهت سازگاری با مأموریت سازمان با توجه به ظرفیت و چارچوب زمانی تعیین شده برای سازمان؛ ارتباط اهداف و مقاصد سازمان، با اجزاء و عناصر سازمانی مشخص می گردد؛ توسعه حس مشارکت در برنامه ها؛ اطمینان از به کارگیری اثربخش تر منابع سازمان؛ تمرکز بر اولویت ها و منابع کلیدی؛ فراهم آوردن مبنایی برای پیشرفت کارکنان و سازوکارهایی جهت توجه بیشتر به کارآیی و اثربخشی؛ پل ارتباطی بین کارکنان و هیئت مدیره و مدیران؛ تیم سازی قوی در هیئت مدیره و کارکنان؛ برقراری ارتباط بین اعضای هیئت مدیره؛ ایجاد رضایت بخشی بیشتر بین برنامه ریزان با یک چشم انداز مشترک؛ افزایش بهره وری از طریق ارتقا کارآیی و اثربخشی. از دیگر سو، برنامه ریزی منابع انسانی فرایندی برای ارزیابی تقاضا، اندازه، ماهیت و عرضه منابع انسانی برای نیل به تقاضای مورد نیاز است. از این رو، نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، برنامه ریزی منابع انسانی است.

۲-۱۲ الگوهای استراتژیک منابع انسانی

الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی مفهومی برای انسجام برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک مؤسسه است. این الگو با هدف و مفهوم کاربردی که بیانگر استقلال سازمانی است طراحی و در سطوح متفاوت ساختارهای سازمانی می تواند به کار رود.

اهداف و مقاصد الگو به شرح زیر است:

مشارکت در بهبود کلی عملکرد سازمانی؛

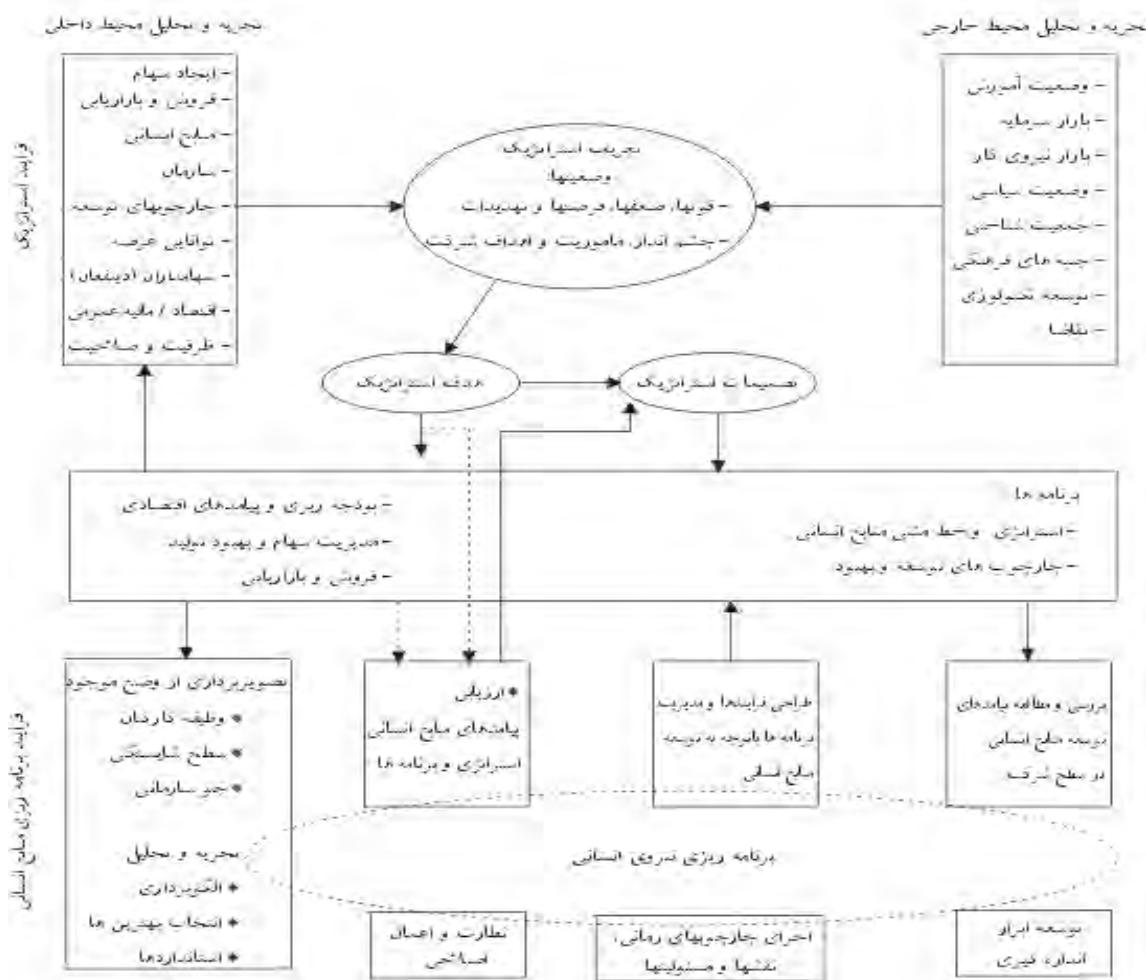
نمایش اهمیت نقش منابع انسانی؛ نقش فعال در توسعه منابع انسانی موردی است که از بهبود مستمر سازمانها حمایت می‌کند؛

ایجاد ارتباط روشن بین فعالیتهای اصلی تجاری و منابع انسانی؛

طراحی ابزار برنامه‌ریزی که حمایتها و تسهیلات لازم برای توسعه منابع انسانی به وجود آورد.

۲-۱۲-۱ عناصر الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

۱. فرایند استراتژیک؛
۲. فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی؛
۳. برنامه‌ها؛



نمودار ۱.۲. فرایند استراتژیک

۲-۱۳-۲ فرایند استراتژیک: این جزء شامل تبیین و تعریف موقعیت راهبردی، اهداف و تصمیمات استراتژیک و تجزیه تحلیل محیط داخلی و خارجی است.

۲-۱۳-۲-۱ تصمیمات استراتژیک: ابزاری برای نیل به اهداف نهایی و استراتژیک مؤسسه هستند و اهداف استراتژیک همان مقاصد نهایی مؤسسه اند که کلیه عوامل در جهت دستیابی به آن فعالیت می کنند. مقصد استراتژیک به بخش های وظیفه ای مختلف برای ارزیابی پیامدهای عملیاتی راهبردی کمک می کند.

۲-۱۳-۲ تجزیه و تحلیل محیط داخلی: شامل تجزیه تحلیل خرد از مسائل درون سازمانی، تعداد کارکنان، مهارت‌های شغلی، ساختار سازمان، توانایی عرضه، سهام، فروش غیره، تعریف و تبیین وضعیت منابع انسانی و طراحی برنامه‌ها برای نیل به اهداف است، آنچه که در این مرحله حساس به نظر می‌رسد تجزیه و تحلیل منابع انسانی موجود و پیش‌بینی منابع انسانی موردنیاز که عوامل متعددی از محیط درون سازمانی بر تصمیمات مدیریت اثر می‌گذارد ولی عمده‌ترین اثر را ویژگی‌های کمی و کیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی در بر می‌گیرد. ساختار سازمانی، مهارت‌های شغلی هستند که باید مدنظر کارشناسان و مدیران برنامه‌ریزی منابع انسانی قرار گیرد (ابطحی، ۱۳۹۵).

۲-۱۳-۳ تجزیه و تحلیل محیط خارجی: این جزء شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل از عوامل کلیدی در محیط خارج مؤسسه است که تأثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان دارد. تغییراتی که در تکنولوژی اقتصاد، بازار سرمایه، وضعیت آموزشی و فرهنگی، جمعیت‌شناسی و عوامل سیاسی صورت گیرد باید تأثیر آن‌ها بر برنامه‌ها و خط‌مشی‌های منابع انسانی شناسایی گردد. و از این عوامل شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، عرضه نیروی کار و توسعه تکنولوژی اثر چشمگیرتر و قابل‌لمس‌تری را از سایر شرایط در منابع انسانی دارد چراکه زندگی روزمره کارکنان سازمان‌ها و امرار معاش آنان و همچنین شناخت فرهنگ افراد داوطلب استخدام در سازمان‌ها و گزینش افراد همسو با فرهنگ سازمانی، استراتژی مؤثری در مدیریت منابع انسانی است، و از طرفی بازار کار و عرضه نیروی انسانی یک پدیده ملموس به ویژه در کشورهای صنعتی مطرح‌شده است که در هر مقطع زمانی نوع بازار کار برای هر حرفه و تخصص تأثیر خاصی دارد (ابطحی و همکاران، ۱۳۹۵).

۲-۱۳-۴ تجزیه و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات (SWOT): این تجزیه و تحلیل براین منطق استوار است که استراتژی اثربخش، قوت‌ها و فرصت‌ها را حداکثر می‌کند درعین‌حال که ضعف‌ها و تهدیدات آن را به حداقل می‌رساند. فرصت‌ها، موقعیت‌های مطلوب در محیط مؤسسه است، شناخت بازار، تغییر در رقابت، تغییرات تکنولوژی و غیره برای مؤسسه فرصت به حساب می‌آید. تهدیدات بر وضعیت‌های نامطلوب در محیط مؤسسه تأثیر عمده دارد. رشد بازار، قوانین و مقررات و غیره می‌تواند جزء تهدیدات باشد. قوت‌ها، منابع، مهارت‌ها یا مزایای دیگری نسبت به رقبا و نیازهای بازارهایی که

مؤسسه در آن‌ها کار می‌کند یا خواهد کرد. ضعف‌ها، محدودیت‌ها یا کمبودها در منابع، مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که مانع اثربخشی می‌شود، تجهیزات، منابع مالی، توانایی‌های مدیریتی، بازاریابی می‌تواند منبع ضعف باشند (ابطحی و همکاران، ۱۳۸۸).

۲-۱۳-۲ برنامه‌ها: در این فرایند، استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های منابع انسانی مشخص می‌شوند که چگونه یک شرکت کارکنانش را برای نیل به اهداف سازمانی اداره کند و چارچوب‌های توسعه منابع انسانی از طرق متعدد (آموزش، گردش شغلی، ارتقا و...) مورد بررسی قرار گیرد و پیامدهای اقتصادی برنامه‌های شرکت و بهبود تولید و بازاریابی معین و اعلام می‌گردد.

۳-۱۳-۲ اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی

جهانیان در مورد اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌نویسند، برخی از فرایندهای اساسی درون سازمان را تسهیل می‌کند:

۱. برنامه‌ریزی متوالی استمرار رهبری را تسهیل و تضمین می‌کند که اگر مدیران بدون برنامه‌ریزی سازمان را ترک کنند، اختلالی در عملیات روزمره سازمان ایجاد نمی‌شود یا این اختلال به حداقل می‌رسد.
۲. فراهم بودن کارکنان و مجموعه مهارت‌های آنان در آینده برنامه‌ریزی استراتژیک را تسهیل می‌کند.
۳. بررسی نیازمندی‌های شغلی و توانایی‌های کارکنان، درک تغییرات، گرایش‌های نیروی کار در بازار را تسهیل می‌سازد.
۴. با تعیین نیازهای کارکنان در واکنش به برنامه‌ریزی استراتژیک، تخصیص منابع و برنامه‌ریزی بودجه را تسهیل می‌دهد.
۵. سازمان با تعیین مهارت‌هایی برای کسب اهداف راهبردی موردنیاز و همچنین تضمین موفقیت شغلی آتی در سازمان، رشد و گسترش کارمندان را تسهیل می‌کند.

۲-۱۴ مزایای برنامه‌ریزی نیروی انسانی

۱. امکان استفاده عاقلانه از منابع انسانی را برای سازمان و مدیریت فراهم می‌کند.
۲. هزینه‌های پرسنلی و استخدامی سازمان را کاهش می‌دهد.
۳. برنامه‌های گوناگون مدیریت پرسنلی مانند آموزش، ترفیع، جابجایی و... را هماهنگ می‌سازد.
۴. فعالیت‌های منابع انسانی را باهدف و برنامه‌های آینده سازمان به گونه‌ای مؤثر هماهنگ می‌کند.
۵. نظام‌های اطلاعاتی مدیران، به ویژه مدیران منابع انسانی، را تقویت می‌کند.

۲-۱۵ موانع موجود در برنامه‌ریزی منابع انسانی

۱. بدبینی نسبت به برنامه‌ریزی و پیش‌بینی در موارد خاص؛
۲. مقاومت واحدهای عملیاتی در مقابل دخالت‌های واحدهای مرکزی؛
۳. عدم ارتباط بین فعالیت‌های مختلف در فرایند برنامه‌ریزی، به خصوص بین برنامه‌ریزی تجاری، مالی و پرسنلی؛
۴. تضاد و تعارض در مجموعه منابع انسانی که توسط واحدهای مالی و پرسنلی به وجود می‌آید؛
۵. ایجاد استراتژی به وسیله برنامه‌ریزی تجاری که رابطه‌ای بین بودجه‌ریزی مالی و برنامه‌ریزی منابع ندارد؛
۶. در برنامه‌ریزی منابع انسانی برای ارزیابی احتیاجات آتی از فنون نامناسبی استفاده می‌شود؛
۷. برای پیش‌بینی آینده منابع انسانی از خط روند گذشته استفاده می‌گردد؛ برنامه‌ریزی منابع انسانی بعد از برنامه‌ریزی عملیاتی به وسیله مؤسسات اجرا می‌شود؛
۸. در برنامه‌ریزی منابع انسانی توجه کافی به جنبه‌های کیفی (توسعه مهارت‌های خاص و عملکرد بالقوه افراد) نمی‌شود؛

۲-۱۶ کاربرد برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمان‌ها

۱. برآورد میزان و نوع نیروی انسانی موجود در بازار کار در آینده
۲. تجزیه و تحلیل برنامه‌های آینده برای تعیین نوع و میزان نیروی انسانی موردنیاز

۳. تطبیق عرضه و تقاضای نیروی انسانی سازمان در آینده

۴. تعیین سیاست جذب، گزینش و آموزش منابع انسانی موردنیاز برای رسیدن به اهداف و برنامه‌های سازمانی

۲-۱۷ الزامات اثربخشی برنامه‌ریزی منابع انسانی

با فرض این‌که موفقیت سازمان نهایتاً به چگونگی مدیریت منابع انسانی آن بستگی دارد، برنامه‌ریزی منابع انسانی اهمیتی فزاینده می‌یابد. البته این خطر هم وجود دارد که برنامه‌ریزی منابع انسانی هوسی زودگذر و شکست‌خورده شود که نتوانسته انتظارات غیرواقعی مدیریت را برآورده سازد. چنین انتظاراتی ممکن است توسط نظریه‌پردازانی ایجاد شود که از تکنیک‌های تحلیلی پیشرفته پشتیبانی می‌کنند.

مدیران منابع انسانی برای موفقیت برنامه‌ریزی‌شان باید اطمینان حاصل کنند که:

✓ درک فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی توسط کارکنان بخش منابع انسانی؛

✓ حمایت مدیران ارشد از برنامه‌ریزی منابع انسانی؛

✓ شروع نکردن با یک برنامه پیچیده؛

✓ تعادل بین رویکردهای کمی و کیفی برنامه‌ریزی منابع انسانی؛

✓ ارتباطات سالم بین کارکنان منابع انسانی و مدیریت صفی؛

✓ یکپارچه‌سازی برنامه منابع انسانی با برنامه راهبردی سازمان.

۲-۱۸ مراحل مختلف برنامه‌ریزی نیروی انسانی

مرحله اول - پیش‌بینی میزان تقاضای نیروی انسانی در آینده

برای پیش‌بینی تقاضای نیروی انسانی در آینده روش‌های مختلفی وجود دارد که یکی از آن‌ها پیش‌بینی بلندمدت و کوتاه مدت کارکنان موردنیاز در آینده است. اغلب مدیران به دلیل مشکل بودن پیش‌بینی‌های بلندمدت تقاضای منابع انسانی و تغییرات سریع در علم و فناوری، پیش‌بینی کوتاه مدت تقاضای نیروی انسانی را ترجیح می‌دهند.

عواملی که در این پیش‌بینی مؤثرند:

الف - عوامل مؤثر بر پیش‌بینی‌های بلندمدت تقاضای نیروی انسانی

- بررسی اهداف و برنامه‌های بلندمدت 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 برنامه‌های بلندمدت سازمان که غالباً هم فعالیت‌های آتی و هم نوع و میزان کارکنان موردنیاز آن را در آینده مشخص می‌کند، یکی از راه‌های پیش‌بینی بلندمدت تقاضای نیروی انسانی در آینده است.

- بررسی میزان رشد جمعیت

با در نظر گرفتن میزان واقعی رشد جمعیت کشور می‌تواند جمعیت سال‌های آینده را تخمین زد و بر طبق آن وضعیت نیروی کار جامعه را پیش‌بینی 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 برنامه‌های بلندمدت 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... می‌تواند تا حدودی به اوضاع و احوال اقتصادی آینده در بلندمدت پی برد.

- بررسی روند فناوری

پیشرفت‌های فناورانه یکی از عوامل مؤثر 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 بلندمدت مدیران و مسئولان برنامه ریزی باید تغییرات در دولت ها، سیاست ها و خط مشی ها 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 پردرآمد باید به دقت 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 فعالیت ها 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، جابجایی ها می توانند به مدیران در برنامه ریزی نیروی انسانی و پیش بینی منابع انسانی مورد نیاز در آینده کمک کنند. مدیران هم باید ضمن شناسایی عوامل مؤثر 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 گرفته‌اند که مدیران و مسئولان برنامه‌ریزی نیروی انسانی باید با مطالعه و شناخت این قوانین و مقررات به برنامه‌ریزی نیروی انسانی بپردازند.

مرحله دوم- پیش‌بینی 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- پیش‌بینی میزان عرضه داخلی

✓ بررسی و شناخت منابع انسانی موجود در سازمان

برای این نوع بررسی باید خلاصه‌ای از وضعیت کارکنان شاغل در مشاغل غیر مدیریتی و سرپرستی همراه با مهارت‌های موجود در آنان و نیز تجزیه و تحلیل و شناخت کارکنان شاغل در پست‌های مدیریتی و سرپرستی را تهیه کرد. این بررسی‌ها کلیاتی را در مورد ابعاد مختلف کارکنان در اختیار سازمان، مدیریت و مسئولان برنامه‌ریزی قرار می‌دهد.

تجزیه و تحلیل و شناخت وضعیت مدیران موجود در سازمان، به ویژه 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 می‌رود؟

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 پیش‌بینی جانشینان احتمالی انجام داد.

ب- پیش‌بینی 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 موردنیاز است که در داخل سازمان وجود ندارند و باید آن‌ها را از خارج سازمان تأمین کرد. سازمان‌ها همواره به دلیل 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 غنی‌سازی شغلی به اندازه کافی صورت گیرد، نیاز به استخدام نیروی جدید برای مشاغل مدیریت و سرپرستی کمتر خواهد شد.

✓ بررسی عرضه خارجی

برای پیش‌بینی عرضه منابع انسانی بدون مهارت و یا با مهارت‌های کم می‌تواند با نگاهی به روزنامه‌ها روند رشد بیکاری در یک جامعه را بررسی کرد و نوع و میزان منابع انسانی آماده به کار را در آینده پیش‌بینی نمود.

بسیاری از صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که برای جایگزینی نیروی انسانی موردنیاز 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 می‌مانند.

✓ بررسی واکنش جامعه

مردم یک جامعه ممکن است به بعضی مشاغل و فعالیت‌ها علاقه بیشتر از خود نشان دهند و به بعضی دیگر علاقه کمتر، اما هر دو نوع رفتار و عکس‌العمل، 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 - پیش‌بینی نحوه تطبیق عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده

پس از پیش‌بینی 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 عملیات‌های اصلاحی عبارت‌اند از:

➤ استخدام نیروهای جدید

در صورتیکه پیش‌بینی‌ها نمایانگر کمبود نیروی انسانی موردنیاز سازمان در بازار کار آینده باشند و نیز پیش‌بینی شود که سازمان نمی‌تواند بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده تعادل ایجاد کند، برنامه‌ریزی برای جذب، گزینش و استخدام نیروی انسانی موردنیاز در آینده ضرورت می‌یابد.

➤ آموزش آماده سازی

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

➤ مدیریت حرفه‌های شغلی

مدیریت حرفه‌های شغلی هم به نفع کارکنان است و هم به نفع کارفرمایان، زیرا بدین وسیله کارکنان در طول خدمت خود در یک شغل ثابت نمی‌مانند، بلکه با برنامه‌ریزی شغلی در مسیر مشخصی قرار می‌گیرند.

➤ 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 ارائه‌شده نتایج نامطلوبی بر جا می‌گذارند. بنابراین مدیران ضمن اصلاح سیستم‌ها و روش‌های کاری خود باید زمینه‌های لازم برای استفاده بهتر از تخصص کارکنان خود را فراهم سازند.

➤ کاهش نیروی انسانی

در صورتی که پیش‌بینی‌های مربوط به آینده نمایانگر این موضوع باشد که سازمان در آینده با تورم نیروی انسانی مواجه می‌رود، کارشناسان امور پرسنلی باید برای کاهش نیروی انسانی در آینده برنامه‌ریزی کنند. برای مثال اگر پیش‌بینی شود که در آینده به دلیل محدود شدن اهداف سازمان و یا استفاده از ماشین‌آلات و ابزار جدید نیاز به نیروی انسانی کاهش خواهد یافت باید از همان موقع به فکر تجدیدنظر در استخدام‌های جدید و نیز بازآموزی و کارایی کارکنان اضافی در آینده بود.

خلاصه فصل

از آنجاکه منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های کلیدی هر سازمان است و عامل انسانی منبع راهبردی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود لذا برنامه‌ریزی منابع انسانی جزء برنامه‌ریزی استراتژیک است و سنگ زیربنای برنامه‌ریزی منابع انسانی شناخت مفروضاتی است که تصمیمات در آن اتخاذ می‌شود و در صورت پیش‌بینی و قضاوت مناسب، اهداف مورد انتظار تحقق می‌یابد. آنچه که در سال‌های اخیر در برنامه‌ریزی منابع انسانی مدنظر قرار می‌گیرد و برای آن برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می‌گیرد، شناخت از وضعیت موجود داخلی و خارجی مؤسسه به منظور مواجهه با آینده است، چراکه آن جنبه‌ای از برنامه‌ریزی مؤسسه است که به جای توجه به مسائل مالی یا دیگر منابع به نیروی انسانی توجه دارد و تجزیه و تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات با توجه به عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر فعالیت‌های مؤسسه صورت می‌گیرد. همچنین با افزایش رقابت و کمیابی پرسنل ماهر با احتیاجات مناسب بازار، برنامه‌ریزی و مدیریت منابع، تلاش بسیاری را در راستای برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌طلبد. از این‌رو، بررسی الگوها و مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی منابع انسانی و استفاده بهینه از آن‌ها در مؤسسات و سازمان‌ها جهت برنامه‌ریزی و بهسازی منابع انسانی مثمر ثمر خواهد بود.

برنامه ریزی در اوقات فراغت				
سوال	الف	ب	ج	د
۱		✓		
۲		✓		
۳			✓	
۴		✓		
۵	✓			

سوالات تستی

۱. اولین مرحله برنامه ریزی نیروی انسانی کدام است؟
- الف) بررسی منابع انسانی مورد نیاز
ب) پیش بینی منابع انسانی مورد نیاز
ج) تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان
د) مقایسه نیازها و منابع انسانی موجود
۲. در کدام یک از مراحل پیش بینی میزان عرضه منابع انسانی از داخل سازمان، از نمودارهای جایگزینی استفاده می شود؟
- الف) نحوه تطبیق عرضه و تقاضای نیروی انسانی
ب) پیش بینی میزان عرضه نیروی انسانی در آینده
ج) پیش بینی میزان تقاضای نیروی انسانی در آینده
د) پیش بینی کوتاه مدت نیروی انسانی در آینده
۳. کدامیک از عوامل موثر بر پیش بینی کوتاه مدت تقاضای نیروی انسانی محسوب می شود؟
- الف) بررسی میزان جمعیت
ب) بررسی روند فناوری
ج) بررسی ضایعات پرسنلی
د) استخدام نیروی جدید
۴. عبارت « موقعیت هایی که مزایای آنها در سازمان کاملاً مشخص بوده و چنانچه در سازمان فعالیت های مطلوبی انجام شوند، تحقق پیدا خواهند کرد » مربوط به کدام یک از موارد زیر است؟
- الف) تهدیدها
ب) فرصت ها
ج) ضعف ها
د) قوت ها
۵. متغیرهای خارجی اثرگذار بر کارکرد برنامه ریزی منابع انسانی کدام است؟
- الف) رقبا
ب) خط مشی
ج) فرهنگ سازمانی
د) اندازه و ساخت سازمان

فصل ۳

نیروی‌های داوطلب در سازمان‌ها

اهداف کلی

نقش داوطلبان در سازمان‌های ورزشی

اهداف یادگیری

دانشجویان پس از مطالعه این فصل باید بتوانند از عهده فعالیت‌های زیر برآیند:

- مفهوم داوطلبی؛
- مراحل توسعه منابع انسانی داوطلب؛
- علل داوطلبی؛
- داوطلبان و اوقات فراغت؛
- بررسی انگیزه‌های داوطلبی مردم در ورزش؛
- سازمان داوطلبی؛
- جذب نیروهای داوطلبی؛
- راهکارهای ایجاد نظام داوطلبی؛
- آموزش افراد داوطلب برای یک رویداد؛
- حفظ مشارکت افراد داوطلب؛

۳-۱ مقدمه

با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروز، می‌توان گفت که نیروی انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی هر سازمانی محسوب می‌شود. بنابراین شکست و موفقیت سازمان‌ها بیش از همه در گرو مدیریت کارآمد و اثربخش منابع انسانی است. به عبارتی مدیریت منابع انسانی به معنای درک اهمیت منابع انسانی سازمان است، که به برتری سازمان، توجه به مشتری، کارآفرینی، کیفیت و نظایر آن شکل و معنا می‌بخشد. در حقیقت جذب، به‌کارگیری، رشد و پرورش و افزایش سطح توانایی‌ها و سازماندهی نیروی انسانی سازمان را در جهت رسیدن به اهداف سازمان در دیدگاه و سطح فکری مدیریت منابع انسانی خلاصه شده است. یکی از مهم‌ترین فرایندهای مدیریت منابع انسانی جذب و استخدام نیروی انسانی سازمان است. انتظار می‌رود مدیران منابع انسانی سازمان‌ها انواع نیروی انسانی سازمان خود را بشناسند و در فرایند شناسایی و جذب نیروی انسانی نقشی فعال داشته باشند؛ چراکه هیچ‌گاه آموزش خوب نمی‌تواند جایگزین گزینش خوب شود. پس می‌بایست در هنگام انتخاب و گزینش افراد داوطلب برای مشاغل مختلف دقت شود. انتخاب و گزینش داوطلب باید رویکردی رسمی و مستلزم تعریف شغل، بیان وظایف، مصاحبه انتخابی، بررسی سوابق فرد، بررسی نقاط قوت داوطلبان، دوره‌های آموزشی و ... باشد.

درحالی‌که نیاز روزافزون به کار و فعالیت‌های انسانی با توجه به منابع مالی محدودی که در دسترس، سازمان‌ها و نهادهای مختلف است، همواره سازمان‌ها را با مشکلات جدی مواجه می‌کند. برای حل این مشکل، سازمان‌ها و به ویژه سازمان‌های ورزشی در بسیاری از کشورهای پیشرفته مانند استرالیا، انگلستان، امریکا و کانادا از افراد داوطلب استفاده می‌نمایند. افراد داوطلب مجموعه‌ی مهمی از منابع انسانی بسیاری از فعالیت‌های فراغتی، ورزشی و تفریحی جهان را تشکیل می‌دهند. نیروهای داوطلب^۱ می‌توانند نقش بسزایی در پیشبرد اهداف این سازمان‌ها داشته باشند تا حدی که در بسیاری از این کشورهای پیشرفته در سطح جهان تحقق رویدادهای بزرگ اجتماعی بدون مشارکت داوطلبانه افراد جامعه میسر نمی‌شود. با توجه به اینکه برای هر رویداد ورزشی افراد زیادی داوطلب می‌شوند که برگزارکنندگان مجبور می‌شوند از بین آنان فقط تعدادی را انتخاب و از کمک آنها استفاده کنند. به طور مثال برای بازی‌های المپیک زمستانی ونکوور کانادا در سال ۲۰۱۰ بیش از ۷۵ هزار نفر تقاضای فعالیت داوطلبانه داده بودند که از بین آنان ۲۵ هزار نفر انتخاب شدند. همچنین در بازی‌های المپیک ۲۰۱۲ لندن بیش از ۲۵۰ هزار نفر از تمامی نقاط جهان تقاضای فعالیت داوطلبی داده بودند که از بین آنها فقط ۷۰ هزار نفر انتخاب شدند و

^۱-Volunteer

البته در این المپیک بدلیل نقش مهمی که داوطلبین در برگزاری بازی‌ها داشتند به آنان به جای داوطلب "گرداننده بازی" می‌گفتند. امروزه ورزش بر کشورهای پیشرفته جهان بر داوطلب گرایي متمرکز می‌باشد که توسط افراد زیادی از داوطلبان هدایت و به پیش برده می‌شود. داوطلبی یک فرآیند دوسویه میان فرد و سازمان کمک گیرنده است. در این میان هم سازمان و هم فرد داوطلب از این خدمت‌رسانی سود می‌برند. هرساله میلیون‌ها نفر، زمان و تلاش‌های بی‌شماری را به منظور منفعت رساندن به خود و جوامعشان از طریق کار داوطلبی اختصاص می‌دهند. صنعت ورزش مهم‌ترین بخش داوطلبی است، بطوریکه سازمان‌ها و فعالیت‌های ورزشی داوطلبان زیادی را جذب می‌کنند و حجم بیشتر فعالیت‌ها بر دوش آن‌ها می‌باشد. سازمان‌ها و رویدادهای ورزشی مکان‌های حیاتی برای داوطلبان فراهم می‌کنند و در این حال برای موفقیت خود به داوطلبان وابسته می‌باشند. از بازی‌های مبتنی بر جامعه گرفته تا رویدادهای بین‌المللی بزرگ، سازمان‌های ورزشی برای انجام امور ضروری روزانه خود یا رویدادهای ویژه ورزشی به‌شدت به داوطلبان متکی می‌باشند.

۲-۳ تعریف داوطلبی

در تعریف داوطلبی از ABS^۱ (۲۰۰۴) به تفاوت در محدوده‌های خدمات، غیررسمی بودن و کار بدون چشم‌داشت، اشاره شده است. پنج خصیصه داوطلبی شامل (۱) بدون سود بودن (۲) کار برای منافع انجمن یا نهاد (۳) کار انتخابی (۴) کار بدون حقوق (۵) کارهای معین، می‌باشد. از دیدگاه ویلیام و جکسون (۱۹۸۱) داوطلب، کسی است که بنا به دلایل مختلف آزادانه و با میل شخصی برای انجام کار و فعالیت می‌شود در تعریف دیگری از همین شخص آمده که داوطلبان زمان، تلاش و پول زیادی در راستای حرکت به سوی اهداف شخصی و موفقیت بزرگ سازمانی هزینه می‌کنند.

ویلسون^۲ (۲۰۰۰) داوطلبی را به عنوان فعالیتی برای کمک به دیگران بدون توقع و کاملاً آزادانه تعریف کرد. گراهام کاسکی^۳ (۲۰۰۶) مدیریت صحیح و فهم دقیق از کارهای داوطلبان در ورزش را از اصول ابتدایی حمایت و پرورش این افراد و گروه‌های باارزش دانست.

¹- Australian Bureau of Statistics

²- William & Jackson

³- Wilson

⁴- Cuskelly

۳-۳ مراحل توسعه منابع انسانی داوطلب

بررسی‌های صورت گرفته توسط ایبسون (۲۰۱۲) نشان داد، توسعه منابع انسانی داوطلب به چهار مرحله داوطلبی تقسیم شده است:

مرحله اول، پیش داوطلبی است؛ که شامل جذب و انتخاب و گزینش داوطلبان است که بر علایق و انگیزه داوطلبان، معرفی داوطلبان بالقوه به سازمان یا باشگاه و وظایف داوطلبانه تمرکز دارد.

مرحله دوم، داوطلبی جدید است؛ که توسط منابع انسانی بر رشد مهارت‌ها و شایستگی‌های ضروری برای وظایف داوطلبانه ویژه تمرکز دارد.

مرحله سوم، استقرار داوطلبی است؛ که توسعه منابع انسانی بر رشد شایستگی‌های داوطلب برای نقش‌ها/ موقعیت‌های شغلی ماهرانه‌تر و تجدید انگیزه و مشارکت داوطلبان در سازمان/ باشگاه متمرکز است.

مرحله چهارم، پسا داوطلبی است؛ در این مرحله، توسعه منابع انسانی بر خروج داوطلب از وظایف مختلف، محافظت از تجربیات داوطلب و ارتباط او با سازمان و شاید تجدید انگیزه داوطلب و تداوم همکاری او در وظایف جدید، تمرکز دارد.

۳-۴ علل داوطلبی

- محرک‌های فایده نگری
- محرک‌های عاطفی
- محرک‌های هنجاری
- خدمت به دیگران
- نیاز به ارتباط
- مشارکت خانوادگی
- نیاز به دیدار مردم

¹- Ibsen

- منابع مادی
- منزلت اجتماعی

۴-۳-۱ محرک فایده نگر

بر حسب تعریف، عمل داوطلبانه مستلزم پرداخت مستقیم حقوق یا مزایای مادی به افراد داوطلب نمی‌باشد. البته پرداخت یا جبران خدمت از طرف سازمان منفعت‌طلبی تلقی نمی‌شود. ولی ممکن است افراد به‌طور مستقیم مزایایی را از تجربه داوطلبی خود به دست آورند. برای مثال، اگر دانشجویی داوطلب می‌شود که به یک سازمان ورزشی المپیک در دفتر مرکزی کمک کند، ممکن است در چنین سازمانی در مورد مدیریت، ورزش، و یا مدیریت ورزش یاد بگیرد. و یا ممکن است به صورت عملی تجاربی را در مدیریت یک فعالیت یا چگونگی انجام آن کسب کند. ارتباطات و تجارب کسب‌شده داوطلب در محل کار سازمان، می‌تواند برای شغل آینده‌ی وی مفید باشد. که در این صورت این تجارب به‌دست‌آمده انگیزه‌ی دانشجو برای داوطلب شدن در یک سازمان ورزشی المپیک است. سسنی و سمپرینی (۲۰۰۱)، تکنیک‌های مشابهی را جهت تحریک دانش آموزان دبیرستانی به داوطلب شدن در بازی‌های ایالات کوچک که در سان مارینو برگزار شد، قراردادند. در «طرح داوطلبی» ارائه‌شده برای این رویداد خاص، دو مسیر موازی برای جذب افراد داوطلب دنبال شد؛ اول، هدف قرار گرفتن مدیران و گروه منتخبی از معلمان مدارس دوم، هدف قرار گرفتن افراد ماهر درگیر در ورزش، برای تمام کارهایی که توسط دانش آموزان انجام نمی‌شود و در ادامه انجام یک تجزیه و تحلیل مقدماتی جهت تعیین مشاغل مختلف موردنیاز و سپس نسبت دادن آن‌ها به این دو گروه.

درجایی دیگر، ممکن است والدین به صورت داوطلبانه به یک تورنمنت جوانان که توسط یک سازمان ورزشی المپیک سازماندهی شده است کمک کنند. یکی از دلایل کمک آن‌ها به این تورنمنت می‌تواند مراقبت از فرزندان‌شان باشد که در این صورت آن‌ها باید در محل برگزاری تورنمنت حضورداشته باشند. این دو مثال متفاوت برای کسب تجربه از طریق افراد داوطلب را نشان می‌دهد. به نظر ویلن کورت و

¹- Cenci and Semprini

²- San marino

پایت (۱۹۸۶)، این انگیزه‌های سود گرایانه را می‌توان به وسیله دو مدل از نظریه اقتصادی توضیح داد: مدل سرمایه انسانی^۲ و مدل تولید خانگی^۳.

بر اساس این دو مدل، دانش‌آموز، سرمایه انسانی خود را افزایش می‌دهد و والدین عملکرد خانواده را بهبود می‌بخشند. مفهوم تولید خانوار عبارت است از کارهای روزانه نظیر فعالیت‌های تربیتی فرزندان و یا فعالیت‌های ذهنی و فکری آن‌ها. و مفهوم سرمایه انسانی برای کارکنان یا حرفه‌ای‌ها نیز به کار گرفته می‌شود (مانند حسابداران). به واسطه‌ی داوطلب شدن، آن‌ها می‌توانند با افراد دیگر تماس برقرار کنند. که این می‌تواند به پیشبرد کار آن‌ها کمک کند.

۲-۴-۳ محرک عاطفی

این محرک‌ها تابعی از روابط بین فردی هستند که منجر به دوستی، رفاقت، وجهه اعتبار و یا پیامدهای مشابهی می‌شوند. یکی از جذابیت‌هایی که ممکن است یک سازمان برای داوطلب‌ها داشته باشد، فرصت برقراری تعامل با افراد دیگری است که علایق و ارزش‌های مشترکی دارند. این فرصت‌ها ممکن است نیازهای بین فردی داوطلبان را برآورده ساخته و به آن‌ها کمک کند تا احساس بهتری داشته باشند و عزت‌نفس خود را افزایش دهند. این‌گونه مشوق‌های اجتماعی به عنوان دلایلی برای داوطلب شدن در حوزه ورزش و تفریح نیز شده‌اند.

۲-۴-۳ محرک هنجاری

سازمان‌های داوطلب ممکن است از طریق ارتقاء، نشاط، سلامتی و رفاه مردم اهداف خود در کمک به دیگران را دنبال کنند. همچنین مردم به خاطر علاقه خاص خود به رفاه دیگران ممکن است در این اهداف سازمانی سهیم شده و به این سازمان‌ها بپیوندند. محرک‌های هنجاری، رضایت و خشنودی حاصل از انجام کارهای خوبی است که در قالب اهداف سازمانی نمایان می‌شود. بخش‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی در یک سازمان باید انگیزه‌های مختلفی را که ممکن است بر افراد داوطلب تأثیر بگذارد، مشخص کند.

¹- Vaillancourt and Payette

²- The Human Capital Model

³- The Household Production Model

چون داوطلب‌ها جزء جدایی‌ناپذیر سازمان‌ها هستند و در این راستا، اعمال مدیریت منابع انسانی باید تا جایی که ممکن است در برآوردن این انگیزه‌ها تلاش کند.

۵-۳ داوطلبان و اوقات فراغت

به کارگیری افراد داوطلب در اجرا و پیاده سازی برنامه های اوقات فراغت امری است که نباید مدیران ذیربط از آن غافل گردند. امروزه تعداد زیادی از مردم در سنین مختلف به فعالیت و ایفای نقش در اموری هستند که به نوعی عام المنفعه بوده و موجبات رفاه و آسایش و رضایتمندی عمومی را به دنبال داشته باشد که اوقات فراغت، ورزش های تفریحی و تفریحات سالم از این قبیل امور محسوب می شوند. سازماندهی و بهره گیری از وجود نیروهای داوطلب که برخی از آن ها دارای استعدادها و توانمندی های منحصر به فردی نیز هستند باید همواره مورد توجه دست اندرکاران قرار بگیرد. بسیاری از جشنواره ها و مراسم ملی و مذهبی، ورزشی، هنری و تفریحی در کشورهای مختلف توسط نیروهای داوطلب انجام می گردد که از جمله می توان به برگزاری المپیک ها و یونیورسیادهای ورزشی اشاره نمود.

۳-۶ بررسی انگیزه‌های داوطلبی مردم در ورزش

رویدادهای مهم ورزشی همه‌ساله در سراسر دنیا در حال انجام است. آنچه که در کنار همه جذابیت‌های برگزاری یک رویداد توجه همگان را به خود جلب می‌کند حضور نیروهای داوطلبی است که بدون هیچ چشم‌داشتی خود را در اختیار آن رویداد قرار داده‌اند؟ به‌راستی چه انگیزه‌هایی موجب می‌شود که این افراد داوطلبانه به برگزاری هرچه بهتر یک رویداد کمک می‌کنند؟

نیروهای داوطلب یکی از ارکان اصلی خدمات رسان در سازمان‌های ورزشی به شمار می‌آیند و وظایف متعدد آن‌ها در برگزاری موفقیت‌آمیز رویدادها الزامی است. برخی از این وظایف شامل: مدیریت و سرپرستی فعالیت‌ها و برنامه‌ها، تأمین ایمنی و سلامت، تأمین پشتیبانی فنی و کنترل است. فعالیت‌های داوطلبی، مزایای متقابلی برای داوطلب و سازمان یا جامعه دارد که از آن جمله می‌توان، به مزایای اقتصادی، شخصیتی، اجتماعی و سیاسی اشاره کرد. از نقطه‌نظر فرد عوامل متعددی از جمله جنسیت، سن، تحصیلات و درآمد، ممکن است بر تصمیم افراد برای داوطلب شدن اثرگذار باشد. به‌طور جهانی، زنان و افرادی که دارای تحصیلات و درآمد بالایی می‌باشند؛ احتمال داوطلب شدن بیشتری دارند. فعالیت‌های

داوطلبی را به دلیل انتقال دانش و اعتماد شخصی، موجب افزایش رشد اجتماعی و ارتقای ارزش‌های بشری در جامعه معرفی کردند. همچنین ارتقای سطح شهروندی و تعهد به قوانین اجتماعی، از مزایای دیگر فعالیت‌های داوطلبی به شمار می‌روند. به طوری که در برخی کشورها، ارزش اقتصادی بخش داوطلب را بین هفت الی ۱۴ درصد تولید ناخالص داخلی تخمین زده‌اند (کنسیو، ۲۰۰۷). اثر اقتصادی آن تقریباً چشمگیر و محسوس است درحالی که اثر اجتماعی آن بیشتر نامحسوس بوده و توجه کمتری را به خود جلب می‌کند (یانگ چون چین، ۲۰۱۰). به خاطر مزایایی که داوطلبان می‌توانند برای خود و جوامعشان به ارمغان آورند، به‌طور کلی مردم به داوطلبی به عنوان یک فعالیت مثبت توجه می‌کنند. به هر حال به‌کارگیری و حفظ داوطلبان خوب کار آسانی نیست و معمولاً برای بسیاری از سازمان‌های ورزشی چالش برانگیز است. گسترش نیروی کار به صورت داوطلبانه در عرصه‌های مختلف، توجه افرادی را که در این زمینه مشغول تحقیق و فعالیت‌اند به خود معطوف کرده است و باعث شده تا آن‌ها به بررسی و ارزیابی مکرر فرایندها و ابعاد مختلف فعالیت‌های داوطلبانه بپردازند (هادکینسون، ۲۰۰۳).

در ورزش نیز داوطلبان به عنوان یکی از سه گروه منابع انسانی (افراد حرفه‌ای، داوطلبان و مشتریان)، نقش مهمی در ساختار سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی به خصوص سازمان‌های ورزشی به عهده‌دارند. به طوری که حدود ۳۶ درصد از جامعه آمریکا، در فعالیت‌های داوطلبی مشارکت دارند (لیناردی و مک کانل، ۲۰۱۱). همچنین یک‌چهارم تمامی داوطلبان در استرالیا (۲۶ درصد) و انگلستان (۲۶/۵ درصد) و یک‌پنجم داوطلبان در کانادا (۱۸ درصد) تنها در بخش ورزش مشارکت دارند.

داوطلبان یکی از ارکان اصلی ارائه خدمات در سازمان‌های ورزشی هستند که نقش عمده‌ای را در موفقیت مسابقات و رویدادهای ورزشی ایجاد می‌کنند. و تنها وقتی می‌توانند به خوبی برگزار شوند که افراد با انگیزه و علاقه مند به فعالیت‌های داوطلبانه به برگزاری آن کمک کند.

¹ - Keunsu

² - Yung-Chou Chen

³ - Hodgkinson

انگیزه‌های داوطلبی رویکردی چندبعدی است، در تحقیقاتی اندام و همکاران (۱۳۸۸) هفت بعد را برای انگیزه‌های داوطلبی در سازمان‌های ورزشی شناسایی کردند که شامل انگیزه‌های شغلی^۱، مادی^۲، پیشرفت^۳، هدفمندی^۴، حمایتی^۵، تعهد و اجتماعی است.

همچنین غفوری و همکاران (۱۳۹۱) در مطالعه‌ای که بر روی داوطلبان رویدادهای ورزشی انجام دادند، انگیزه پیشرفت را چهارمین عامل انگیزشی مهم در بین نیروهای داوطلب حاضر در رویداد معرفی کردند و بیان داشتند که این انگیزه با ابعاد تعهد داوطلبان (عاطفی، مستمر، هنجاری) نیز رابطه مثبت و معناداری دارد؛ همچنین آنان بیان داشتند، افراد با انگیزه‌های متفاوتی برای مشارکت در رویدادهای ورزشی داوطلب می‌شوند. مسئولین رویدادها برای جذب داوطلبان به آگاهی از انگیزه‌های فردی آن‌ها نیاز دارند؛ مشخص کردن انگیزه‌های داوطلبان به مدیران امور داوطلبی اجازه می‌دهد تا با فراهم نمودن تجاربی که با علائق و نیازهای انگیزشی داوطلبان سازگار است، اقدام به جذب و حفظ آنان نمایند؛ زیرا مشخص شده است که انگیزه‌ها و انتظاراتی که هر داوطلب از تجارب خود دارد، موضوعی منحصربه‌فرد است و شناسایی این انگیزه‌ها به مدیران امور داوطلبی اجازه می‌دهد تا وظایفی متناسب با این انگیزه‌ها، برای داوطلبان در نظر گرفته شود. همچنین شناخت انگیزه‌های داوطلبی به سازمان‌ها و مسئولین برگزاری رویدادها کمک می‌کند تا نسبت به افراد داوطلبی که فعالیت‌های خود را ادامه می‌دهند و با افرادی که خدمات داوطلبانه خود را متوقف می‌کنند، درک و شناخت بهتری پیدا نمایند. از این‌رو، لازم است مدیران سازمان‌های ورزشی علاوه بر شناخت نیازها و انگیزه‌های داوطلبی، زمینه‌هایی را نیز که موجب جدایی داوطلبان و فسخ همکاری آنان می‌شود، را شناسایی نمایند.

۳-۷ سازمان داوطلبی

سازمان داوطلبی یعنی سازمانی که: (۱) به منظور افزایش منافع مشترک اعضای آن شکل گرفته است (۲) عضویت در آن داوطلبانه است، یعنی نه الزامی است و نه با متولد شدن در گروه کسب می‌شود (۳) مستقل از دولت است. افراد داوطلب، مجموعه ارزشمندی از منابع انسانی سازمان‌های ورزشی و تفریحی

1- Career
2- Material
3- Enhancement
4- Purposive
5- Protective
6- Commitment

جهان را به خود اختصاص داده‌اند، که نقش مهمی در موفقیت بسیاری از مسابقات و رویدادهای بزرگ ورزشی دارند. کاتانو^۱ و همکاران (۲۰۰۱) داوطلب گرای را منجر به افزایش نگرش‌های مثبت، توسعه اخلاقیات و مسئولیت‌پذیری در جامعه معرفی نمودند. این تعاریف برای در بر گرفتن تعدادی از سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی محلی تا بخش‌های سازمان‌یافته ملی که باعث رشد علایق گروهی از افراد یا سازمان‌ها (مثل انجمن‌های ورزشی دانشگاهی^۲ (NCAA) یا توسعه یک ایدئولوژی خاص می‌شوند (مثل انجمن ملی ورزش بانوان) به اندازه کافی گسترده هستند. به هر حال، این گونه انجمن‌های داوطلب به گونه‌ای مختلف از یکدیگر متفاوت‌اند، از این رو می‌توانند با این حال به طبقه‌بندی خاصی تقسیم شوند. در حالی که چندین طبقه‌بندی از سازمان‌های داوطلبانه وجود دارند. طبقه‌بندی که پالیسی و جاکوبسون^۳ (۱۹۹۷) ارائه دادند بر اساس تلاش‌های گوردون^۴ (۱۹۵۹) و وارینز^۵ (۱۹۶۵) بنیاد نهاد. طرح آن‌ها شامل پنج طبقه از سازمان‌های داوطلب می‌باشد؛ ابزاری – مولد برای اعضاء، ابزاری – مولد برای دیگران، مؤثر – لذت‌بخش در عملکرد، مؤثر – اجتماعی و مؤثر – ایدئولوژیکی بر همین اساس است که بسیاری از کشورها به صورت فعالانه فعالیت‌های داوطلبانه را مورد توجه قرار داده‌اند؛ بنابراین داوطلبان سرمایه‌های بالقوه و گران‌بهای هستند که به سازمان‌های ورزشی در انجام مأموریت‌هایشان کمک می‌کنند. ارزش اقتصادی کار داوطلبانه در ورزش آمریکا را بیش از بیست میلیارد دلار برآورد کرده است، اما منابع جدیدتر بر اساس روش‌شناسی‌های مختلف، ارزشی نزدیک به چهل میلیارد دلار را نشان داده‌اند. در ورزش سوئد، ارزش سهم داوطلبی را حدود یک و نیم میلیارد یورو در سال برآورد کرده‌اند. داوطلبان انگلیس هر سال معادل ۱/۲۸ میلیارد ساعت به ورزش کمک می‌کنند که معادل کار ۷۲۰ هزار کارمند حقوق‌بگیر تمام وقت است. لذا این موضوع در بسیاری از ورزش‌ها به عنوان یک فرصت سودمند در نظر گرفته می‌شود.

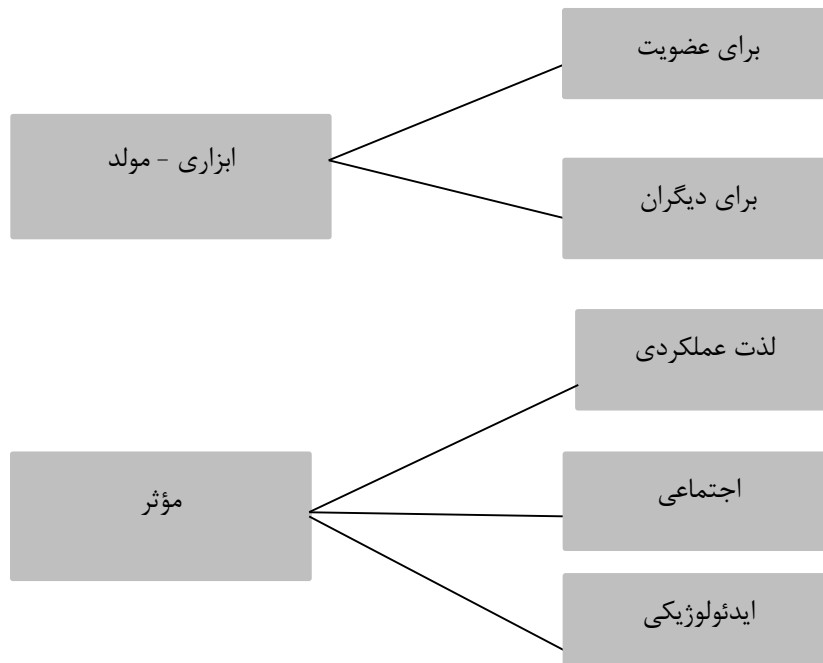
¹- Katano

²-national collegiate Athletic Associations

³-Policy and Jacobson

⁴- Gordon

⁵- Varynz



نمودار ۱.۴ نوع شناسی پالیسی و جاکوبسون از سازمان‌های داوطلب

- ابزاری - مولد برای اعضا^۱: برخی از سازمان‌های داوطلب به منظور فایده رساندن به اعضا خود ایجاد و حفظ می‌شوند. برای نمونه، اتحادیه‌های صنفی برای اطمینان از حق و حقوق، معافیت و منفعت اعضا به وجود آمده‌اند. در این میان، انجمن‌ها و یا اتحادیه‌های بازیکنان (مثل انجمن بازیکنان لیگ فوتبال NFL) و اصناف داوران (مثل انجمن داوران بیس‌بال) همگی نمونه‌هایی از این طبقه از سازمان‌های داوطلب هستند که در افزایش رفاه اعضایشان به عنوان یک ابزار محسوب می‌شوند.
- ابزاری - مولد برای دیگران^۲: سازمان‌های داوطلب ابزاری-مولد (مثل سازمان‌های جامعه انسانی، صلیب سرخ، صنایع حسن نیت) باهدف اولیه تولید کالا یا خدمات برای استفاده جامعه یا یکی از بخش‌های محروم آن شکل گرفته‌اند. فعالیت‌های تعیین‌کننده آن‌ها باهدف تغییر یا بهبود چیزی

^۱ - Instrumental- productive for members

^۲ - Instrumental- productive for others

یا کسی خارج از عضویت آن‌ها صورت می‌گیرند و درواقع چنین فعالیت‌هایی مزایای ویژه‌ای را برای خود اعضاء فراهم نمی‌آورند. هدف عمده یک هیئت ورزشی (مانند هیئت بسکتبال در کانادا) که یک سازمان داوطلب است فعالیت‌هایش را برای استفاده شرکت‌کنندگان در ورزش اداره و تنظیم می‌کند.

- مؤثر – لذت‌بخش در عملکرد^۱: این سازمان‌ها فعالیت‌هایی را ارائه می‌دهند که منحصراً اعضای آن‌ها می‌توانند بدون توجه به تولید کالاها یا خدمات به تنهایی از نظر عملکرد لذت‌بخش باشند. یک تیم والیبال شرکت‌کننده در مسابقات درون دانشگاهی و یا یک لیگ بولینگ در سطح جامعه به این نوع از سازمان‌ها تعلق دارند. قوانینی را که نماینده‌های خارجی مانند یک انجمن ملی یا یک گروه حرفه‌ای (مانند کنگره امریکایی بولینگ و انجمن حرکات نمایشی و موزون در کانادا) وضع می‌کنند عموماً در مورد فعالیت‌هایی است که این انجمن‌ها حول و حوش آن شکل گرفته‌اند.
- مؤثر – اجتماعی^۲: برخی از سازمان‌های داوطلب بر روی اعضاء خود تمرکز دارند. فعالیت‌هایی چنین سازمان‌هایی می‌توانند به عنوان وسیله‌ای برای خدمت جهت حفظ و ارضای نیازهای اجتماعی اعضاء جلوه نماید (مثل باشگاه ساعت خوش). فعالیت‌های چنین باشگاه‌هایی تا حد زیادی متفاوت‌اند.
- مؤثر – ایدئولوژیکی^۳: موقعی که فعالیت‌های یک سازمان برای تقویت و تأیید مجدد یک نظام اعتقادی باارزش صورت می‌گیرد، چنین سازمان و یا انجمن‌هایی یک عمل نمادین را به اجرا می‌گذارند. این انجمن‌ها بر اساس یک اعتقاد مقدس شکل می‌گیرند و فعالیت‌های استاندارد و تشریفاتی آن‌ها را به نمایش می‌گذارند. اماکن مذهبی و کلیساها نمونه‌هایی از این دسته از انجمن‌ها می‌باشند.

طرح طبقه‌بندی سازمان‌های داوطلب با سازمان‌های ورزشی و تفریحی ارتباط دارد. بسیاری از باشگاه‌های ورزشی به نوعی زمینه نشاط در فعالیت‌های جسمانی ورزشکاران را فراهم می‌آورند. به همین شکل، باشگاه‌های متعدد دیگری (مانند باشگاه‌های تفریحی فوتبال یا والیبال) علاوه بر تأمین روحیه شاد، ارضاء نیاز اجتماعی افراد را نیز فراهم می‌کنند. سازمان‌هایی مانند سازمان لیگ کوچک منحصراً تولید مدار

¹ Expressive- pleasure in performance

² Expressive-sociability

³ Expressive-ideological

هستند، با این حال، بزرگ‌ترها این سازمان را مدیریت کرده و فعالیت‌های آن را برای استفاده جوانان انجام می‌دهند. (یعنی ابزاری – مولد برای دیگران).

مدیران اوقات فراغت، ورزش و تفریحات سالم همه تلاش خود را در کشورهای پیشرفته ی جهان به کار می‌گیرند تا با شیوه‌های مناسب و متریقی نیروهای داوطلب را به کارگیری و نگهداری کنند. بین کارکنان رسمی سازمان‌های خود و نیروهای داوطلب صمیمیت و همدلی ایجاد نمایند و از اثربخشی و کارآیی لازم در حیطه‌های مسئولیت‌هایشان از آنان بهره‌گیرند. امروزه ماهیت اغلب فعالیت سازمان‌های مسئول و فعال در زمینه‌ی اوقات فراغت در جهان مبتنی بر داوطلب‌گرایی است که توسط توده‌ی عظیمی از افراد داوطلب هدایت و به پیش برده می‌شود.

توجه داشته باشید که اعضاء یک سازمان داوطلب درمی‌یابند که فعالیت‌های یک سازمان داوطلب یا معطوف به تأمین اجتماعی، نیاز اجتماعی و یا ایجاد نشاط یا شادابی باشد. به‌عنوان مثال یک فرد شرکت‌کننده در یک لیگ تفریحی والیبال شهری ممکن است برای لذت در آن فعالیت شرکت کند درحالی‌که شرکت‌کننده دیگری ممکن است برای جلوه‌ای اجتماعی در آن شرکت نماید.

تفاوت بین انجمن‌های داوطلب در جهت‌گیری آن‌ها به سمت کسب منافع اعضاء در مقایسه با کسب منافع برای افراد غیر عضو ازجمله مشکلات فراوری مدیریت این‌گونه سازمان‌هاست. برای نمونه به‌کارگیری اقدامات بر اساس جهت‌گیری‌های خاص به نوع سازمان‌های داوطلب بستگی دارد. سازمان‌های داوطلب ابزاری – مولد برای اعضاء افراد داوطلب را به کار می‌گیرند که عضو آن‌ها شوند و سازمان‌هایی که برای دیگران نقش ابزاری – مولد دارند نیز کارکنان داوطلب را به کار می‌گیرند.

۳-۸ جذب نیروهای داوطلبی

در فرایند تأمین نیروی انسانی به‌طور کلی هم شامل کارکنان حقوق‌بگیر و هم داوطلبان باشد، با این حال، تفاوت‌های مهمی در فرایند تأمین نیرو برای این دو نوع منبع انسانی وجود دارد. در مورد کارکنان حقوق‌بگیر، مشخصاً یک شغل شرح داده‌شده و حقوق یا دستمزد مربوط به آن شغل به‌طور دقیق تعیین می‌شود. متقاضیانی که با حقوق یا دستمزد تعیین‌شده برای شروع کار خود موافقت کنند توافق می‌کنند که شغل موردنظر را تحت کنترل سرپرست‌های خود انجام دهند.

داوطلبان مجموعه‌ی متفاوتی از موضوعات را به وجود می‌آورند که اساساً از این موضوع سرچشمه می‌گیرد که حقوق یا دستمزد نمی‌تواند به عنوان عاملی برای جذب یا کنترل آن‌ها مورد استفاده قرار گیرد و در نتیجه انگیزه‌های آن‌ها برای کار کردن در یک سازمان متفاوت است. افراد داوطلب زمان و تلاش خود را برای یک هیئت ورزشی صرف می‌کنند تا یک یا چند مورد از نیازهای بالقوه‌ی خود را از این طریق ارضاء کنند.

علاوه بر این، ویژگی‌های فرهنگی نیز در اینجا اهمیت ویژه‌ای دارند، چراکه اهمیت و نقش داوطلب گرایی در بین کشورها بسیار متغیر است (سالامون، سوکولووسکی و لیست، ۲۰۰۳؛ شیبلی، ۱۹۹۹). بر این اساس، سیاست‌های جذب نیرو مطمئناً باید این جنبه را در نظر بگیرند.

مسئله دیگر به نگرش سازمان‌ها در مورد فرآیند جذب نیروی داوطلب مربوط است؛ این نگرش گاهی اوقات انفعالی یا فقط در قالب یک واکنش ساده است به طوری که بسیاری از سازمان‌ها صبر می‌کنند تا یک نفر تمایل خود را برای داوطلب شدن ابراز کند. در صورتی که احتمالاً، داشتن یک دیدگاه فعال در محیط‌های متغیر فعلی، سودمندتر است. برای جلوگیری از اتلاف زمان و منابع، یک سازمان باید بتواند به دنبال افرادی باشد که انگیزه‌ای احتمالی برای داوطلب شدن دارند؛ این کار با استفاده‌ی مناسب از بهترین متغیرهای جمعیت شناختی، اجتماعی و مشارکت ورزشی انجام می‌شود.

۱-۸-۳ پیام جذب

پیام جذب باید دعوت‌کننده باشد و افراد را تشویق کند که با سازمان همکاری کنند. ممکن است، یک سازمان پیام‌های جذب متعددی داشته باشد که مناسب داوطلبانی باشد که مورد نیاز است، مانند دانشجویان، افراد متخصص یا اعضای خانواده مشتریان.

¹ - Salamon, Sokolowski and List

²- Shibli

۲-۸-۳ استراتژی‌های جذب

دو استراتژی رایجی که برای جذب داوطلبان در موقعیت‌های تعریف‌شده استفاده می‌شود، به کارگیری «غیر هدفمند» و به کارگیری «هدفمند» است. به کارگیری غیر هدفمند، به معنی جستجوی افراد با مهارت‌های عمومی است. مانند داوطلبانی که برای کار در انبار غذا با جامعه همکاری می‌کنند. به کارگیری هدفمند، شامل جستجوی افراد با مهارت‌های خاص، مانند متخصصان روابط عمومی می‌باشد. در هر دو این استراتژی‌ها باید از پیام‌های به کارگیری، استفاده شود.

۳-۸-۳ فرایند جذب

افراد غالباً زمانی داوطلب می‌شوند که از آن‌ها خواسته شود. یک تبلیغ کلی در روزنامه، همه داوطلبان مورد نیاز سازمان را جذب نخواهد کرد.

۴-۸-۳ تکنیک‌های جذب

تکنیک‌های جذب بسیاری برای جذب داوطلبان وجود دارد. مدیر داوطلبان تصمیم می‌گیرد که کدام تکنیک، بهترین تکنیک برای جذب پیام جذب سازمان می‌باشد. برخی از تکنیک‌های جذب پیشنهادی عبارت‌اند از:

- رسانه‌های جمعی - چاپی
- سخنرانی در جمع
- نوارهای ویدئویی
- ایمیل
- مقاله‌هایی در روزنامه‌های محلی و خبرنامه‌هایی از سایر سازمان‌ها
- تبلیغات در روزنامه‌های محلی
- ☞ گسترش دادن فرصت‌های داوطلبی به مدارس و دانشگاه‌ها

۳- ۹ راهکارهای ایجاد نظام داوطلبی

- تشکیل ساختار مناسب در سازمان تربیت بدنی
- استفاده از مدل‌های تجربی کشورهای دیگر
- ایجاد فرهنگ داوطلبی در کشور
- آموزش اهمیت امر داوطلبی به مدیران ورزشی
- ایجاد رغبت در افراد برای شرکت در این گونه فعالیت‌ها
- استفاده از ارگان‌ها و نهادهای دیگر مانند هلال احمر و مساجد و...

۳- ۱۰ آموزش افراد داوطلب برای یک رویداد

آموزش اهمیت ویژه‌ای برای آماده ساختن افراد داوطلب در یک رویداد دارد. داوطلبین برای هر رویداد ورزشی از چند ماه قبل آموزش‌های لازم را فرا می‌گیرند و در بخش‌های مختلف از جمله امنیت مسابقات، هدایت تیم‌ها و کاروان‌های ورزشی، خبرنگاری، حمل‌ونقل، امور هنری و حتی نظافت و نگهبانی از آنان استفاده می‌شود و داوطلبین هم با قدرت وظایف محوله را انجام می‌دهند و به کار خود افتخار می‌کنند. معمولاً یک مرحله، آشنایی اولیه لازم است که در آن افراد داوطلب می‌توانند اطلاعاتی در مورد موارد زیر دریافت کنند:

- ماهیت و اهداف رویداد
- عملکرد آن
- نقش‌های کلیدی، افراد و مسئولیت‌ها
- نقش افراد داوطلب، سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی خاصی که در مورد آن‌ها به اجرا گذاشته می‌شود

البته این مرحله‌ی مقدماتی باید برای ایجاد جوی مناسب و ایجاد حس مالکیت در افراد داوطلب، در مورد رویداد نیز، مورد استفاده قرار گیرد.

پس از این مرحله می‌توان آموزش منظم را شروع کرد. مدیران باید در نظر داشته باشند که ممکن است رویکرد سنتی و رسمی آموزش (سخنرانی‌ها و شرح قواعد و وظایف) بهترین راه‌حل برای آموزش داوطلبان رویداد نباشد.

بر این اساس آموزش با کسب بیش‌ترین تجارب در مواجهه با وضعیت‌های واقعی و معنادار توصیه می‌شود. داوطلبان متخصص باید به‌طور منظم در فرایند آموزش (نه تنها در انتقال تجربه و اطلاعات بلکه به عنوان مربیان احتمالی)، مشارکت داشته باشند. زمان و طول مدت دوره‌های آموزشی باید به‌اندازه‌ی کافی انعطاف‌پذیر باشد تا با برنامه‌های زندگی فردی افراد داوطلب مطابقت داشته باشد.

۳- ۱۱ حفظ مشارکت افراد داوطلب

مردم به سمت فعالیت‌های غیر عادی می‌روند و تغییرات وسیع و گسترده‌ای از رفتار را در ابراز نیازهای فردی و دسته جمعی شان در اوقات فراغت به معرض نمایش می‌گذارند. جذب مؤثر و کارآمد افراد داوطلب، مشخصاً لازم و ضروری است، اما حفظ مشارکت افراد داوطلب اگرچه بنیادی‌ترین عامل در جذب آن‌ها به حساب نیاید اما به همان اندازه مهم و ضروری است. گرین^۱ و چالپ^۲ (۱۹۹۸، ص ۲۰) عنوان کرده‌اند «حفظ افراد داوطلب اساساً به معنای توسعه شیوه‌های جذب آن‌ها است». درواقع، حفظ نیروی کار همیشه با برآورده شدن انتظارات فردی افراد داوطلب ارتباط دارد. که این خود به چگونگی سیستم‌های ارزیابی و پاداش ارتباط دارد. چنین سیستم‌های ارزیابی و پاداشی باید با توجه به انتظارات و مزایایی که افراد داوطلب به دنبال آن‌ها هستند، بسیار خاص و ویژه باشند. در هر صورت، مدیران نباید فراموش کنند که خود فعالیت‌ها، وقتی توسط افراد داوطلب انجام می‌شود، باید فی‌نفسه پاداش‌دهنده باشد. برای مثال؛ رسیدن به سطح قابل قبولی از انجام وظیفه یا بهبود مهارت‌های ویژه (جدا از مزایای دیگر)، برای افراد داوطلب ارزش بسیاری دارد و می‌تواند بسیار رضایت‌بخش باشد؛ این موضوع باید توسط مدیران در نظر گرفته شود تا آن‌ها بتوانند فرصت‌های به‌کارگیری این مهارت‌ها را فراهم کرده و این موضوع را برای افراد داوطلب روشن کنند که این مهارت‌ها دقیقاً تشخیص داده شده‌اند. بیشینه سازی مزایای تصور شده باید هدف اصلی افراد مسئول جذب و حفظ نیروهای داوطلب باشد. مزایای مورد انتظار، لزوماً همان‌هایی نیستند که در زمان معرفی یک داوطلب به سازمان مشخص می‌شود. انتظارات و مزایای

¹- Green

²- Chalp

جدید، در طی زمان حضور فرد در سازمان، می‌توانند به وجود آیند و اگر نیازهای قدیمی برآورده شده باشند، دیگر انگیزه‌بخش نخواهد بود. بر همین اساس، شرط مهم برای حفظ و نگهداری افراد داوطلب، توان ایجاد و حفظ حس یگانگی و تعلق در آن‌هاست. احساس یگانگی به معنای احتمال بیشتر (آدلر و آدلر، ۱۹۸۷؛ بواگ، ۱۹۹۹) و چرخش شغلی کمتر (دانلی، ۱۹۹۳؛ رییلی و چاتمن، ۱۹۸۶؛ وربر و گیلی لند، ۱۹۹۹) است.

تعهد به یک سازمان، «شدت نسبی احساس یگانگی یک فرد به یک سازمان خاص و میزان مداخله‌اش در آن سازمان است». این متغیر ارتباط زیادی با تخصیص زمان، غیبت از کار و رفتار نوآورانه دارد. تعهد سازمانی داوطلبان، پایه و اساسی را برای آگاهی و شناخت ارتباط میان داوطلبان با سازمان‌های ورزشی فراهم می‌کند و به عنوان شاخص اثربخشی سازمان‌ها و ارائه خدمات ورزشی شناخته شده است و همچنین عامل کلیدی در حفظ و نگهداری داوطلبان در سازمان و بالا بردن سطح عملکرد آنان به شمار می‌آید. مسئله‌ی توسعه‌ی وفاداری و تعهد سازمانی، از مهم‌ترین مسائل استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی یک سازمان ورزشی المپیک است.

هان (۲۰۰۷) بیان می‌دارد مدیران سازمان‌ها و رویدادهای ورزشی برای ایجاد و اجرای هر چه بهتر استراتژی‌های حفظ و نگهداری نیروهای داوطلب باید به عوامل انگیزشی و تعهد سازمانی این نیروهای باارزش و کلیدی توجه ویژه‌ای داشته باشند. حفظ داوطلبان از نظر اقتصادی و غیراقتصادی اثرات مهمی برای سازمان‌ها در پی دارد و به اثربخشی و کارایی سازمان‌ها کمک می‌کند. همچنین در یک سازمان غیرانتفاعی احتمالاً حفظ داوطلبان مقرون به صرفه‌تر از افراد جدید است. جدا از صرفه‌جویی هزینه پولی ناشی از جذب و آموزش داوطلبان جدید، حفظ داوطلبان فعلی در تداوم روابط بین فردی بین ارائه‌دهندگان خدمات (داوطلبان) و مشتریان سازمان و بنابراین افزایش کیفیت خدمات به مشتریان مؤثر است. پس لازم است تا پویایی حفظ داوطلبان ارزیابی و بررسی شود. در مطالعه‌ی میش و همکاران (۱۹۹۸) سه متغیر را مشخص کردند که بر حفظ داوطلبان تأثیر می‌گذارند. انگیزش، معناداری

¹ - Adler and Adler

²- Boag

³- Donnelly

⁴- Reilly and Chatman

⁵- Werber and Gilliland

⁶- Han

⁷- Mesh et al

کار و رضایت شغلی که نتایج مطالعات مختلف هریک از این سه متغیر را در ترکیب باهم استفاده کردند که به طور بحث‌انگیزی فقط رابطه‌ی بین انگیزش داوطلبان و حفظ داوطلبان به طور استوار در ادبیات پایه‌گذاری شده بود. انگیزه‌های داوطلبی معمولاً به عنوان انگیزه‌های ابزاری و نوع‌دوستی تشخیص داده شده‌اند که هر دو انگیزه‌ها برای حفظ داوطلبان مؤثرند. با انجام تحقیقاتی محرم زاده و همکارانش (۱۳۸۶)، به این نتایج دست یافتند که در دانشجویان دختر به ترتیب عوامل رشد شخصی، رسمیت، عزت نفس، سرگرمی، تعامل اجتماعی، توسعه‌ی شغلی و ارزش، بیش‌ترین امتیازات انگیزشی را دارند.

برخی نمونه‌های خاص از برنامه‌های مختلف، مشارکت بلندمدت داوطلبان را در ورزش تسهیل می‌کند و در سطوح مختلف می‌توان از آن‌ها به عنوان منابع احتمالی الهام‌بخش استفاده کرد. برای مثال، کمیسیون ورزش استرالیا^۱ (ASC) سابقه‌ای طولانی و موفق در برنامه‌های مربوط به مشارکت افراد داوطلب دارد. در سال ۱۹۹۳، برنامه‌ی ویژه‌ای به نام برنامه‌ی ملی مشارکت داوطلبانه (VIP)، برای افزایش آگاهی جامعه از اهمیت نیروهای داوطلب در ورزش و تفریح و کمک به داوطلب شدن در بین آن‌ها، طراحی شد. در این برنامه، کمیسیون ورزش استرالیا لزوم درک انگیزه‌ی نیروهای داوطلبی و مدیریت مشارکت آن‌ها در سازمان‌های ورزشی را، به طوری که تمام طرفین (باشگاه‌ها، ورزشکاران، کل جامعه و خود نیروهای داوطلب) سود ببرند، مشخص کرده است. در ابتدا تمام تلاش‌ها باید منوط به ایجاد یک هدف مثبت و انگیزاننده باشد. در ابتدا چنین اعمال و اقداماتی نهایتاً با مجموعه‌ای از ابتکار عمل‌های آموزشی در زمینه‌های مختلف تکمیل می‌شود؛ که هدف آن‌ها عمدتاً مدیریت و جذب نیروهای داوطلب و باشگاه‌های عامل است.

در بسیاری اوقات اعمال دیگری نیز توسط مدیران این برنامه‌ها، جهت به رسمیت شناختن افراد داوطلب، گزارش شده است؛ نمونه‌هایی از این موارد عبارت‌اند از: هدایا، گواهینامه‌ها و پاداش‌های غیررسمی، پذیرش رایگان جهت شرکت در رویدادها، فرصت پوشیدن سبیل‌های سازمان (تی‌شرت، شلوار، کلاه و جلیقه‌هایی که هیچ‌کس دیگری نمی‌تواند داشته باشد یا نمی‌توان آن‌ها را از فروشگاه‌ها خریداری کرد)، فرصت ملاقات با ورزشکاران برجسته، انتخاب نام برای یک رویداد، تقدیرنامه‌ها، کارت‌های اعتباری، تسهیلات پارکینگ و

¹ - Australian Sports Commission

² - National Volunteer Involvement Program

غیره. در هر صورت، تمام این عناصر مستلزم آن هست که افراد داوطلب به واسطه‌ی مشارکت داوطلبانه خود احساس خوبی داشته باشند.

هاگر و برودنی^۱ (۲۰۰۴، ص ۱)، ۹ بخش اصلی اعمال مدیریت داوطلبی را تعیین کرده‌اند که به نظر ما برای سازمان‌های ورزشی المپیک^۲ اهمیت بسیار زیادی دارند:

- ✓ نظارت و ارتباط دائمی با داوطلبان برای حصول اطمینان از تسهیم اطلاعات و ایجاد تعهد عاطفی در بین آنها
- ✓ داشتن تعهد و مسئولین در برابر داوطلبان
- ✓ غربالگری و تطبیق دادن داوطلبان با مشاغل
- ✓ جمع‌آوری منظم اطلاعات در مورد نحوه‌ی مشارکت داوطلبان
- ✓ تدوین سیاست‌ها و شرح شغل‌های مکتوب برای داوطلبان
- ✓ فعالیت‌هایی به منظور شناساندن داوطلبان به عموم و گروه‌های کاری
- ✓ سنجش سالانه‌ی تأثیر داوطلب
- ✓ آموزش و توسعه‌ی حرفه‌ای داوطلبان
- ✓ آموزش پرسنل حقوق‌بگیر برای کارکردها با داوطلبان

همان‌گونه که گراسمن و فورانو^۳ (۲۰۰۲) عنوان کرده‌اند، کاربرد چنین اعمالی در تقویت و حمایت از انگیزه‌ی خود افراد داوطلب لازم و ضروری است: «مهم نیست که داوطلبان چقدر حسن نیت دارند، تا زمانی که هیچ‌گونه تشکیلاتی برای حمایت و پشتیبانی از تلاش‌های آنها وجود نداشته باشد، آنها نیز ناکارآمد خواهند ماند، و بدتر از آن دلسرد شده و عقب خواهند کشید، و احتمالاً به تحویل‌گیرندگان خدمات در سازمان آسیب خواهند رساند». در پایان این قسمت باید عنوان کنیم که هرچند تمام رهنمودهای گفته‌شده را برای جذب و حفظ افراد داوطلب مورد تجزیه و تحلیل قرار دادیم، اما مدیران در سازمان‌های ورزشی یا المپیک باید آگاه باشند که بسیاری از این مفاهیم می‌تواند برای افراد حقوق‌بگیر نیز به‌کاربرده شود.

¹ - Hager and Brudney

² Olympic Sport organization

³ Grossmann and Furano

خلاصه فصل

در این فصل به بررسی نقش نیروهای داوطلب، که می‌توانند نقش بسزایی در پیشبرد اهداف سازمان‌ها داشته باشند پرداخته شده است. داوطلبی یک فرآیند دوسویه میان فرد و سازمان کمک گیرنده است. که در این میان هم سازمان و هم فرد داوطلب از این خدمت‌رسانی سود می‌برند. طرح‌های طبقه‌بندی سازمان‌های داوطلب به خصوص طراحی پالیسی و جاکوبسون (۱۹۹۷) اهداف سازمانی انجمن‌های مختلف را توجیه و توضیح می‌دهد. همچنین به علت‌های داوطلب شدن در سازمان‌ها و راهکارهای ایجاد داوطلبی می‌پردازد. در ادامه به حفظ مشارکت افراد داوطلب اگرچه بنیادی‌ترین عامل در جذب سازمان‌ها به حساب نیاید اما به همان اندازه مهم و ضروری است. گرین و چالپ (۱۹۹۸) عنوان کرده‌اند «حفظ افراد داوطلب اساساً به معنای توسعه شیوه‌های جذب آن‌ها است». در واقع، حفظ نیروی کار همیشه با برآورده شدن انتظارات فردی افراد داوطلب ارتباط دارد که این خود به چگونگی سیستم‌های ارزیابی و پاداش ارتباط دارد. برای ایجاد و اجرای هر چه بهتر استراتژی‌های حفظ و نگهداری نیروهای داوطلب باید به عوامل انگیزشی و تعهد سازمانی این نیروهای باارزش و کلیدی توجه ویژه‌ای داشته باشند.

نیروهای داوطلب در سازمان ها				
سوال	الف	ب	ج	د
۱		✓		
۲	✓			
۳				✓

سوالات تستی

۱. کدامیک از خصوصیات داوطلبی محسوب نمی شود؟

الف) بدون سود بردن ب) کار با حقوق

ج) کار برای منافع انجمن یا نهاد د) کار انتخابی

۲. مدل «سرمایه انسانی و مدل خانگی» از کدام مورد از علل داوطلبی به شمار می روند؟

الف) محرک فایده نگر ب) محرک هنجاری

ج) محرک عاطفی د) مشارکت خانوادگی

۳. کدام یک از مراحل توسعه منابع انسانی داوطلب بر رشد شایستگی های داوطلب برای نقش ها و موقعیت های شغلی ماهرانه تر در سازمان تاکید دارد؟

الف) پیش داوطلبی ب) داوطلبی جدید

ج) پسا داوطلبی د) استقرار داوطلبی

فصل ۴

انگیزش کارکنان

اهداف کلی

نقش انگیزش کارکنان در سازمان های

اهداف یادگیری

دانشجویان پس از مطالعه این فصل باید بتوانند از عهده فعالیت های زیر برآیند:

- تعریف انگیزش؛
- جایگاه انگیزش در مدیریت؛
- انگیزش مستقیم و غیر مستقیم در ورزشکاران؛
- اساس انگیزش در کارکنان؛
- اهمیت انگیزش ؛
- نظریه های انگیزشی؛
- نظریه های محتوایی؛
- فنون انگیزشی؛
- نظریه انگیزشی و بهداشت روانی؛
- نظریه اکتسابی؛
- عوامل کاهش انگیزش کارکنان در سازمان؛
- انواع طرح های انگیزشی؛

۴-۱ مقدمه

در متون مدیریت، منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه یک سازمان شناخته می‌شوند. یکی از ابزارهای سازنده در کاربرد صحیح منابع انسانی، ایجاد انگیزه در کارکنان است. با اعتقاد به این مسئله که انگیزه کارکنان، پایه‌های کارایی و اثربخشی سازمان را تشکیل می‌دهد، مدیران سازمان برای رسیدن به موفقیت و نیل به اهداف سازمانی باید برای شناخت عواملی که بیش‌ترین انگیزه را در کارکنان ایجاد می‌نمایند، تلاش کنند. از نظر سرمد به‌طور تقریبی تمام بررسی‌های انجام‌شده اعم از موردی یا جامع، مبین آن است که نیروهای انسانی کمیاب‌ترین و گران‌ترین سرمایه‌های هر سازمان محسوب می‌شوند.

یکی از وظایف مهم مدیر، انگیزش افراد به همکاری در جهت نیل به هدف‌های سازمانی است. انگیزش یک فرایند زنجیره‌ای است که با احساس نیاز یا احساس کمبود و محرومیت شروع می‌شود، سپس خواستن را به دنبال می‌آورد و موجب تنش و کنش به سوی هدفی می‌شود که محصول آن، نیل به هدف است. انگیزش عامل اساسی در ایجاد تلاش‌ها و فعالیت‌های فرد یا افراد است. و یکی از ابزارهای مهم در القای کارکنان برای تولید نتیجه مؤثر و کارآمد و خلق محیط کاری مثبت و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های پیش‌بینی شده است.

۴-۲ تعریف انگیزش

انگیزش، از نظر لغوی به معنی ترغیب، انگیزتن و به معنای به حرکت درآوردن است. وقتی نظریه پردازان درباره انگیزش صحبت می‌کنند، به دنبال برقراری پیوندهایی میان رفتار مشاهده‌شده از افراد و دلایل درونی که زیربنای این رفتار است، هستند. ابتدایی‌ترین و کامل‌ترین تعریفی که از انگیزش ارائه شده عبارت است از: «عامل و نیروی درونی که رفتار فرد را موجب می‌شود و در جهت معین سوق می‌دهد و او را به‌طور آشکار به فعالیتی خاص وا می‌دارد». به عبارت دیگر انگیزش یکی از ابزارهای مهم در القای کارکنان برای تولید نتیجه مؤثر و کارآمد و خلق محیط کاری مثبت و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های پیش‌بینی شده است (بسل^۱، ۲۰۱۲). یکی از عوامل توجیه‌کننده ی پیشرفت‌های ورزشکاران در مهارت‌ها انگیزش است. به عبارت دیگر، در بین ورزشکاران افرادی یافت می‌شوند که علاقه و انگیزش بیشتری از خود نشان می‌دهند. این علاقه و انگیزه، پیشرفت ورزشی آنها را تا حدودی توجیه می‌کند (سرای زاده، ۱۳۸۷).

¹- Bessell

محققان مختلف حوزه‌های مدیریت، روانشناسی و مدیران اجرایی بر اساس نوع نگاه خود، تعاریف متفاوتی از انگیزش ارائه کرده‌اند. تعدادی از این تعاریف در زیر آورده شده است:

انگیزش را به عنوان تمایل به اعمال تلاش‌هایی مداوم برای رسیدن به اهداف سازمانی تعریف می‌کند که مشروط به تلاش برای ارضاء بعضی نیازهای فردی می‌شود. عناصر مهم در این تعریف شدت تلاش، تداوم و جهت و مسیر اهداف سازمانی و نیازها می‌باشد (رابینز، ۱۹۹۷).

انگیزش نیرویی است باطنی که موجب می‌شود افراد به گونه‌ای خاص رفتار کنند (گریگوری مورهد، ۱۳۷۹)؛

انگیزش فرآیندی است که با مجموعه‌ای از روابط میان معیارهای مستقل و وابسته مرتبط بوده و جهت رفتار یک فرد را توضیح داده و اثرات شایستگی، مهارت و درک وظیفه را مشخص نموده و فعالیت بیرونی را محدود می‌نمایند (کمپبل، ۱۹۷۶)؛

انگیزه‌ها عبارت‌اند از چراهای رفتاری که جهت کلی رفتار فرد را تعیین می‌کند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵)؛

این تعاریف حاکی از آن‌اند که رفتارهای برانگیخته، رفتارهای جهت‌داری در جهت تکامل و ارضای یک نیاز، یک محرک، و یا میلی که محروم شده است، می‌باشند.

۴-۳ جایگاه انگیزش در مدیریت

امروزه یکی از بحث‌های مهم و چالش‌برانگیز حوزه مدیریت، موضوع منابع انسانی است. در جوامع امروزی سازمان‌ها محل شکوفایی استعدادها و توانایی‌های فرد است و انسان می‌تواند از طریق سازمان در جهت تحقق اهداف تعالی حرکت نماید. سازمان‌ها عرصه ظهور و شکوفایی استعدادها و توانایی‌های انسان‌ها هستند. یک سازمان با ایجاد یک محیط مناسب و تأمین نیازهای حقیقی افراد می‌تواند انگیزه آنان را در راستای بروز توانایی‌های بالقوه و همچنین رشد و اثربخشی سازمان فراهم نماید. علیرغم اینکه علم مدیریت ابزارهای مناسبی جهت رفع و هدایت مسائل محیطی و فنی در محیط کار در اختیار داشته و به موفقیت‌های شایانی در این زمینه دست‌یافته، اما چگونگی برخورد با کارکنان و ایجاد انگیزه در آن‌ها به عنوان مهم‌ترین

¹ Robbins

² Gregory Moorhead

³ Campbell

⁴ Hersey and Blanchard

چالش‌های مدیریتی مطرح است. انگیزش پدیده‌ای بسیار پیچیده‌ای است که این پیچیدگی خود ناشی از ناشناختگی حقیقت و جوهره انسان است. از طرف دیگر موضوع انگیزش در سازمان‌ها از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است، چراکه اثربخشی مدیریت تا حدود زیادی تحت تأثیر خواست و اراده نیروی انسانی است. بنابراین یکی از وظایف مهم مدیران ایجاد انگیزش و هدایت نیروی انسانی است. ایجاد انگیزش در کارکنان باعث می‌شود سازمان با صرف هزینه و زمان کمتری به نتایج بیشتری دست یابد. اگر انگیزه مناسبی برای انجام کار وجود نداشته باشد، توانایی‌های ذهنی و عملی کارکنان متوجه انجام نامطلوب و غیرضروری شده و نه تنها کمکی به تحقق اهداف سازمان نمی‌کنند، بلکه در مواردی سازمان‌ها را به زحمت می‌اندازند. تجربه‌های گذشته مدیریت علمی در عرصه جهانی بیانگر این است که انسان در زمره بالارزش‌ترین سرمایه یک سازمان قرار دارند. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که افراد در ایجاد و حیات آن دخیل نباشند. فعالیت‌های اصلی سازمان‌ها توسط نیروی انسانی انجام می‌شود و افراد توانا و با انگیزه در تحقق اهداف سازمان‌ها نقشی اساسی ایفا می‌نمایند. در یک طبقه‌بندی کلی انگیزه‌ها در سه گروه (فیزیکی، اجتماعی و روانی) قرار می‌گیرند. به بخشی از نیازهای انسان در محیط کار مانند تسهیلات رفاهی محیط کار (محل مناسب کار، نور و غیره) انگیزه‌های فیزیکی اطلاق می‌شود. به دسته‌ای از نیازهای افراد که به رفتار دیگران به ویژه مدیریت سازمان ارتباط پیدا می‌کند و بیشتر نیازهای اجتماعی را برطرف می‌سازد، انگیزه‌های اجتماعی می‌گویند و آن گروه از نیازهایی که رضایت روحی افراد را در پی دارد، جزء انگیزه‌های روانی محسوب می‌شوند.

انگیزه‌ها عواملی هستند که رفتار شخص را تعریف می‌کنند در جهت معین سوق می‌دهند و هماهنگ می‌سازند افراد نه تنها از لحاظ توانایی انجام کار بلکه از لحاظ اراده انجام کار یا انگیزش تفاوت دارند یکی از انواع مختلف انگیزه، انگیزه ورزش است، برگرفته شده از نظریه خود تصمیم‌گیری. این تئوری یک تئوری انگیزشی است برای پی بردن به انواع مختلف انگیزه. عوامل انگیزشی می‌توانند درون فرد یا محیطی که فرد در آن قرار گرفته است وجود داشته باشد. تفاوت میان نیروهای درونی و بیرونی تفاوت میان عوامل "انگیزش درونی و بیرونی" را به وجود می‌آورد. انگیزش درونی به لذت و رضایت درونی ایجادشده در فرد که ناشی از فعالیت خاصی است، اشاره دارد و معمولاً شناسایی آن برای سازمان ورزشی دشوار است، در حالی که انگیزش بیرونی بر دلایل هدف محور تمرکز دارد. برای مثال دریافت پاداش و مزایا در ازای فعالیت‌هایی که شخص انجام می‌دهد، است از عوامل مرتبط با کار سازمان ورزشی ناشی می‌شود. هر دو

انگیزش درونی و بیرونی، بر تمایل شخصی و رفتارهای واقعی افراد در رابطه با یک فعالیت تأثیر دارند (مون؛ ۲۰۰۱). در حوزه ورزش و سازمان های ورزشی که اغلب باید بر مبنای نیروهای داوطلب و علاقه مند پایه ریزی شوند، این عوامل می توانند بسیار سرنوشت ساز باشند.

سه نوع مختلف انگیزه در این تئوری عبارت انداز:

۱. انگیزه درونی^۲

انگیزه درونی رفتاری است که در آن فرد خود را در یک فعالیت به خاطر لذت بردن و رضایت حاصل از درگیر شدن در آن فعالیت درگیر می کند.

۲. انگیزه بیرونی^۳

انگیزه بیرونی به آن رفتاری اطلاق می شود که فرد به خاطر منابع خارجی مثل جایزه، پاداش و ... یا محدودیت هایی که از سوی دیگران بر او اعمال می شود، در یک فعالیت شرکت می کند (جبری و همکاران، ۱۳۹۲).

هر دو انگیزش درونی و بیرونی، بر تمایل شخصی و رفتارهای واقعی افراد در رابطه با یک فعالیت تأثیر دارند. در حوزه ورزش و سازمان های ورزشی که اغلب باید بر مبنای نیروهای داوطلب و علاقه مند پایه ریزی شوند، این عوامل می توانند بسیار سرنوشت ساز باشند.

۳. بی انگیزگی^۴

بی انگیزگی وقتی رخ می دهد که فرد بین عملی که انجام می دهد و نتیجه ای که می گیرد، وابستگی نمی بیند و در پی آن فرد احساس عدم شایستگی و فقدان کنترل می کند (شعبانی بهار، ۱۳۹۲).

در ورزش نیز افرادی که به خاطر علاقه درونی به فعالیت ورزشی می پردازند، جزو افرادی هستند که دارای انگیزش درونی می باشند. آنها برای ارضاء تمایل و احساس غرور درونی، ورزش می کنند. این تمایل آنها را به صرف بیشترین میزان تلاش و تکاپو، حتی در شرایط فقدان مشوقین، تماشاچیان و ارزشیابان یا تحلیل گران ورزشی و می دارد. انگیزش خارجی یا بیرونی همانطور که ذکر شد، در جریان تقویت های مثبت یا منفی که فرد از طرف منابع بیرونی دریافت می کند شکل می گیرد. تقویت استفاده

¹- Moon

²- internal motivation

³- external motivation

⁴- Unmotivated

از محرکهایی است که وجود یا عدم وجود آنها امکان وقوع رفتار را افزایش یا کاهش می دهد. تقویت کننده ها یا محسوسند و یا غیر محسوس. وقتی تقویت کننده ها دریافت شوند ، به عنوان پاداشهای خارجی شناخته می شوند . به احتمال زیاد ورزشکاران به منظور دریافت هر دو نوع پاداش درونی و بیرونی به ورزش می پردازند. میزان اهمیتی که هر ورزشکار به یکی از این دو عامل می دهد، متفاوت است. این تفاوتهای فردی را مربی باید به ورزشکاران بشناسد.

۴-۴ انگیزش مستقیم و غیر مستقیم

مربی ممکن است که از روشهای مستقیم و غیر مستقیم ایجاد انگیزه هر دو روش را توأمأً به کار گیرد. وقتی مربی بازیکنی را در خلوت فرا می خواند و با توجه به شناختی که از بافت روحی و خصوصیات شخصیتی او دارد، صحبت هایش را آنچنان تنظیم می کند که ورزشکار را به تمرینات سخت و جدی وا می دارد، از روش انگیزش مستقیم استفاده می کند.

۱-۴-۱ روشهای مستقیم انگیزش در ورزشکاران

یکی از سه روش قرار داد، همانند سازی و درونی سازی برای انگیزش مستقیم ورزشکاران به کار گرفته می شوند.

- روش اول : قرارداد: این روش بر به کارگیری تنبیه و پاداش استوار است. برای مثال : اگر امروز مسابقه را ببرید، روز یکشنبه استراحت دارید و روز جمعه را نیز در اختیار خودتان هستید.
- روش دوم: همانند سازی: این روش بر پایه چگونگی مناسبات مربی و ورزشکاران بنا می شود و به آن بستگی دارد. مربی به کار گیرنده این روش معمولاً می گوید: « اگر به وظایف تیم مسؤولانه برخورد کنی ، تعهد خود را نسبت به من به جای آورده ای». برای به کارگیری موفقیت آمیز این روش حتماً مناسبات مربی با شاگردان باید حسنه باشد به طوری که آنها احساس تعهد قوی درونی نسبت به انجام فرامین مربی داشته باشند، مربیانی که به وفور از تنبیه استفاده می کنند، مربیانی که به وفور از تنبیه استفاده می کنند و ورزشکاران را دچار بیزاری می نمایند، از این روش نمی توانند بهره گیرند.
- روش سوم: برانگیختن درونی سازی: این روش مبتنی بر انگیزش ورزشکاران بر مبنای باورها و ارزشهای فکری شان می باشد. برای مثال: تو زحمات زیادی برای درخشش در این مسابقه

کشیده ای. با اتکا به همان زحمات باید اعتماد به نفس داشته باشی. فکر می کنم در بهترین شکل در این مسابقه ظاهر می شوی. می خواهیم بدانی که چه ببریم و چه ببازیم، به بازیکنی چون تو افتخار می کنم.

۲-۴-۴ روش غیر مستقیم انگیزش در ورزشکاران

روش غیر مستقیم انگیزش بر مداخله جوی مربی در انتخاب ویا تغییر محیط فیزیکی ویا روانی فعالیت استوارند مثلاً برخی مربیان محل تمرین را به منظور ایجاد انگیزه در ورزشکاران تغییر می دهند محیط روانی نیز با تعویض با پر کاری ویا تغییر رفتار افراد مخصوص دگرگون می شود تا انگیزه را در شاگردان زیاد کنند، شاید یکی از بارزترین نمونه های آن تغییر نگرش منفی به مثبت شخص مربی می باشد. یکی دیگر از مؤثرترین روش های تغییر محیط روانی بر رسمیت شناختن واعطای اختیار به ورزشکاران در اداره وکنترل از ارائه محیط ورزشی می باشد.

بنابراین، مسئولیت اصلی مدیریت منابع انسانی این است که اطمینان حاصل کند نیروهای درونی فرد به سمت عمل هدایت شوند و محیط سازمانی را طوری شکل دهد که باعث ایجاد انگیزه شود. راههای متعددی برای این کار وجود دارد که همانا استفاده از عوامل انگیزشی درونی و بیرونی است. در سازمان ورزشی المپیک، عامل اصلی بالا بردن انگیزه سیستم پاداش است که سازمان تعیین می کند. در بسیاری از موارد، این سیستم در ابتدا برای کارکنان حقوق بگیر است، با وجود این، چه بسا جنبه های بسیاری از سیستم پاداش درونی برای نیروهای داوطلب نیز مصداق داشته باشد. عامل مهم درک این است که افراد با چه چیزی برانگیخته می شوند و چرا.

۵-۴ اساس انگیزش در کارکنان

۱. سبک رهبری

سبک رهبری عامل کلیدی در تعیین حس و نگرش کارکنان به سازمان و میزان انگیزه ی آنهاست. بیشتر وقتها تنها کافی است رهبر تغییر کند تا جو روانی سازمان یا شرکت عوض شود و به دنبال آن عملکرد تحت تأثیر قرار بگیرد. مربی در نقش یک رهبر باید به عنوان یک برانگیزاننده، راه ها و روش های مطمئن و مؤثری را برای پیشرفت ورزشکاران ایجاد کند. سبکی که مربیان در رهبری خود به نمایش می

گذارند، مهمترین خصوصیتی است که بر انگیزش بازیکنان و چگونگی ادراک آنان از مربی اثر می گذارد(انشل؛ ۱۳۸۰).

۲. نظام پاداش

سازمان های گوناگون ساختار و شیوهی پاداش مختلفی دارند که معمولاً از فردی به فرد دیگر و از یک بخش به بخش دیگر متفاوت است.

مایکل لُبوَف^۲ در کتابش «بهترین اصول مدیریت» می گوید: «آنچه برایش پاداش تعیین شده باشد، به انجام خواهد رسید!» اگر می خواهید چیزی را در سازمان ترویج دهید، کافی است برایش پاداش بیشتری در نظر بگیرید. اگر مایلید رفتاری را حذف کنید، از پاداش مربوط به آن بکاهید یا برای آن جریمه و توبیخ در نظر بگیرید. بی شک افراد به این محرک ها پاسخ می دهند.

مثلاً شناسایی محصولات سودآورتر و اختصاص درصد کارمزد بیشتر برای فروش آنها امری رایج است. فروشندگان و مدیران به سرعت نسبت به افزایش پاداش مالی مربوط به اقدامات و اهداف خاص واکنش نشان می دهند.

• پاداش درونی

همان گونه که مطرح شد "پاداش های بیرونی"^۳ پاداش هایی مادی شامل هزینه های مالی سازمان است، در حالی که "پاداش های درونی"^۴ را خود کارکنان اعمال و دریافت می کنند. ویژگی مهم پاداش های درونی این است که هر چه بیشتر پاداش درونی به عنوان مشوق عمل کند، فرد ارزش بیشتری برای پاداش قائل می شود. زمانی که کارکنان پیشرفت و احساس رشد می کنند، تمایل دارند که بیشتر از آن بهره مند شوند. برعکس، ارزش پاداش های مالی با دریافت میزان بیشتر آن کاهش می یابد(رضوی، ۱۳۹۳).

لازم است سازمان های ورزشی بر پاداش های درونی به خصوص درباره داوطلبان تأکید بیشتری کنند. در تعریف، کارکنان داوطلب در پی پول نیستند. تنها راه حفظ نیروهای داوطلب ایجاد فرصت هایی است که بتوانند از پاداش درونی لذت ببرند. البته، جهت گیری نوع دوستانه و اهداف سازمان ورزشی منابع

¹- Anshl

²- Michael Leboeuf

³- Extrinsic Rewards

⁴- Intrinsic Rewards

رضایتمندی درونی هستند. با وجود این، سازمان باید پا را فراتر از این پاداش های سطحی بگذارد و محیطی برای داوطلبان ایجاد کند که بتوانند پاداش های درونی دیگر را دریافت و با انگیزه بیشتری به نمایندگی از سازمان فعالیت کنند.

۳. جوانگیزی

جو اجتماعی موقعیت های پیشرفتی است که توسط دیگران ایجاد میشود. جو انگیزی دارای دو بعد است، جو عملکردی^۱ و جو مهارتی^۲، جو مهارتی، جوی است که در آن، مربی رفتار پیشرفت را به صورت پیشرفت و رشد فردی ارزیابی می کند و نیز به تلاش و پیشرفت پاداش می دهد. در صورتیکه جو عملکردی وقتی ایجاد می شود که مربی رفتار پیشرفت را به صورت پیروزی و اثبات برتر بودن ارزیابی می کند (زرتشتیان، ۱۳۹۱).

۴. ماهیت وظیفه

ماهیت برخی از وظایف انگیزه بخش است مانند وظایفی که نیازمند خلاقیت، ابتکار و میزان انرژی بالا هستند. هر وظیفه ای که شامل ارتباط با دیگران، مذاکره، چانه زنی و تعامل با دیگران باهدف جلب همکاری آنها برای انجام به موقع و درست کارها است، انرژی مثبت خلق می کند. چنین وظایفی هیجان انگیز و چالش برانگیز هستند و حس خوبی به افراد می دهند.

سازمان های موفق همیشه تلاش می کنند تا حد امکان ساختار وظایف را به گونه ای تعریف کنند که با طبیعت کارکنانشان همخوانی داشته باشد تا کار برای آنها جذاب و لذت بخش باشد.

نظام پاداش، جو سازمان و ماهیت وظایف قابل تغییر هستند اما این کار زمان می برد زیرا نیاز به بررسی دقیق همه ی جزئیات دارد. در مقابل سبک رهبری عاملی است که می توان به سرعت آن را تغییر داد و این تغییر به تنهایی امکان تغییرات شگرف را در کوتاه ترین زمان فراهم می کند.

۴-۶ اهمیت انگیزش

اهمیت انگیزش در سازمان ها را به طور کلی می توان به موارد زیر دسته بندی کرد:

• توانمندسازی سازمان ها

توانمندسازی که عبارت است از آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت انگیز یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است. تجربه ثابت کرده است اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور

¹ Performance climate

² Skill climate

کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند به عبارت دیگر توانمند گردد باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه بالا برخوردار باشد. لذا انگیزه بالا در کارکنان نقش بسزایی در توانمندسازی آن‌ها دارد (پور افکاری، ۱۳۹۱).

• ماندگاری و رضایتمندی کارکنان

در بحث ماندگاری و رضایتمندی، تکیه بر انگیزش کارکنان از هر عاملی مهم‌تر است. ماندگاری نتیجه‌ی نگهداری نیروی انسانی است و انگیزش و توانمندسازی نیروها خودبه‌خود به ماندگاری نیروی انسانی منتهی می‌شود.

با توجه به اینکه شرکت‌ها تمایل به جذب نیروهای متخصص و نگهداری آن‌ها دارند در اهمیت انگیزش باید اشاره کرد که تأثیر عوامل انگیزشی در ماندگاری مؤثر کارکنان با مدارج تحصیلی بالاتر بیشتر است.

• خلاقیت

مدیران می‌توانند هر سه مؤلفه خلاقیت یعنی تخصص، مهارت‌های تفکر خلاق و انگیزش را تحت تأثیر قرار دهند. اما واقعیت آن است که تأثیر گزاری بر دو مؤلفه اول بسیار دشوارتر و وقت‌گیرتر است. انگیزش درونی را می‌توان حتی با تغییرات جزئی در محیط سازمان به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای افزایش داد. کارکنانی که بر فعالیت خود کنترل درونی داشته باشند، احساس می‌کنند که از طریق توانایی‌ها، مهارت‌ها و کوشش‌های خود بر نتایج مربوط به کار خود مؤثرند، از این‌رو احتمال خلاقیت و نوآوری در آن‌ها افزایش می‌یابد، درحالی‌که تصور کنترل خارجی بر آن‌ها، احساس عدم نفوذ بر کار و نتیجه آن، عدم توانایی انجام فعالیت‌ها و کاهش انگیزش آنان را سبب می‌شود.

• جلب رضایت مشتریان

کارکنانی که انگیزه بالاتری دارند امور محوله را بهتر انجام داده و در نتیجه سبب جلب رضایتمندی ارباب‌رجوع می‌شوند.

۴-۷ نظریه‌های انگیزش

تحول اندیشه مدیریت در زمینه انگیزش کارکنان، سه مرحله نسبت متمایز را پشت سر گذاشته است. در نخستین نظرات انگیزش به ارائه الگوی منحصربه‌فردی از انگیزش پرداخته‌شده که آن را درباره هر کارمند و در هر موقعیتی قابل صدق می‌دانند. این دیدگاه‌ها عبارت‌اند از مدل سنتی، مدل روابط انسانی و مدل منابع انسانی.

۴-۷-۱ مدل سنتی

مدل سنتی انگیزش با نام فردریک تیلور و مکتب مدیریت علمی همراه است. تیلور هنر مدیریت را به عنوان ابزار شکل‌دهنده رابطه مدیران و کارگران مورد ملاحظه قرارداد و عامل انگیزش را صرفاً بر اساس مهارت بیشتر و تولید کارایی بیشتر دانسته و تشویق و تنبیه را مورد تأکید قرار می‌دهد. تیلور پاداش مادی را تنها محرک برای تولید کارایی می‌دانست. این مکتب معتقد بود یکی از جنبه‌های مهم کار مدیر این است که اطمینان حاصل کند انجام وظایف تکراری و ملال‌آور با بیش‌ترین بازدهی همراه است. مدیران تعیین می‌کردند که چگونه باید کار انجام شود و سیستم دستمزد تشویقی را به کار می‌بردند تا کارکنان برانگیخته شوند. این مدل مبتنی بر انگیزش مادی بوده و در آن پرداخت حقوق و دستمزد به ازای تولید بیشتر افزایش می‌یافت. طبق این نظریه مدیران معتقد بودند کارگران دارای سستی و تنبلی ذاتی بوده و تنها به وسیله عوامل اقتصادی می‌توان آن‌ها را به تولید بیشتر تحریک کرد. از این‌رو مدل انسانی اقتصادی از این نظریه حاصل می‌شود.

۴-۷-۲ مدل روابط انسانی

روابط انسانی حاصل مطالعات هاثورن بود. طبق این نظریه انسان‌ها به جز پول با عوامل دیگری نیز برانگیخته می‌شوند. کارهای تکراری و کسالت‌آور موجب کاهش انگیزه کارکنان می‌شود اما رفتار اجتماعی موجب افزایش انگیزه و کارایی کارکنان می‌شود. افراد به عنوان موجودات اجتماعی در پاسخ به محیط کار

برانگیخته می‌شوند. طبق این نظریه وجود انگیزه لازم مانند رضایت شغلی، موجب بالا رفتن عملکرد کارکنان می‌شود. مدل انسان اجتماعی از این نظریه حاصل می‌شود.

۴-۷-۳ مدل منابع انسانی

از دهه ۱۹۶۰ به بعد مسلم شد که نظریه‌های کلاسیک و روابط انسانی، تأثیر روابط اجتماعی و ساختار رسمی را نادیده گرفته و مفروضات مدل روابط انسانی تصویر ناقصی از رفتار انسانی را در محل کار ارائه می‌داد. مدل‌های معاصر انگیزشی بر این فرض هستند که عوامل زیادی قادر به تأثیرگذاری در رفتار انسان می‌باشد. این عوامل شامل اهمیت نظام پاداش، تأثیرات اجتماعی، ماهیت شغل، الگوی رهبری، نیاز و ارزش‌های کارکنان و ادراک خود از محیط کار است. پژوهشگران این بخش ضمن استفاده از دو مدل قبلی از نظر ساده تلقی کردن مسئله انگیزش و نگاه تک‌بعدی به آن، به دو مجموعه مفروضات بدبینانه و خوش‌بینانه از انگیزش پرداختند. در نظرات معروف این مدل مفروضات X و Y و دیدگاه مازلو است. جدول شماره ۱ جنبه‌های مختلف سه مدل سنتی، روابط انسانی و منابع انسانی تشریح شده است.

مدل منابع انسانی	مدل روابط انسانی	مدل سنتی
مفروضات		
۱- کار اساساً ناخوشایند نیست، انسان‌ها می‌خواهند برای نیل به هدف‌های معنی‌داری که تعیین کرده‌اند اشتراک مساعی کنند. ۲- بیشتر انسان‌ها می‌توانند بیشتر از آنچه شغلشان نیاز دارد، خلاق، خود - هدایت و خود- کنترل باشد.	۱- انسان‌ها می‌خواهند مفید و مهم جلوه کنند. ۲- انسان‌ها احساس تعلق خاطر می‌کنند و می‌خواهند به عنوان فرانس‌ها شناخته شوند. ۳- امتیاز در انگیزش انسان‌ها برای کار از پول مهم‌تر هستند.	۱- کار برای اکثر انسان‌ها خوشایند نیست. ۲- آنچه انجام می‌دهند از آنچه دریافت می‌دارند کم‌اهمیت‌تر است. ۳- تعداد معدودی می‌خواهند یا می‌توانند کاری انجام دهند که مستلزم خلاقیت، خود - هدایت یا خود کنترلی است.
خط‌مشی‌ها		
۱- مدیر باید از حداکثر ظرفیت انسان‌ها استفاده کند. ۲- او باید محیطی را خلق کند که در آن اعضای سازمان توانایی‌هایشان را به کار اندازند. ۳- او باید در مورد موضوعات مهم اشتراک مساعی کارکنان را تشویق کند و به‌طور مستمر خود هدایتی و خود کنترلی زیردستان را گسترش دهد.	۱- مدیر باید کاری کند که کارمند احساس مهم بودن کند. ۲- او باید زیردستان را از نتیجه کارآگاه کند و به حرف‌های آنان گوش بدهد. ۳- مدیر باید به زیردستان اجازه دهد تا در امور روزمره خود-هدایتی و خود-کنترلی را اعمال کنند.	۱- مدیر باید از نزدیک بر کارکنان نظارت کند. ۲- او باید کار را به اجزای ساده و تکراری که به سهولت قابل یادگرفتن باشد تقسیم کند. ۳- او باید روش انجام کار را به‌طور مشخص معین کند و اجرای آن را قاطعانه بخواهد.
انتظارات		
۱- توسعه نفوذ زیردستان، خود - هدایتی و خود - کنترلی منجر به بهبود بازدهی می‌شود. ۲- رضایت شغلی موجب می‌شود که زیردستان از حداکثر توانایی‌های خود در کار استفاده کنند.	۱- مبادله اطلاعات با زیردستان و درگیر ساختن آن‌ها در تصمیمات روزمره، نیازهای اساسی آن‌ها را به تعلق و مهم بودن ارضا می‌سازد. ۲- ارضای چنین نیازهایی موجب بهبود روحیه و کاهش مقاومت در برابر اعمال اختیارات رسمی می‌شود و زیردستان با علاقه‌مندی همکاری می‌کنند.	۱- انسان‌ها اگر دستمزد مناسب دریافت دارند کار را تحمل می‌کنند. ۲- اگر وظایف به حد کافی ساده باشد و افراد دقیقاً کنترل شوند آن‌ها در سطح استاندارد تولید می‌کنند.

جدول ۱.۴ جنبه‌های مختلف مدل سنتی، روابط انسانی و منابع انسانی

۴-۸ مدل توالی انگیزه

یکی دیگر از نظریات مرتبط با انگیزه، مدل توالی انگیزه است که در آن والراند (۱۹۹۷) با ترکیب اجزا نظریه خود تصمیم‌گیری، نظریه مدل توالی انگیزه را مطرح کرد و معتقد بود که در این مدل عوامل اجتماعی بر واسطه‌های روانی و واسطه‌های روانی بر نوع انگیزه تأثیر گذاشته و در نهایت سبب بروز رفتار می‌شود. در این مدل انواع مختلف انگیزه تحت تأثیر عوامل اجتماعی و محیطی قرار می‌گیرد که این عوامل یا انگیزه را از بین می‌برد یا آن را تقویت می‌کند. بر اساس مدل والراند تأثیر عوامل اجتماعی بر انگیزه ورزشکاران از طریق برآوردن سه نیاز روانی شایستگی، استقلال و ارتباط می‌باشد. در همین راستا دسی و رایان^۲ (۲۰۰۲) خاطرنشان کردند جو انگیزشی که از نیازهای روان‌شناختی حمایت کند، به احتمال زیاد منجر به رشد انگیزه درونی افراد نسبت به فعالیت می‌شود. شرکت در فعالیت‌های بدنی با انگیزه‌های مختلفی در ارتباط است. فردریک و رایان^۳ (۲۰۰۰) در تحقیقات خود انگیزه‌های ورزشی را علاقه، لذت و شایستگی و انگیزه‌های بدنی گزارش دادند. اورت و ساتن^۴ (۲۰۰۰) نشان دادند آمادگی جسمانی، اجتماعی شدن، هیجان، کسب تجربه و دوری از محیط کار، پنج عامل اصلی پرداختن به ورزش است. بطور کلی این محققان بیان کردند که انگیزه درونی از عوامل اصلی و عمده مشارکت ورزشی افراد می‌باشد و برنامه‌ها باید در همین راستا باشد حتی اگر انگیزه افراد مربوط به عوامل جسمانی و بدنی باشد.

۴-۹ نظریه‌های محتوایی

نظریه‌های محتوایی از توصیف «هست» و «نیازها» صحبت می‌کنند و نظریه‌پردازان محتوایی درصد شناخت و مشخص کردن عواملی هستند که موجب انگیزش انسان برای کار می‌شود. به عبارت دیگر تئوری‌های محتوایی بیشتر به مسائل درونی انسان و عوامل انگیزش توجه دارند و در جستجوی چیزهایی هستند که رفتار فرد را برای انجام کار فعال می‌سازد. نظریه سلسله‌مراتب نیازهای آبراهام مازلو مدل خود را درباره انگیزش انسانی، بر مبنای تجربه کلینیکی خود در سال ۱۹۴۳ ارائه داد. وی احتیاجات بشری را به پنج طبقه تقسیم نموده و آن را سلسله‌مراتب نیازها می‌نامند که عبارت‌اند از:

¹ - Velerand

² - Deci and Ryan

³ - Feredric & Ryan

⁴ - Owerth & Sattan

۱. نیازهای فیزیولوژیکی : ارضای سائقه های تشنگی، گرسنگی و جسمی
۲. نیازهای ایمنی : رهایی از ترس آسیب‌های برونی، تغییرات شدید برونی
۳. نیازهای مربوط به تعلق : میل به داشتن روابط عاطفی و مراقبتی یعنی دریافت محبت و حمایت شخصی از ناحیه دیگران
۴. نیاز به قدرت و منزلت : احترام و ارج گذاری مثبت از جانب همسالان و وابستگان
۵. خودیابی یا شکوفایی: فرصت برای ارضای توان بنیادین فرد تا حد نزدیک‌تر شدن به خود طبیعی. پیروان مکتب کلاسیک معتقدند اگر احتیاجات جسمانی زیردستان برآورده شود آنان حداکثر تلاش خود را برای کسب هدف‌های سازمان بکار خواهند برد. این‌گونه مدیران معمولاً از خود سؤال می‌کنند که چرا کارایی سازمان اضافه نمی‌شود؟ درحالی‌که ما پول خوبی می‌پردازیم و موقعیت کار عالی است. در حقیقت پولی که به کارمندان پرداخت می‌شود تا احتیاجات جسمانی خود را از قبیل خوراک، پوشاک و مسکن تأمین کنند وقتی به مصرف می‌رسد که آن‌ها در خارج از محیط سازمان خود هستند و معمولاً هیچ‌کس پول را در موقع کار خرج نمی‌کند. بنابراین پول به‌تنهایی نمی‌تواند انگیزه‌ای در کارمندان سازمان ایجاد کند. آنچه باعث انگیزه می‌شود برآوردن نیازهایی است که در سلسله‌مراتب نیازها در مرتبه بالاتری قرار دارد یعنی احتیاجاتی از قبیل امنیت، تأمین اجتماعی، تعلق، احترام و مانند آن به‌ندرت کاملاً ارضا می‌شوند به خصوص برای افرادی که در رده‌های پایین سازمان قرار دارند و به فوق‌العاده یا پاداش متکی هستند. ارضای نیاز قدر و منزلت، احساساتی مانند اتکای به نفس، ارزش داشتن، صلاحیت و قابلیت داشتن و مانند آن در فرد به وجود می‌آورد حال آنکه عدم ارضای این نیازها باعث می‌شود که شخص احساس خود کم‌بینی، ضعف و بی‌پناهی کند و احتمالاً ناراحتی‌های عصبی در شخص ایجاد شود (رمضانی نژاد، ۱۳۸۰).

۴- ۱۰ نظریه انگیزش و بهداشت روانی

این نظریه توسط یک روانشناس بنام فردریک هرز برگ ارائه شد. هدف هرزبرگ شناخت عوامل محیطی و انگیزشی بود. کار او تأثیر شگرف بر مدیریت منابع انسانی داشت. مفاهیمی چون غنی ساختن شغلی، توسعه فردی و رضایت شغلی، از طریق این دیدگاه و مبنی بر اینکه انگیزه از دل افراد بیرون می‌آید، نه از دل سیاست‌های اعمال‌شده توسط سازمان، تکامل یافتند. این امر همچنین بر روش پرداخت حقوق و مشوق‌های سازمانی نیز تأثیر گذاشته است. هرز برگ معتقد است که باید آن انگیزه را انتخاب کرد که

بیش‌ترین اهمیت را برای افراد دارد. بسیاری از سازمان‌ها بر این باور هستند که پول تنها انگیزه برای کارکنان است اما کار هرز برگ، نمایانگر رویکردی جامع‌تر است. هرز برگ به دنبال این پرسش که «مردم از کار و شغل خود چه می‌خواهند؟» از مردم می‌خواست که به صورت مفصل درباره اوضاع یا شرایطی صحبت کنند که می‌توانست در رابطه با شغلشان بسیار خوب یا بسیار بد باشد. او این پاسخ‌ها را طبقه‌بندی کرد. و چنین نتیجه گرفت که پاسخ‌هایی که متضمن احساس خوب افراد درباره کارشان است با پاسخ‌هایی که احساس بد افراد را نسبت به کارشان نشان می‌دهد بسیار متفاوت است. برخی از این ویژگی‌ها رابطه پایدار با رضایت شغلی دارند و بقیه عوامل با نارضایتی شغلی ارتباط دارند. عوامل ذاتی مانند پیشرفت، شناخت یا داشتن شهرت، ماهیت کار، مسئولیت، ترقی و رشد با رضایت شغلی ارتباط دارند. در نظریه انگیزش و بهداشت روانی، طبیعت انسان از لحاظ کیفیت ارضای نیازهای خود دارای خصوصیتی دوگانه است. یک خصلت آدمی چنان است که در اثر فقدان عوامل و شرایط لازم احساس عدم رضایت می‌کند و چون شرایط و عوامل فراهم شود، احساس عدم رضایت کاهش یافته به تدریج به بی‌تفاوتی می‌انجامد. اکثر عوامل فیزیولوژیک دارای این نوع تأثیر می‌باشند و این دسته عوامل را می‌توان عوامل بهداشتی یا حافظ وضع موجود نامید. خصلت دیگر آدمی وجود نیازهایی که در یک‌سو برای او رضایت و کامیابی فراهم می‌آورد و سوی دیگر آن، فقدان رضایت یا بی‌تفاوتی است. به کمک ارضای این نیازها می‌توان شاغل را راضی کرد. این نیازها که به وسیله عوامل شغلی و درونی - و نه محیطی - ارضا می‌شوند عبارت‌اند از کسب موفقیت، تحسین به خاطر انجام کار، مسئولیت بیشتر و رشد در کار. این رضایت‌ها اگر با محتویات شغلی به نحو مطلبی ترکیب شوند، پایدار خواهند بود. با توجه به این عوامل دوگانه، مدیر می‌تواند عوامل ناراضی‌کننده را محدود و عوامل راضی‌کننده را توسعه دهد.

- نظریه دو ساحتی انسان، نظریه X و Y : مک‌گریگور برداشت‌ها، طرز تلقی و نگرش مدیران را در زمینه ماهیت و انگیزش انسان‌ها به دو گروه تقسیم می‌کند و به منظور آنکه هیچ‌گونه پیش‌داوری در مورد آن‌ها صورت نگیرد، آن‌ها را حروف X و Y مشخص کرده است. (جدول شماره ۳ و ۲)

مفروضات نظریه X	مفروضات نظریه Y
۱- بیشتر آدم‌ها نظام ذاتی تنبل و از کار بیزارند	۱- در شرایط مطلوب کار می‌تواند مانند بازی طبیعی باشد
۲- اکثر آدم‌ها از قبول مسئولیت فراری هستند	۲- در شرایط خاص آدمی نه تنها مسئولیت را می‌آموزد، بلکه آن را با اشتیاق جستجو می‌کند
۳- آدم‌ها باید از طریق مشوق‌های مادی و یا محرومیت‌های اقتصادی و فیزیکی به فعالیت وادار شوند	۳- اگر آدمی به هدف فعالیت خود مؤمن و معتقد باشد، می‌تواند خودش را بهتر از دیگران کنترل نماید و احساس درونی بهترین پاداش و رضایت است
۴- علاقه، موهبتی کمیاب است که فقط مدیران و رهبران از آن برخوردارند	۴- نارسایی و شکست تلاش‌های سازمانی معلول سهل‌انگاری برای از بین بردن جهل و پرورش استعدادها نیست
۵- شکست سازمانی، ناشی از تنبلی و محدودیت‌های افراد است.	۵- ظرفیت خلاقیت عمومی در حل مسائل سازمانی تابع قانون توزیع نرمال است.

جدول ۲.۴. پیش‌فرض مدیران در مورد جنبه‌های انسانی کار

سبک مدیریتی بر مبنای پیش‌فرض X	سبک مدیریتی بر مبنای پیش‌فرض Y
۱- تمرکز	۱- خودکفایی و عدم تمرکز در اجرای سازمان
۲- مدیرمداری	۲- نتیجه‌گرایی و ایفای نقش پشتیبان و مکمل
۳- کنترل منابع به جای ارزیابی نتایج	۳- استفاده از مکانیزم کنترل درونی
۴- استفاده از کنترل‌ها و مشوق‌های خارجی	۴- انتظار حصول نتایج بلندمدت
۵- انتظار حصول نتایج کوتاه مدت (تاکنیک)	۵- قبول امکان وجود وحدت یا حداقل وابستگی متقابل
۶- صرفاً استفاده از امکانات و قدرت موجود	۶- کوشش برای توسعه ظرفیت مولد
۷- قبول وجود تضاد خطری منابع	۷- دیگر مداری با توجه به انگیزه‌های درونی

جدول ۳.۴. سبک‌های مدیریتی بر مبنای پیش‌فرض‌های X و Y

۴- ۱۱ نظریه‌ی نیازهای اکتسابی

نظریه‌ی نیازهای اکتسابی^۱ که در اوایل دهه ۱۹۵۰ توسط دیوید مک کللند^۲ (مک کله لند) مطرح شده است به این موضوع می‌پردازد که انگیزش ریشه در فرهنگ دارد. این نظریه، در کنار نظریه‌های سلسله‌مراتب مازلو و مراحل مختلف زندگی گریوز^۳ و نظریه‌ی زیستی- تعلق- رشد آلدرفر، از نظریه‌های محتوایی انگیزش می‌باشند. مک کله لند بیان می‌دارد که همه‌ی انسان‌ها سه نیاز مهم دارند:

۱. **نیاز به کسب موفقیت (Need for Achievement)** : توفیق طلبی، میل به انجام چیزی بهتر با کارایی بالاتر برای حل مسائل یا تسلط بر کارهای پیچیده می‌باشد. یعنی پاداش مؤثر برای این افراد، تحقق اهداف و آرزوهایشان در رابطه با انجام کار است.
۲. **نیاز به کسب دولتی و روابط (Need for Affiliation)** : یعنی تمایل به کسب دوستی، حمایت دیگران و ایجاد روابط صمیمی با آن‌ها.
- ۳ **نیاز به کسب قدرت (Need for Power)** : یعنی کسب توانایی برای اعمال نفوذ بر دیگران و کنترل آن‌ها.

۴- ۱۲ فنون انگیزش و کاربرد آن در سازمان‌ها

۴-۱۲-۱ پاداش مالی

پول انگیزه‌ای است پیچیده زیرا آن چنان با دیگر نیازها از جمله نیازهای مربوط به فیزیولوژی در هم آمیخته شده که به اشکال مختلف می‌توان بر اهمیت آن تأیید گذاشت. ویلیام اف وایت^۴ از تحقیقات جامعی که بر روی انگیزه پول انجام داده به این نتیجه رسیده است که پول این ابزار قدیمی و مورد اعتماد و انگیزاننده، آن چنان هم که تصور می‌رفته است «قادر و توانا» نیست، به ویژه برای کارگران مولد. بر

^۱ - Achievement Motivation Theory

^۲ - Mc Kell Land

^۳ Graves

^۴ - William F. White

اساس کشف مایو برای هر کارگر، عامل کلیدی دیگری وجود دارد که نامش گروهی است که در آن کار می‌کند.

مدیران و رهبران می‌توانند علاوه بر پاداش‌های مالی، برای کارمندان‌شان مشوق‌های غیرمالی هم تدارک ببینند. مشوق‌های غیرمالی موجب افزایش شور و هیجان، انرژی، انگیزه و وظیفه‌شناسی کارمندان می‌شوند. از جمله‌ی این‌گونه مشوق‌ها می‌توان به شناسایی و قدردانی از کارمندان نمونه و نیز ایجاد فرصت‌های یادگیری اشاره کرد. مسئولان منابع انسانی باید اطمینان حاصل کنند که مدیران از مشوق‌های غیرمالی به طرز تأثیرگذار بهره بگیرند.

۴-۱۲-۲ هدف‌گذاری

مدیران که در برانگیختن کارمندان موفق می‌باشند اغلب محیط را به‌گونه‌ای می‌سازند که هدف‌های مناسبی برای ارضای نیازها در آن محیط وجود داشته باشد.

۴-۱۲-۳ اشتراک مساعی

کارکنان در هر رده سازمانی می‌توانند در تصمیم‌گیری‌های مربوط به شغل خود شرکت کنند. آن‌ها ممکن است با توجه به تخصص و تجربه‌ای که درباره شغل خود دارند، قادر باشند تصمیم‌هایی برای افزایش بهره‌وری بگیرند. در نتیجه، اشتراک مساعی منجر به انگیزش می‌شود. علاوه بر این، اشتراک مساعی یک وسیله شناخت و قدردانی از کارکنان می‌باشد.

۴-۱۲-۴ اصلاح رفتار

در این نگرش اعتقاد بر این است که تقویت رفتار مطلوب سبب تکرار آن می‌شود. هر چه تقویت مثبت به زمان و وقوع رفتار نزدیک‌تر باشد، احتمال تکرار رفتار بیشتر است. به سبب وجود فاصله زمانی بین رفتار مطلوب و عامل تقویت‌کننده مانند پول، دانشمندان علوم رفتاری استفاده از تقویت‌کننده‌های دیگری از قبیل تحسین کردن، شناخت و قدردانی کردن و سایر روش‌های کلامی را توصیه کرده‌اند.

۴-۱۲-۵ عدالت در پرداخت‌ها

به‌طور کلی کارکنان، کوشش‌ها و پاداش‌های خودشان را برای کار مشابه، با کوشش‌ها و پاداش‌های دیگران مقایسه می‌کنند. به عبارت دیگر بر مبنای این تئوری، همه ما داده‌های خودمان به سازمان (مانند تجربه، تحصیل، کوشش) با آنچه از سازمان دریافت می‌داریم (مانند حقوق، مزایا و پاداش) با اشخاص دیگری که در سازمان کار می‌کنند مقایسه کرده و اگر برابر باشد احساس برابری می‌کنیم.

۴-۱۳ عوامل انگیزشی

۱. **ماهیت کار:** این عامل به تنوع و یکنواختی، به‌آسانی و مشکل بودن خود کار اشاره دارد. به طوری که احساس فرد شاغل را نسبت به انجام واقعی کار و اینکه کارها می‌تواند به صورت یکنواخت، متنوع، چالشی، ابداعی، لذت‌بخش، ساده و سخت انجام شود، اشاره دارد.
۲. **قدرت تصمیم‌گیری:** به توانایی فرد جهت تصمیم‌گیری در امور مربوط به شغلش اطلاق می‌شود.
۳. **تقدیر و بازشناسی:** این متغیر طیف وسیعی از امور مثبت و منفی مربوط به شغل را دربرمی‌گیرد و می‌تواند از هرکسی ناشی شود به طوری که پاداش و سرزنش، تشویق و تنبیه را شامل می‌شود. از یک‌طرف می‌تواند در فرد ایجاد انگیزه کرده و گرایش مثبتی را در وی به وجود آورد و از طرف دیگر کمبود آن ممکن است باعث ایجاد انگیزه و نگرش منفی در فرد شاغل شده به نحوی که ممکن است نارضایتی کمی را ایجاد کند.
۴. **مسئولیت:** به شرایطی اطلاق می‌شود که برای کنترل و نظارت بر فعالیت‌های خود فرد شاغل و یا افراد دیگر با شرایطی برای کنترل مسئولیت‌های جدید به کار می‌رود. درواقع، مسئولیت به قدرت و اختیارات سازمانی فرد اشاره دارد. این متغیر به وجود رابطه بین اختیاراتی که فرد دارد و آنچه را که بدان نیاز دارد می‌پردازد.
۵. **امکان رشد و پیشرفت:** این عنصر با تغییر واقعی پایگاه فرد در سازمان رابطه دارد که درواقع فرصت پیشرفت مهارت‌های حرفه‌ای را برای فرد شاغل مهیا می‌سازد. به عبارت دیگر، قرار دادن خطوط ترفیعی صحیح و مجاری ارتباطات مناسب می‌تواند زمینه را برای پیشرفت افراد فراهم سازد (پورسلطانی، ۱۳۹۱).

۴- ۱۴ عوامل بهداشتی

۱. **سیاست و مدیریت:** به اجرای صحیح خط‌مشی موجود در تدوین و اصلاح سیاست‌های گوناگون اشاره داشته و قوانین، مقررات و دستورالعمل‌های سازمانی را که کار تحت آن‌ها انجام می‌گیرد شامل می‌شود.
۲. **سرپرستی:** به صلاحیت و شایستگی مدیر و تمایل او به تفویض اختیار، مشارکت دیگران، انجام ارزش‌یابی و اجرای عدالت اطلاق می‌شود.
۳. **حقوق و مزایا:** این متغیر به مزایایی اطلاق می‌شود که برای جبران کارکرد فرد شاغل از سوی سازمان پرداخت می‌گردد. این عامل فقط به خود پول اشاره ندارد، بلکه به قابلیت تبدیل پول و امکاناتی اشاره دارد که می‌توانند هر کدام به نحوی نیاز خاصی را ارضاء کند. مثلاً پول می‌تواند ایجاد امنیت کند و یا پایگاه و مقام و موقعیت را فراهم کند.
۴. **روابط با همکاران:** در این متغیر به ویژگی تعامل‌های بین فرد و سایر کارکنان سازمان اشاره می‌شود به طوری که روابط افراد با مافوق، هم‌تایان و زیردستان را شامل شده و ایجاد روابط انسانی صحیح باعث می‌شود که افراد از انزوا بیرون آمده و ضمن وابستگی به گروه کاری به استقلال می‌رسند.
۵. **شرایط محیط کاری:** این عامل به حجم کار و شرایط فیزیکی مانند امکانات، ابزار، تسهیلات قابل‌دسترس برای انجام وظایف اشاره دارد.
۶. **امنیت شغلی:** به ثبات یا عدم ثبات سازمان، رهبران و دوران تصدی، مدیریت آنان و آینده شغلی فرد شاغل اشاره دارد (صوفی و همکاران، ۱۳۹۲).

۴- ۱۵ عوامل کاهش انگیزش کارکنان در سازمان

۱. **شرایط کاری:** مطالعات نشان داده که شرایط کاری در اکثر کارخانجات نسبت به گذشته دشوارتر شده است. فشار به پرسنل جهت کار بیشتر و اضافه‌کاری برای کسب بهره‌وری بیشتر باعث شده که کارکنان کمتر به مسائل خانوادگی بپردازند و احساس کنند بین کار و روابط خانوادگی می‌بایست یکی را انتخاب کنند که این مسئله باعث عدم رضایت آن‌ها می‌شود.

۱۵. **شیفت‌های کاری:** عامل دیگری که باعث کاهش انگیزه کارکنان می‌شود افزایش شیفت‌های کاری است که عصبانیت و اضطراب در محیط کار را افزایش می‌دهد. شیفت‌های کاری باعث به هم زدن ساعت بیولوژیک کارکنان شده که پیامد آن بروز خستگی، کج خلقی، بی‌خوابی، بی‌اشتهایی، عدم تمرکز و ضعف حافظه است.

۳. **فقدان اعتماد:** فقدان اعتماد به نفس که یک مشکل درون گستر انگیزشی است، زمانی رخ می‌دهد که انتظارات از سطح عملکرد غیرواقعی بوده، حجم کار به‌طور غیرممکن زیاد و آموزش به‌اندازه نیازهای کارکنان توسعه نیافته باشد. وقتی در یک سازمان ناکارآمد، بسیاری از نیازهای انسانی (با توجه به هرم مازلو)، از طریق سازمان رسمی و فرهنگ حاکم بر آن تأمین نشود، گروه‌های غیررسمی زیادی در سازمان شکل می‌گیرد. گروه‌های غیررسمی که به آن‌ها سازمان غیررسمی نیز گفته می‌شود و چهره دوم سازمان و سایه سازمان است که درعین حال بر سازمان رسمی نیز اثر می‌گذارد.

۴. **رفتار خشونت‌آمیز:** این رفتارها به اشکال مختلفی توسط افراد در محیط‌های کار به معرض نمایش گذاشته می‌شود. امروزه این رفتارهای کارکنان پرهزینه‌تر، زیرکانه و پیچیده‌تر شده است. از مهم‌ترین پیشایندهای معرفی شده برای تمایل به خشونت، می‌توان به نمود توجه به امنیت کارکنان در محیط کار، فقدان اعتماد میان کارکنان و سازمان، ناتوانی در حمایت از کارکنان و مشکلات آنها، افزایش بار کاری بدون افزایش سطح اختیارات آنها و وجود نارضایتی در سازمان می‌باشد (گل پرور، ۱۳۹۵).

۵. **تبعیض و بی‌عدالتی:** تبعیض و بی‌عدالتی در نظام پرداخت حقوق و دستمزد موجب خواهد شد که کارآیی بهره‌وری نیروی انسانی جامعه کاهش یابد و موجب ترویج فسادهای گوناگون از جمله رشوه، دزدی، کم‌کاری، بی‌توجهی به ارباب رجوع و ... گردد، علاوه بر این موجب خواهد شد که کارکنان بخش‌های مختلف یک کشور همیشه طلب کار باشند و به وظایف خود به صورتی جدی تن در ندهند. به منظور اطمینان از پیشرفت هماهنگ در اهداف شرکت، باید همه سیستم‌های برنامه‌ریزی در سازمان یکپارچه شوند.

۴-۱۶ انواع طرح‌های انگیزشی

طرح‌های انگیزشی متنوع است. برخی از آن‌ها فردی بوده، برخی گروهی و بعضی در سطح سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند:

✓ طرح‌های انگیزشی فردی

طرح‌های انگیزشی فردی در جهت بهبود بهره‌وری فردی می‌باشد. این نوع طرح‌ها متعدد است. هر سازمانی می‌تواند با توجه به نوع کار از آن‌ها استفاده نماید. دو نمونه از این طرح‌ها به شرح زیر است:

✓ طرح پرداخت دستمزد بر حسب تعداد تولید

این طرح از قدیمی‌ترین و عمومی‌ترین طرح‌های انگیزشی است. بر اساس آن، میزان دریافتی یک کارگر به تعداد قطعات تولیدشده یا تعداد کار مورد نظر انجام‌شده بستگی دارد. میزان پرداخت به کارگر به تعداد اقسام تولیدشده در یک واحد زمانی معین مانند ساعت یا روز وابسته می‌باشد. لذا در تعداد واحدهای تولیدی می‌توان از آن استفاده نمود که اغلب قطعات یک کالا را جدا از یکدیگر تولید می‌کند.

✓ طرح دستمزد پرداخت طبق استاندارد از قبل تعیین‌شده

در اجرای این طرح، مدت زمان صرف شده برای کار انجام‌شده بازمان استاندارد تعیین‌شده مقایسه می‌شود و بر اساس آن حقوق پرداخت می‌شود؛ در صورت کاهش زمان کار و افزایش تولید، افزایش حقوق وجود خواهد داشت.

✓ طرح‌های انگیزشی گروهی

هر طرح انگیزشی فردی می‌تواند برای کار گروهی به کار رود. یعنی دو یا بیشتر کارکنان بر اساس عملکرد ترکیبی، حقوق دریافت می‌کنند، اما برای مشاغلی که کار گروهی انجام می‌شود و تعیین سهم هر یک از کارکنان مشکل است، طرح‌های انگیزشی گروهی در سطح واحد به کار گرفته می‌شوند. این روش، احساس همکاری در بین کارکنان ایجاد می‌کند. علاوه بر آن، می‌تواند بر افراد، بهتر تأثیر گذارد و با بهره‌وری و استاندارد بالاتر توافق نماید.

در این روش، حتی آموزش بر مبنای شغل آسان‌تر و بهتر صورت می‌گیرد، زیرا هر عضو تمایل دارد به اعضای دیگر کمک کند تا در شغل خود پیشرفت نماید. البته میزان دریافتی یک شخص در این طرح، تحت تأثیر رفتار سایرین در گروه قرار می‌گیرد.

✓ طرح‌های انگیزشی سازمانی

طرح‌هایی که در سطح کلی سازمان به کار گرفته می‌شوند و تمام کارکنان در آن‌ها سهیم می‌شوند، طرح‌های سازمانی نامیده می‌شوند. این طرح‌ها ممکن است بر اساس افزایش بهره‌وری سازمان، کاهش هزینه‌های تولید یا بهبود سودآوری باشد. برای نشان دادن مفهوم طرح‌های سازمانی به توضیح موارد زیر می‌پردازیم:

✓ طرح سهیم شدن در سود

سهیم شدن در سود یکی از قدیمی‌ترین طرح‌های انگیزشی در جبران خدمات مالی است. بر اساس این طرح، درصد معینی از سود شرکت بین کارکنان تقسیم می‌شود و در صورت تغییر سود شرکت، درآمد کارکنان هم افزایش می‌یابد؛ بدین طریق کارکنان احساس می‌کنند که منافع آنان با منافع سازمان ربط پیدا می‌کند. طرح‌های سهیم شدن در سود می‌تواند سازمان‌ها را در جذب و حفظ و انگیزه کارکنان جهت بهره‌وری بیشتر یاری دهد.

✓ طرح اختصاص سهام به کارکنان

بعضی از مدیران درصد معینی از سهام شرکت را به کارکنان خود اختصاص می‌دهند. این کار چند مزیت برای کارکنان و سازمان دارد: اول اینکه درآمد کارکنان با منافع سازمان ربط پیدا می‌کند. بنابراین تلاش می‌کند تا بهره‌وری سازمان افزایش یابد؛ دوم اینکه از این طریق درآمد دومی برای کارکنان ایجاد می‌شود و این موجبات افزایش انگیزه را فراهم می‌کند.

✓ طرح اسکانلون

جوزف اسکانلون^۱ این طرح را در سال ۱۹۳۷ ایجاد کرد و توسعه داد. این طرح یک روش موفق برای بهبود تلاش‌های گروهی به ویژه در سازمان‌های کوچک می‌باشد. طرح اسکانلون با ایجاد همکاری بین مدیریت و سایر کارکنان به دنبال حل مسائل، بهبود محصول نهایی، کاهش هزینه‌های تولید، افزایش سود عملیاتی و امثال آن می‌باشد. با به‌کارگیری این طرح، هر واحد در سازمان دارای کمیته‌ای می‌باشد که از سرپرست و نماینده‌های کارکنان تشکیل شده است. از طرفی کارکنان با تلاش‌های گروهی یا فردی برای دستیابی به اهداف، کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری پیشنهاداتی به کمیته ارائه می‌شود. اگر پیشنهادات پذیرفته و اجرا شود، صرفه‌جویی حاصله در هزینه‌ها با افزایش سود و بهره‌وری مربوط بین تمام اعضاء تقسیم می‌شود.

^۱ - Joseph Scancellf

خلاصه فصل

از آنجاکه یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است، این مسئله مدیران را ناگزیر می‌سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به گونه‌ای شکل دهند تا اهداف مناسب برای ارضای نیاز کارکنان را انتخاب نموده و برای ایجاد انگیزش در کارکنان گام بردارند. برای ایجاد انگیزش، لازم است که نیازها شناسایی و در جهت ارضای آن‌ها تلاش شود. چالش اصلی یک سازمان ایجاد تعادل میان اهداف کلی و مشخص آن سازمان و ارزش‌های شخصی کارکنان است. بنابراین انگیزش محصول مشارکت و نتیجه رابطه متقابل (تعامل) فرد با موقعیتی است که در آن قرار می‌گیرد. هر یک از تئوری‌های ارائه شده فایده بالقوه‌ای برای مدیریت دارد و می‌توان آن‌ها را در یک مدل تلفیقی بکار برد. مشابهات این نظریه‌ها، نشان می‌دهد که وظیفه مدیر، ایجاد یک محیط کاری است که جوابگوی نیازهای افراد باشد. به بررسی دیدگاه‌های مدل سنتی، مدل روابط انسانی و مدل منابع انسانی پرداختند. سپس نظریه‌های محتوایی (مثل سلسله‌مراتب نیازهای مازلو، نظریه انگیزشی بهداشتی هرزبرگ، نظریه سه‌گانه مک کللند) شرح می‌دهند که چه چیزی کارکنان و داوطلبان را برمی‌انگیزاند. و به بررسی سیستم‌های مدیریت پاداش و به بررسی عوامل افزایشی و کاهش‌ی در انگیزش کارکنان در سازمان چون ماهیت کار، قدرت تصمیم‌گیری، تقدیر و بازشناسی، مسئولیت و امکان رشد و پیشرفت فرد در شغلش می‌پردازد. در پایان به انواع طرح‌های انگیزشی فردی، پرداخت دستمزد بر حسب تعداد تولید، پرداخت طبق استاندارد از قبل تعیین شده، انگیزشی گروهی، سازمانی، سهام شده در سود و طرح اسکانلون که به ایجاد همکاری بین مدیریت و سایر کارکنان به دنبال حل مسائل، بهبود محصول نهایی، کاهش هزینه‌های تولید، افزایش سود عملیاتی و امثال آن می‌باشد. می‌پردازند.

انگیزش کارکنان در سازمان های ورزشی				
سوال	الف	ب	ج	د
۱		✓		
۲			✓	
۳			✓	
۴	✓			
۵				✓

سوالات تستی

۱. کدامیک از موارد زیر اساس انگیزش در کارکنان به شمار می رود؟
- الف) خلاقیت
ب) سبک رهبری
ج) مشوق های غیر مالی
د) ماندگاری و رضایتمندی
۲. این مدل..... مبتنی بر انگیزش مادی بوده و در آن پرداخت حقوق و دستمزد به ازای تولید بیشتر افزایش می یابد؟
- الف) مدل روابط انسانی
ب) مدل منابع انسانی
ج) مدل سنتی
د) مدل توالی انگیزه
۳. نیازهای مهم انسان ها در نظریه اکتسابی مک کلند کدام می باشد؟
- الف) نیاز به خودشکوفایی
ب) نیاز به ایمنی
ج) نیاز به کسب قدرت
د) نیاز فیزیولوژیکی
۴. کدامیک از مشخصات سبک مدیریتی تئوری X مک گریگور می باشد؟
- الف) شکست ناشی از تنبلی و محدودیت های افراد است.
ب) با اشتیاق مسئولیت را جستجو می کند.
ج) انتظار حاصل از نتایج بلند مدت از کار را دارد.
د) خودکفا و عدم تمرکز در اجرای سازمان را دارد.
۵. در این روش، «امتیاز در انگیزش انسان ها برای کار از پول مهم تر است» بر کدام یک از نظریه های انگیزش تاکید دارد؟
- الف) مدل سنتی
ب) مدل توالی انگیزه
ج) مدل روابط انسانی
د) مدل منابع انسانی

فصل ۵

تجزیه و تحلیل شغل

اهداف کلی

تجزیه و تحلیل شغل در کارکنان

اهداف یادگیری

دانشجویان پس از مطالعه این فصل باید بتوانند از عهده فعالیت های زیر برآیند:

- تجزیه و تحلیل شغل؛
- شرح شغل؛
- نگرش ویژگی های شغل؛
- تعلق شغلی؛
- نظریه ویژگی های شغل؛
- شرح شرایط احراز شغل؛
- روش های تجزیه و تحلیل شغل؛
- عوامل مؤثر بر طراحی شغل؛
- ویژگی های ساختار تکلیف و اجرای فعالیت ها؛
- راهبردهای برانگیختن و بهره‌وری کارکنان؛
- روش های مختلف و تاثیر تکنولوژی طراحی شغل؛
- تجزیه و تحلیل مخاطرات شغلی؛
- مراحل اساسی و اولیه در تجزیه و تحلیل مخاطرات شغلی؛
- مزایا و محاسن تکنیک تجزیه و تحلیل ایمنی شغلی؛

۵-۱ مقدمه

صاحب‌نظران، مدیریت را استفاده صحیح و شایسته از منابع تعریف نموده‌اند. هر یک از منابع یک سازمان مهم و قابل توجه‌اند، اما تأکید عمده بر منابع انسانی است و اغلب نظریه‌ها عامل انسانی را مهم‌ترین این منابع به شمار می‌آورند. این تأکید از این جهت موجه است که توجه روزافزونی به منابع انسانی معطوف است، نه فقط از نظر نقش‌های متداول آن‌ها، که همچنین از جهت نفوذی که بر سایر عوامل کلیدی در سازمان دارند. بنابراین مدیران در سازمان‌ها بایستی جهت انتخاب دقیق و شایسته منابع انسانی دقت لازم را داشته باشند. انتخاب به عنوان فرایند غربال کردن متقاضیان شغل به منظور اطمینان از انتخاب مناسب‌ترین فرد و شناسایی و تطبیق صلاحیت‌های متقاضیان شغل با ویژگی‌های پست سازمانی به منظور انتخاب شایسته‌ترین متقاضی تعریف شده است. منابعی از قبیل زمان، منابع انسانی، سرمایه و مواد اولیه همه محدودند و ماهیتاً کمیاب و غیرقابل افزایش‌اند. علاوه بر این، رقابت شدیدی برای به دست آوردن این منابع وجود دارد. منابع انسانی در سازمان‌ها، یکی از سرمایه‌های ارزشمند آن سازمان محسوب می‌شود و انتخاب، آموزش، هدایت، تجزیه و تحلیل شغل، ارزیابی عملکرد و ارزشیابی منابع انسانی برای هر بخشی از سازمان نیازمند توجه فوق‌العاده می‌باشد.

هدایت اثربخش همه فرایندهای این نظام، سازمان را قادر می‌سازد تا از جنگ و جدال و کارهای پرهزینه دوری جویند و تنها به‌گزینش کارجویانی که شایستگی شغلی دارند بپردازند.

۵-۲ تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل را جمع‌آوری هر نوع اطلاعات شغلی و تحلیل آن‌ها توسط روش‌های متفاوت برای به‌کارگیری در مقاصد گوناگون تعریف کرده‌اند. به همین ترتیب، تجزیه و تحلیل شغل را می‌توان به عنوان طریقه‌ای برای موشکافی واقعیت در نظر گرفت. یعنی، تجزیه و تحلیل شغل می‌کوشد تا چیزهایی که مردم در حین کار انجام می‌دهند را به صورت واژه‌ها درآورد. از دیدگاه سازمانی تجزیه و تحلیل شغل به عنوان ابزاری در نظر گرفته می‌شود که بنیادی اطلاعاتی برای وظایف بسیار گوناگون سازمان و مدیریت

به دست می‌دهد. مشاغل به‌مثابه آجرهای ساختمان سازمان، واحدهای اصلی گروه‌های کار و ارتباطاتی می‌باشند که کارکنان را به سازمان‌ها وصل می‌کنند. ممکن است تجزیه و تحلیل شغل بر اساس مشاهده ی یک موقعیت موجود در سازمان یا یک هیئت ورزشی مشابه باشد. تجزیه و تحلیل شغل باید عمده فعالیت سازمانی، هدفمند و پویا باشد که توسط افراد متخصص انجام می‌گیرد. هدف چنین فعالیتی کشف، تجزیه و تحلیل و موشکافی اطلاعات مربوط به مشاغل، به منظور استفاده در تصمیمات مربوط به طرح و برنامه‌ریزی سازمانی، مدیریت منابع انسانی و دیگر وظایف مدیریتی است.

معمولاً تجزیه و تحلیل شغل شامل موارد زیر است:

- تعیین شغل، ازجمله عنوان شغل، بخش یا قسمت آن و عنوان سرپرست‌ها
- شرح مختصر شغل، ازجمله هدف و فعالیت‌های آن
- تعیین وظایف اصلی و دیگر وظایف و نسبت زمان اختصاص داده‌شده به آن‌ها
- مسئولیت استفاده و مراقبت از تجهیزات یا ابزار، امنیت فردی، امنیت دیگران و عملکرد دیگران
- ویژگی‌های انسانی موردنیاز
- شرایط کاری که شغل در آنجا انجام خواهد شد
- شرح خطرات بهداشتی و ایمنی، ازجمله آموزش‌ها یا تجهیزات ویژه‌ی موردنیاز
- شرح چگونگی سنجش عملکرد شغلی

تجزیه و تحلیل شغل، اساسی‌ترین ابزار مدیریت منابع انسانی است. اطلاعات به‌روز و دقیق از ویژگی‌های مشاغل و توانایی‌های انسانی موردنیاز برای هر یک از مشاغل در انجام وظایف مدیریت منابع انسانی حائز اهمیت زیادی است و بدون آن، امکان صحیح انجام وظایف مدیریت منابع انسانی نمی‌باشد. متأسفانه تجزیه و تحلیل شغل اغلب برای اهداف جزئی مثل پرداخت حقوق و مزایا، بدون توجه به کاربردهای وسیع آن در انجام وظایف مدیران یک سازمان انجام می‌شود. انجام وظایف مدیران یک سازمان به ویژه مدیر منابع انسانی تحت تأثیر مستقیم اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل است. کاسیو (۱۹۸۰) معتقد است ضرورت وجود تجزیه و تحلیل شغل برای متخصصان پرسنلی مثل ضرورت وجود آچار برای لوله‌کش است بسیاری

¹ - Kasio

از روش‌های معاصر تجزیه و تحلیل شغل از چندین روش برای جمع‌آوری اطلاعات کمی و کیفی از منابع گوناگون سود می‌برند و روش‌های جمع‌آوری داده‌های چندگانه‌ای را بکار می‌برند.

تجزیه و تحلیل شغل به مدیران در پرداخت مناسب و متعادل حقوق و مزایا کمک‌های شایانی می‌کند، زیرا از طریق آن، وظایف و مسئولیت‌ها و مهارت‌ها و توانایی‌های انسانی موردنیاز مشاغل مشخص می‌گردد و این مهم منجر به تعیین ارزش نسبی مشاغل می‌شود. تعیین ارزش نسبی مشاغل در سازمان، مهم‌ترین عامل در پرداخت و حقوق و مزایای متعادل است. تامپسون و تامپسون (۱۹۸۲) اعلام می‌دارند که توجه فزاینده به موضوع تجزیه و تحلیل شغل در طی دهه گذشته، اصولاً به علت فرایند گزینش، به ویژه به علت تلاش جهت تهیه و تدوین و تعریف شیوه‌های گزینش بر اساس اعتبار محتوا است. این دو پژوهشگر معتقدند برای آنکه تجزیه و تحلیل شغل از اعتبار قانونی برخوردار باشد، باید واجد شرایط زیر باشد:

۱. شغل مورد تجزیه و تحلیل، باید جزء مشاغل واقعی باشد و بتوان ابزارهای گزینش در مورد آن اجرا کرد و تجزیه و تحلیل باید در نهایت به شکل مکتوب درآمده باشد.

۲. داده‌های تجزیه و تحلیل شغل باید توسط تحلیل‌گر مجرب شغل و با توسل به منابع گوناگون و به‌روز از جمله متصدیان شغل، سرپرستان، راهنماهای آموزشی، مشاهده مستقیم، پرسشنامه تهیه شده باشند.

۳. تکالیف شغل باید برای تجزیه و تحلیل شغل روشن شود و به عنوان بنیادی برای تدوین شیوه گزینش موردپذیرش قرار گیرند.

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

¹- Tompson and Tampson

تجزیه و تحلیل شغل صورت می‌پذیرد و وظیفه‌ای است که بر عهده متخصصان روش سنجی یا مهندسان صنایع است. در انجام تحقیقات منابع انسانی اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل شغل مفید واقع می‌گردد، برای مثال در بررسی و شناسایی کارکنان موفق و غیر موفق، در بررسی علل بروز حوادث، در بررسی میزان رضایت شغلی و امثال آن‌ها، اطلاعات موجود در شرح شغل و شرایط احراز مؤثر می‌باشد. تدوین و اجرای برنامه‌های پرورش زندگی شغلی نیز از طریق کسب اطلاعات دقیق در مورد وظایف و شرایط احراز آن‌ها امکان‌پذیر می‌گردد، زیرا در برنامه‌های مذکور، خصوصیات مشاغل باید با توانایی‌های کارکنان مقایسه گردد. در اتخاذ تصمیمات مربوط به ترفیع، انفصال و جابجایی‌ها اطلاعات مذکور مورد استفاده می‌باشد. بنابراین تجزیه و تحلیل شغل مهم‌ترین ابزار مدیران در انجام وظایف می‌باشد.

۵-۳ مراحل تجزیه و تحلیل شغل

برای انجام دقیق تجزیه و تحلیل شغل یک سلسله اقدامات اساسی باید انجام گردد، این اقدامات و مراحل به شرح زیر است:

۳-۵-۱ تعیین نوع استفاده از اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل

از آنجایی که اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل کاربردهای متعددی در سازمان دارد، با مشخص کردن نوع استفاده آن، انتخاب روش جمع‌آوری اطلاعات با کار آیی بیشتر صورت می‌گیرد، زیرا جمع‌آوری اطلاعات و روش آن تا حد زیادی تحت تأثیر کاربردی است که مدیران سازمان، خواهان آن هستند.

۳-۵-۲ تهیه و تأمین اطلاعات مبنایی

اطلاعات مبنایی که مورد استفاده تجزیه و تحلیل شغل می‌باشد، مانند نمودار سازمانی، نمودار فرآیند انجام مشاغل و شرح شغل‌های قبلی باید تهیه و جمع‌آوری گردد. نمودار سازمانی ارتباط بین مشاغل را در سازمان نشان می‌دهد، عنوان هر پست را مشخص می‌کند و به وسیله خطوط معین، نحوه گزارش دهی و ارتباطات بین پرسنل و واحدها را نشان می‌دهد. نمودار فرآیند در ساده‌ترین شکل خود، جریان داده‌ها و ستاده‌های مشاغل مورد مطالعه را نشان می‌دهد.

۳-۵ انتخاب مشاغل نمونه و کلیدی

در صورتی که مشاغل مشابه در سازمان زیاد و تجزیه و تحلیل همه آنها زمان‌بر باشد، باید مشاغلی به عنوان نماینده و نمونه‌ای از کل انتخاب گردد تا از هزینه و زمان انجام این کار کاسته شود.

۳-۵-۴ جمع‌آوری اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل

در این مرحله اطلاعات مربوط به فعالیت‌های شغلی، مسئولیت‌ها، شرایط کاری، قابلیت‌های انسانی موردنیاز مانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و تجربه‌ها جمع‌آوری می‌گردد؛ برای انجام آن از روش‌های تجزیه و تحلیل شغل استفاده می‌شود.

۳-۵-۵ بازبینی اطلاعات با شاغلین

تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعاتی را در مورد ماهیت وظایف مشاغل تأمین می‌کند. این اطلاعات باید با شاغلین وظایف و سرپرست بلافاصله آنها در میان گذاشته شود تا اصلاحات موردنیاز صورت گیرد. درواقع ممیزی اطلاعات با شاغل و سرپرست، منجر به تصحیح و تکمیل اطلاعات شغلی می‌گردد و درنهایت باید مورد تأیید محقق، شاغل و سرپرست آن قرار گیرد.

۳-۵-۶ تدوین شرح شغل و شرح شرایط احراز مشاغل

در بسیاری از موارد نتیجه نهایی تجزیه و تحلیل مشاغل، تدوین شرح شغل و شرح شرایط احراز مشاغل می‌باشد؛ در اینجا به شرح هر کدام از آنها پرداخت می‌شود.

۳-۵-۱-۶ شرح شغل

نتایج تحقیق نشان داد که اگر در شرح شغل کارکنان به اوقات فراغت آنها توجه شود، تمایل آنها جهت پرداختن به اوقات فراغت افزایش می‌یابد. در تجزیه و تحلیل شغل باید ایجاد یک شرح شغلی را به دنبال داشته باشد که وظایف، مسئولیت‌ها، شرایط کاری و دیگر وجوه مربوط به شغل تشریح شود. در یک سازمان، برای هر سمت باید یک شرح شغلی مشخص موجود باشد؛ شرح شغلی باید روشن و شفاف باشد

¹- Boon

تا از سردرگمی‌ها یا ابهام جلوگیری شود. به‌طور ویژه، یک شرح شغلی باید شامل اطلاعاتی درباره‌ی موارد زیر باشد:

- عنوان شغل
- سرپرست مستقیم شغل
- تعداد و نوع شغل‌های مورد سرپرستی مقام مسئول
- فعالیت‌های ویژه‌ی شغل

۵-۳-۶-۲ نگرش ویژگی‌های شغل^۱

نگرش ویژگی‌های شغل، در طراحی شغل نگرش برتر در سال‌های ۱۹۷۰ و اوایل سال‌های ۱۹۸۰ بود. این نگرش که از مطالعات انجام‌شده بر روی مشخصه‌های انگیزشی شغل (مانند خودگردانی و بازخور) نتیجه‌گیری شده است، شکلی تکامل‌یافته پیدا کرد که جایگاه تفاوت‌های فردی در واکنش کارکنان به یک شغل را به صراحت موردتوجه قرارداد و درنهایت به صورت تئوری ویژگی‌های شغل درآمده است.

۵-۳-۶-۳ ویژگی‌های شغل^۲

پس از تشریح شغل، مشخصه‌های انسانی موردنیاز برای انجام کارآمد شغل نیز باید تعیین شوند. این مشخصه‌ها عبارتند از: تجربه، آموزش، تحصیلات، نیازهای فکری و نیازهای اجتماعی و فکری. مجموعه‌ای از عناصر که در مورد ویژگی‌های شغلی باید تعیین کنیم:

- شرح جایگاه سازمانی و شرح مجموعه صلاحیت‌های لازم
- شرح نظارت سازمانی
- تعیین وظایف و مسئولیت‌ها

¹- Job Characteristics approach

²- Job Specification

- شرح فرآیند مورد نظارت
- تعیین شایستگی‌ها، تجربه و توانایی‌های لازم
- تعیین شرایط مکانی و زمان
- فهرست حقوق و مزایا

این عناصر باید همیشه برای تمام انواع شرح‌های شغلی در نظر گرفته شوند. گاهی اوقات این عناصر می‌توانند به عنوان بخش اصلی قرارداد کاری نیز در نظر گرفته شوند.

پیش‌درآمد نگرش ویژگی‌های شغل مطالعات ترنرولارنس^۱ بود. آن‌ها به منظور سنجش واکنش کارکنان در برابر شغل‌های مختلف یک پروژه بزرگ را به مورد اجرا گذاردند. ایشان عقیده داشتند که کارکنان شغل‌های پیچیده و پرتلاش را به شغل‌های یکنواخت و کسالت‌آور ترجیح می‌دهند و معتقد بودند که پیچیدگی شغل، رضایت و حضور کارکنان را به دنبال خواهد داشت.

وظایف در قالب شش ویژگی که تصور می‌شد تشکیل‌دهنده محتویات انگیزشی شغل می‌باشند، توصیف شدند که عبارت بودند از (۱) تنوع (۲) خودگردانی (۳) ارتباطات اجتماعی موردنیاز (۴) فرصت‌های موجود برای ارتباطات اجتماعی (۵) دانش و مهارت موردنیاز (۶) مسئولیت. بنابراین می‌توان انتظار داشت فردی که شغلش از شش ویژگی بالا برخوردار است میزان رضایت و حضورش بالا بوده و اگر شغلی به‌اندازه کافی از ویژگی‌های بالا برخوردار نباشد، انتظار می‌رود که دارنده آن از رضایت کمتری برخوردار بوده و میزان غیبت‌های وی بیشتر باشد.

۵-۴ تعلق شغلی

تحلیل و طراحی شغل اولین گام برای مدیریت در سازمان‌ها به شمار می‌رود. به عبارت بهتر، اگر طراحی مشاغل در سازمان‌ها (سازمان‌های ورزشی) به درستی صورت پذیرد، نگرش‌های شغلی ارزشمندی برای منابع انسانی شاغل در ورزش ایجاد می‌رود که نقش مهمی در بهبود عملکرد فدراسیون‌ها و سازماندهی رویدادهای ورزشی ایفا می‌کنند. با توجه به تقسیم‌بندی‌های متعدد نگرش‌های شغلی می‌توان گفت که تعلق شغلی نیز پیامد نگرشی دیگری است که نقش بسیاری در بهبود عملکرد شغلی افراد دارد. البته از

^۱- N.Turner and P.R.Lawrenc

اصطلاحات مختلفی مانند دل‌بستگی حرفه‌ای، درگیری شغلی، مشارکت شغلی، دل‌بستگی شغلی، جذبه یا جذابیت شغلی، دل‌بستگی اخلاقی، انگیزش درونی، دل‌بستگی به نقش کار و دل‌بستگی به عملکرد برای توصیف این نگرش شغلی استفاده شده است.

در سازمان نیز فرد از بین نقش‌های مختلف کاری، خود را به‌طور فیزیکی، شناختی و عاطفی به خدمت یک یا چند نقش کاری درمی‌آورد. بنابراین تعلق خاطر شغلی، حالت ذهنی مثبت و مرتبط با شغل است که با انرژی، مشارکت، درگیری و جذابیت شغلی تعریف می‌شود. البته در تعریف دقیق این مفهوم اتفاق نظر وجود ندارد، اما به‌طور کلی تعلق شغلی را می‌توان به معنای « شغل خود را معرف خود دانستن » معرفی کرد. درواقع، شخص شغلش را معرف خود و کار یا عملکردش را موجب سربلندی و کسب حیثیت و اعتبارش می‌داند. به عبارت بهتر، کارکنان یا اعضای سازمان که از نظر تعلق شغلی در سطح بالایی هستند، به کار خود افتخار می‌کنند و به مسائلی توجه می‌کنند که انجام می‌دهند. به همین دلیل باید گفت که تعلق شغلی به میزان همانندسازی کارمند با کارش گفته می‌شود، فرد به صورت فعال در شغلش فعالیت می‌کند و به عملکرد شغلی خود به‌مثابه عنصر مهمی به منظور ارزش دادن به خود توجه می‌کند. چنین افرادی به‌ندرت از شغل خود منصرف می‌شوند و انتظار می‌رود که سال‌ها برای سازمان متبوع کار کنند. در ضمن با ایجاد تعلق شغلی می‌توان امیدوار بود که تعهد سازمانی افزایش و متعاقب آن نیز ترک خدمت و غیبت در کار کاهش یابد. به احتمال فراوان می‌توان با ایجاد تعلق شغلی در سازمان‌ها از تحلیل رفتگی شغلی آن‌ها جلوگیری کرد، چون مهم‌ترین پیامد تعلق شغلی، کاهش تحلیل رفتگی شغلی است. بنابراین، مدیران منابع انسانی و مسئولان طراحی شغل مربیگری ناگزیرند که از طریق دو تکنیک درونی و بیرونی، تعلق شغلی مربیان را ایجاد کنند. تکنیک‌های بیرونی مبتنی بر پاداش‌ها، مزایا، حقوق، شرایط کاری و غیره هستند که تغییرات و دست‌کاری آن‌ها نسبت به تکنیک‌های درونی مرتبط با شغل از پیچیدگی بیشتری برخوردارند. در مقابل، طراحی ویژگی‌های درونی شغل موجب می‌رود تا مربیان ورزشی از طریق حالات روانی تجربه‌شده، به رضایت و انگیزه زیادی دست یابند.

۵-۵ نگرش شغلی و عملکرد کارکنان

نگرش، احساسی است درونی که رفتار، نماد بیرونی آن است. نگرش‌ها قابل‌تغییرند و در مواردی به نفع سازمان است که نگرش‌های کارکنان تغییر یابد. بررسی نگرش‌های کارکنان به عنوان یکی از شاخص‌های

اجتماعی، به دلیل نتایج قابل ملاحظه‌ای که می‌تواند بر بهبود رفتار سازمانی، عملکرد، اثربخشی و پیشرفت سازمان و کاهش هزینه‌ها داشته باشد از اهمیت به خصوصی برخوردار است. طبق تحقیقات انجام گرفته در مباحث رفتار سازمانی در این مورد سه نگرش عمده مربوط به شغل (رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عجین شدن با شغل) اهمیت می‌دهند. رضایت شغلی، عجین شدن با شغل و تعهد سازمانی سه مورد نگرش شغلی مهم هستند که بیش‌ترین توجه را از سوی محققان به خود جلب کرده‌اند. رضایت شغلی، تعهد سازمانی و عجین شدن با شغل، جهت‌گیری‌هایی هستند که فرد می‌تواند داشته باشد و به نگرش‌های شغلی معروف هستند.

۱. رضایت شغلی

رضایت شغلی را افراد به گونه‌های متفاوت تعریف کرده‌اند که در ذیل برخی از آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد:

رضایت شغلی به نگرش کلی فرد درباره شغلش اطلاق می‌شود که دربردارنده ارزیابی‌ها و انتظارات متفاوت کاری افراد است که بنا به نظر وروم (۱۹۷۰) صرفاً به وسیله پاداش‌هایی که شخص دریافت می‌کند و ضررهایی که از عضویت در سازمان متحمل می‌شود تعیین نمی‌شود. از نظر میتنزرگ، رضایت دارای دو جنبه درونی و بیرونی است.

۱. رضایت درونی که از دو منبع حاصل می‌شود:

اول. احساس لذتی که انسان از صرف اشتغال به کار و فعالیت عایدش می‌شود.
دوم. لذتی که بر اثر مشاهده پیشرفت یا انجام برخی از مسئولیت‌های اجتماعی و به ظهور رساندن توانایی‌ها و رغبت‌های فردی به انسان دست می‌دهد.

۲. رضایت بیرونی که بیشتر با نوع، شرایط و محیط کاری در ارتباط بوده و دائم در حال تغییر و تحول است. ازجمله این عوامل می‌توان از روابط بین کار، کارکنان، کارفرما و پاداش‌های کاری نام برد (پورسلطانی، ۱۳۹۱).

۲. عجین شدن با شغل

درجه‌ای است که فرد به صورت ذهنی، شناختی و روان‌شناختی مشغول شغل خود شده، در آن غرق می‌شود و علاقه و اهمیت خاصی برای شغلش قائل می‌شود. عجین شدن با شغل را فرایند مطیع شدن

کارکنان در نقش های شغلی خود تعریف می کنند (رستگار، ۱۳۹۲). بیشتر افراد به جای اینکه خود را در کارشان شکوفا کنند، از کار خود بیگانه اند. عجین شدن با شغل، موجب هویت شغلی می شود و فرد شغلش را معرف خود می داند، یعنی با افتخار اعلام می کند که مدیر تربیت بدنی است.

۳. تعهد سازمانی

تعهد سازمانی به صورت شرایطی تعریف شده است که کارمند با سازمان خاص و اهدافش شناخته شده و علاقه دارد عضو آن سازمان تلقی شود. سامرز و برینباوم^۱ انواع تعهد مرتبط با کار را به پنج دسته تقسیم کردند: ۱. تعهد به شغل، ۲. تعهد به سازمان، ۳. تعهد به گروه کاری، ۴. تعهد به حرفه، ۵. تعهد به ارزش های کار؛ که هر یک از این پنج نوع تعهد متغیرهای نگرشی مجزایی هستند که به یک قانون خاص مرتبط می باشند اما در کل یک مجموعه را تشکیل می دهند (رابینز و سنزو،^۲ ۱۳۸۸).

۴. عملکرد کارکنان

از نظر وروم (۱۹۶۴)^۳ توان و تمایل فرد عوامل اساسی در عملکرد و بهره وری فرد محسوب می شوند یعنی فرد تا چه اندازه ای توان (دانش، مهارت، تجربه و شایستگی) انجام کارها را دارد و تا چه اندازه ای تمایل (انگیزش، علاقه، تعهد و اعتماد) به انجام کار دارد. هرچند عوامل محیطی و سازمانی همچون حمایت مدیریت، تناسب شخص با شغل، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، روحیه همکاری و بازخور در این زمینه دخالت دارند ولی توان و تمایل، عوامل اساسی در تعیین عملکرد کارکنان می باشند. البته ویژگی های شخصیتی یکی از عوامل اثرگذار بر عملکرد شغلی است.

کمپبل^۴ (۱۹۹۳) عملکرد کارکنان نقش تلاش ها و رفتارهای فرد را در تحقق اهداف سازمانی می سنجد.

او عملکرد کارکنان را یک مفهوم کلی با ابعاد زیر می داند:

۱. تسلط و مهارت در شغل

۲. تسلط و مهارت عام (خارج از شغل)

۳. تسلط در ارتباطات کتبی و شفاهی

۴. تلاش و کوشش

^۱ Somers & Brinbaum

^۲ Robbins and Senzo

^۳ Vroom

^۴ Campbell

۵. حفظ انضباط شخصی

۶. کمک و همکاری باهم رده‌ها

۷. عملکرد تیمی

۸. سرپرستی، مدیریت و رهبری

۵-۶ نظریه ویژگی‌های شغلی

ازجمله مهم‌ترین عوامل درون شغلی که بر انگیزه کارکنان تأثیر قابل‌ملاحظه‌ای دارد، ویژگی‌های شغلی است. در دیدگاه شغلی، خود شغل عامل مهم جهت برانگیختن کارکنان و ایجاد رضایت پایدار در آن‌ها خواهد بود. در صورتی که شغل به خوبی طراحی شود و از نظر ویژگی‌های شغلی غنی باشد، عملکرد کارکنان را تا حد زیادی بهبود می‌بخشد و از خستگی شغلی نیروی کار جلوگیری می‌کند (اکبرپور، ۱۳۹۳).

اسپکتور (۲۰۰۸) بیان می‌کند که مردم زمانی می‌توانند در مشاغل خود به خوبی عمل کنند که از توانایی و انگیزش لازم برای داشتن عملکرد مناسب بهره‌مند باشند. هاکنم و اولدهام به صورت گسترده در زمینه تأثیر شغل بر رضایت و انگیزه نیروی کار مطالعه کردند و نتایج کار خود را در قالب مدل ویژگی‌های شغلی ارائه کردند. بر اساس این مدل هر شغلی دارای چند بعد است که اگر این ابعاد بهبود داده شوند، شخص متعهد به شغل، به یک باور درونی درباره مفاهیم شغلی، مسئولیت‌پذیری و درک ارتباط بین تلاش خود و نتایج شغل خود، دست خواهد یافت. این حالات درونی سبب بهبودهای فردی و کاری می‌شوند. نظریه ویژگی‌های شغلی هاکنم و اولدهام صرفاً به همبستگی‌های بین خصوصیات شغل با کارکنان و رضایت شغلی توجه نمی‌کند، بلکه بر نیاز به شناسایی متغیرهای مداخله‌کننده روان‌شناختی نیز تأکید دارد. در این مدل پنج ویژگی برای مشاغل وجود دارد که این خصوصیات با حالت‌های روان‌شناختی ارتباط دارند. جایگاه شخص در این حالت‌ها است که به بازده‌های مشخص و کاری اثر می‌گذارد، نه خود ویژگی‌های شغل. طبق عقیده هاکنم و اولدهام (۱۹۷۵) کارکنان باید برای برانگیخته شدن، سه حالت مهم روان‌شناختی را تجربه کنند. کارکنان باید کار خود را معنی‌دار بدانند، نسبت به کار خود احساس

¹- Spector

²- Job Characteristics model

³- Oldham and Hackman

مسئولیت کنند و از نتایج تلاش‌های خود آگاه باشند، تنوع مهارت، هویت شغل و اهمیت شغل بر معنی‌دار بودن شغل اثر می‌گذارد، آزادی عمل یا استقلال، حس مسئولیت‌پذیری مرتبط با شغل و بازده‌های کاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بازخورد شغلی بر تجربه کارکنان از نتایج کارشان اثر می‌گذارد. به‌طور خلاصه، این پنج ویژگی اصلی شغل بر سه حالت معنی‌داری شغل، مسئولیت و آگاهی از نتایج تأثیر می‌گذارند و آن‌ها نیز به نوبه خود بازده‌های کاری معینی، نظیر انگیزش شغلی، ارتقای عملکرد و رشد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

▪ **تنوع مهارت:** یعنی میزانی که شغل به تنوعی از فعالیت‌ها برای انجام کار نیازمند است. تنوع مهارت درجه نیازمندی شغل به فعالیت‌های متنوع است که لازمه آن داشتن مهارت‌ها و استعداد‌های مختلف است. فعالیت‌های مختلفی که برای انجام کار موردنظر لازم است، و کارگر یا کارمند باید از مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های خاص خود استفاده کند (رحیم نژاد، ۱۳۹۵). مثلاً کسی که به عنوان یک مربی ورزش در باشگاه‌های ورزشی فعالیت دارد دارای تنوع مهارت بیشتری است، نسبت به کسی که در نقش یک کارمند تربیت بدنی در اداره یا سازمان ورزشی فعالیت می‌کند.

▪ **هویت وظیفه:** منظور از هویت وظیفه عبارت از تفهیم این مطلب به کارکنان است که کارشان با سایر فعالیت‌های سازمان چه ارتباطی دارد؟ برخی از کارکنان به علت اینکه از نحوه ارتباط کارشان با سایر فعالیت‌های سازمان آگاهی ندارند در ضمن کار کردن و یا در پایان آن احساس موفقیت نمی‌کنند و اگر کار آن‌ها به گونه‌ای باشد که شاغلین احساس کنند کارشان با سایر کارها ارتباط دارد درخواست یافت که در رسیدن به هدف‌های سازمان، کار مهمی را انجام می‌دهند و بدین گونه رضایت شغلی آنان افزایش می‌یابد. در این بین میزان آگاهی و مشارکت فرد را در تکمیل بخش کاملی از کار نظیر یک محصول کامل (و نه جزئی از آن) انعکاس می‌دهند (اکبرپور، ۱۳۹۳).

▪ **اهمیت شغل:** میزانی که شغل فرد روی زندگی و شغل سایر افراد تأثیر می‌گذارد. اهمیت شغل به میزان اثر شغل بر زندگی یا کار دیگران، در همان سازمان و یا در محیط خارج از سازمان بستگی دارد. اهمیت یک شغل شامل اهمیت گذاشتن برای زندگی و رفاه همکاران و

¹ -Task identity

مصرف‌کنندگان است. در حوزه تربیت بدنی و ورزش فردی که در حیطه حرکات اصلاحی به بررسی ناهنجاری های دیگران می پردازد به نوعی وظیفه او با سلامت جسمانی انسان ها ارتباط دارد. یا شغل یک مربی ورزش از اهمیت بیشتری نسبت به سرپرست مجموعه ورزشی برخوردار است زیرا مربی اثر مستقیمی بر مراجعه کنندگان و سلامتی آنها دارد.

■ **ماهیت یا معنی داری شغل:** میزانی که شاغل یک کار را به طور کامل انجام می دهد. طرح، واحد یا بخشی از کار که کاملاً مشخص و به خودی خود دارای هویت خاص است. به عبارتی دیگر وظایف شغلی از ابتدا تا انتها به نحوی معین شده اند که فرد تصویر کاملی از وظایف خود داشته و خود بخش مهمی از کار تلقی می شود.

■ **خودمختاری یا استقلال شغلی:** خودمختاری شغلی به گستره آزادی تصمیم گیری در شغل، تنوع وظیفه^۲، تنوع وظایف به تنوع مهارت های مورد استفاده برای انجام تکالیف شغلی. اهمیت وظیفه آئیز به اهمیت شغل از نظر دیگران و نقشی که شغل بر دیگران به جا می گذارد. در ورزش کسی که مدیریت باشگاه ورزشی را دارد به نسبت مربی که در آن باشگاه فعالیت می کند استقلال و خودمختاری بیشتری دارد.

■ **بازخورد شغلی:**^۴ به دسترسی به اطلاعات درباره ی اثربخشی عملکرد در شغل خویش. بر این اساس مشاغل می توانند برای به حداکثر رساندن این ویژگی ها با روشی که هرزبرگ ارائه داده است به شرح زیر، دوباره طراحی شوند. هر یک از این ویژگی ها موجب حالت انگیزشی خاصی در افراد در محیط کار می شوند (اکبرپور، ۱۳۹۳). بازخورد شغل متفاوت از بازخوردی است که از سوی عوامل دیگری همچون مدیر باشگاه یا مشتریان ارائه می شود. برای مثال یک بازاریاب ورزشی احتمال دارد که احساسی درونی نسبت به برنامه کاملاً تمام شده که خوب بوده داشته باشد. مدیران اماکن و تاسیسات ورزشی در حین این که اماکن لازم را برای یک مسابقه آماده می کنند ممکن است بازخورد مثبتی نیز دریافت کنند.

¹- Job autonomy

²- Task variety

³- Task significance

⁴ Job feedback

- ترکیب نمودن وظایف کوچک و تخصصی به واحدهای بزرگ‌تر، این عامل سبب افزایش تنوع مهارت و هویت وظیفه می‌گردد.
- مرتب کردن وظایف به واحدهای کاری معنی‌دار و طبیعی برای مسئول ساختن فرد در قبال واحد دارای هویت که این عامل هویت و اهمیت وظیفه را افزایش می‌دهد.
- دادن مسئولیت به افراد برای رفتار مستقیم با مراجعان و یا مصرف‌کننده نهایی که این عامل تنوع مهارت، اختیار و بازخورد را افزایش می‌دهد.
- دادن اختیار، مسئولیت و نظارت بر وظایف شغلی به کارکنان، این عامل تنوع مهارت، هویت وظیفه و اختیار را افزایش می‌دهد.
- مهیا نمودن شرایطی برای کارکنان که به‌طور منظم یاد بگیرند که چگونه می‌توانند شغل خود را بهتر انجام دهند، که این عامل بازخورد را افزایش می‌دهد.

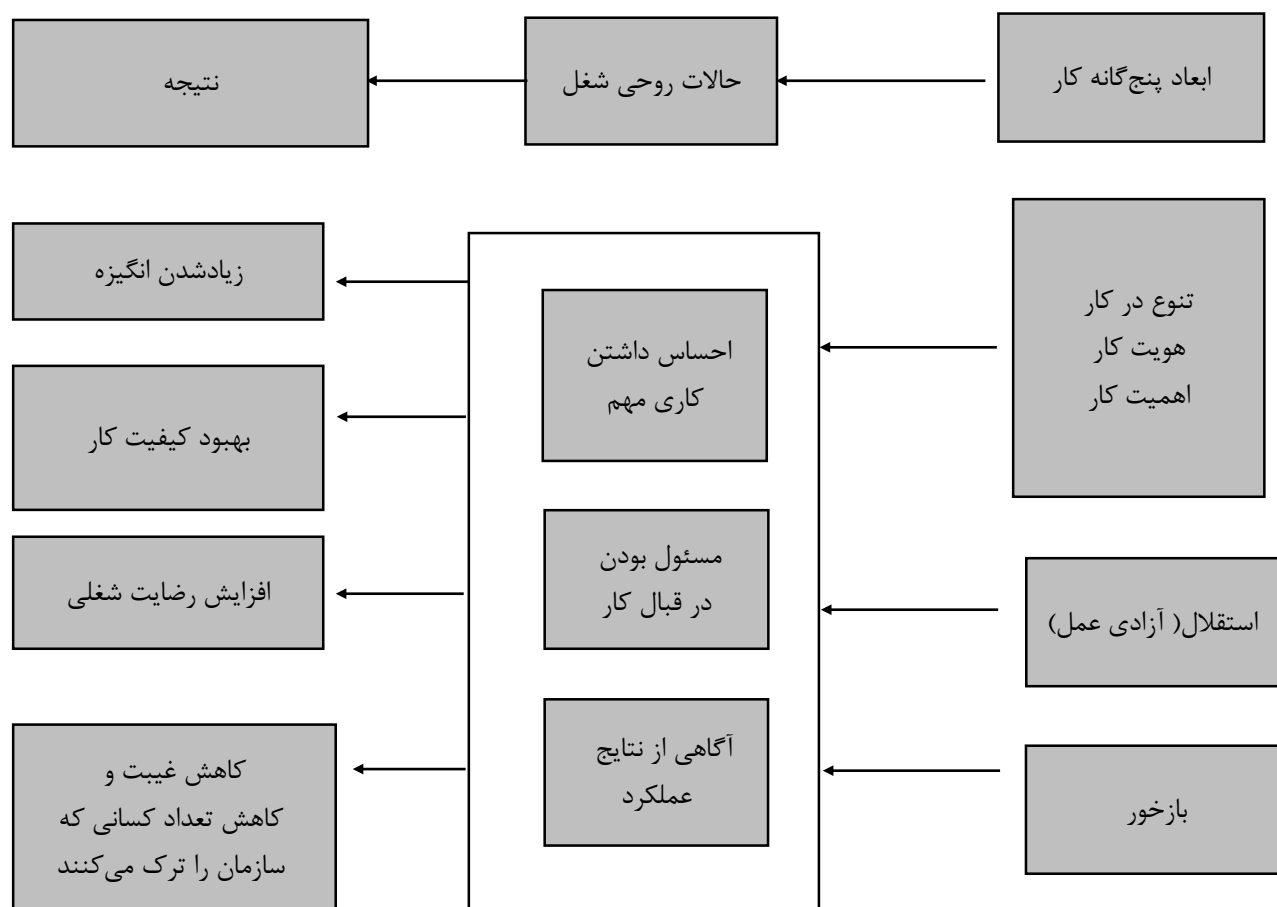
با توجه به اینکه مدل ویژگی‌های شغل اغلب در مشاغل غیرورزشی آزمون شده‌اند، به نظر می‌رسد که بررسی مدل ویژگی‌های شغل در مشاغل ورزشی ضروری باشد مدل جدید و غنی شده ویژگی‌های شغلی جاکو این فرصت را ایجاد کرده است تا برای تدوین و طراحی شغل در ورزش از این مدل استفاده شود. البته کلیو (۱۹۹۳) مدل ویژگی‌های شغلی را برای مدیران ورزشی دانشگاه، ورزش‌های تفریحی و برنامه‌های تربیت بدنی در کانادا و ایالت ایلینویز نشان داد که از میان پنج ویژگی اصلی شغل، ویژگی اهمیت وظیفه به میزان بیشتری بر حالت‌های روانی اثر داشت.

نتایج (۱۳۹۰) به بررسی نگرش شغلی دانش‌آموختگان تربیت بدنی دانشگاه گیلان در سال‌های ۸۶-۸۲ پرداخت و نشان داد که نگرش آنها به ابعاد هویت وظیفه، تنوع مهارت، تخصص، پردازش اطلاعات، بازخورد در شغل و کل نگرش شغلی مثبت، و نسبت به حل مسئله و اهمیت وظیفه شغلی در حد متوسط بود. همچنین دانش‌آموختگانی که شغل مرتبط با تربیت بدنی داشتند و در همه زمینه‌ها (کار داوطلبی، کارت‌های مربیگری و داوری، شرکت در کارگاه‌های آموزشی و عضویت در تیم‌های ورزشی) از بقیه دانش‌آموختگان مهارت بیشتری کسب کرده بودند، نگرشی مثبت‌تری به شغل داشتند.

¹- Cleave

۵-۷ شرح شرایط احراز شغل

از دیگر موارد استفاده اساسی از تجزیه و تحلیل شغل، تدوین شرایط احراز مشاغل است. شرایط احراز مشاغل، شامل حداقل قابلیت‌هایی است که شاغل باید داشته باشد یا بتواند شغل موردنظر را به نحو مطلوب انجام دهد. درواقع شرح شرایط احرازشغل، شامل تحصیلات و معلومات، مهارت‌ها، تجربه و توانایی‌های فیزیکی لازم برای تصدی شغل و انجام مطلوب وظایف آن می‌باشد. بنابراین شرح شغل به تشریح وظایف، مسئولیت‌ها و شرایط کاری که در یک شغل وجود دارد می‌پردازد (میرکمالی، ۱۳۸۶). اما در شرایط احراز، شرح ویژگی‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌های انسانی ضروری که شاغل بایستی برای تصدی شغل دارا باشد، درج می‌گردد. در عمل، شرح شغل و شرایط احراز توأمان صورت می‌گیرد و در برخی کتاب‌های مربوط، این دو اصطلاح فقط به عنوان شرح شغل آورده شده است.



۵-۸ روش‌های تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل مشاغل به مدد روش‌های مختلفی صورت می‌گیرد. انتخاب روش بر اساس دو عامل باید صورت گیرد:

- ❖ اطلاعات موردنیاز سازمان در انجام تجزیه و تحلیل شغل، ارزیابی مشاغل، تعیین نیازهای آموزشی، تعیین استعداد داخلی سازمان، تعیین برنامه‌های ایمنی و ...
- ❖ روشی که برای سازمان خاص امکان‌پذیر و مناسب است.

عمومی‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل شغل، مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه و روش ثبت عملکرد روزانه می‌باشد. تجزیه گران و تحلیل گران مشاغل باید با توجه به دو عامل فوق از روش‌های مذکور استفاده نمایند.

• مصاحبه

مصاحبه یکی از روش‌های انجام تجزیه و تحلیل شغل می‌باشد. تحلیلگر با کسانی که اطلاعاتی را درباره شغل دارند، ارتباط برقرار می‌کند و طی جلساتی اطلاعات لازم را جمع‌آوری می‌نماید مصاحبه به دو شکل آزاد و بسته انجام می‌پذیرد. مصاحبه به صورت آزاد چهارچوب مشخص و از پیش تعیین‌شده‌ای ندارد و مسیر و شکل آن با توجه به جو مصاحبه میان مصاحبه‌کننده و مصاحبه شونده مشخص می‌شود. برخلاف مصاحبه آزاد در مصاحبه بسته سؤالات از قبل مشخص و به ترتیب مطرح می‌شود و در این صورت می‌توان مطمئن بود که جنبه‌هایی از شغل در نظر گرفته می‌شود و همچنین قابلیت تطبیق و مقایسه اطلاعات از مزیت‌های دیگر مصاحبه بسته است. مصاحبه (آزاد یا بسته) به سه صورت انجام می‌گیرد: ۱- مصاحبه انفرادی با متصدی شغل؛ ۲- مصاحبه گروهی با کارکنانی که شغل‌های یکسانی دارند؛ ۳- مصاحبه با سرپرستان که انتظار می‌رود آشنایی کامل با شغل دارند؛

مزایا و معایب مصاحبه

مهم‌ترین مزیت مصاحبه این است که دو طرف رودررو با یکدیگر صحبت می‌کنند و در این ارتباط مستقیم مسائلی آشکار می‌شوند که معمولاً در روش‌های دیگر پنهان است و اگر مصاحبه‌گر تخصص داشته باشد با ایجاد جو مناسب باعث می‌شود مصاحبه‌شونده مسائل و مشکلات را بی‌پرده ابراز نماید. و از معایب آن این است که به دلیل امکان جمع‌آوری اطلاعات نادرست روایی و پایایی این روش پایین است. علت این اشتباهات می‌تواند بیان نادرست مصاحبه‌گر یا فهم غلط مصاحبه‌شونده باشد که بهتر است برای کاهش این مشکل مصاحبه برنامه‌ریزی دقیقی داشته باشد سوالات به دقت طرح گردد و اطلاعات از منابع مختلف جمع‌آوری شود (یوزناب، ۱۳۸۹).

• پرسشنامه

روش دیگر، جمع‌آوری اطلاعات شغلی پرسشنامه می‌باشد. در این روش، کارشناس تجزیه و تحلیل مشاغل، پرسشنامه‌ای با توجه به ماهیت مشاغل، تهیه و برای کارکنان ارسال می‌نماید. کارکنان موظف هستند با توجه به سوالات، ضمن معرفی شغل به اختصار شرحی از وظایف، مسئولیت‌ها و چگونگی انجام شغل و هدف از انجام آن را یادداشت نمایند. این نوع جمع‌آوری اطلاعات تقریباً سریع و کاربرد آن به صرفه است.

مزایا و معایب پرسشنامه

پرسشنامه کم‌هزینه‌ترین روش جمع‌آوری اطلاعات است چون در مدت کوتاهی می‌توان اطلاعات زیادی به دست آورد اما این اشکال همواره وجود دارد که پاسخ‌دهنده به تمام سوالات پاسخ ندهد یا پاسخ درست ندهد و یا مدت زمان زیادی نزد خود نگهداری کند.

در هنگام طراحی پرسشنامه باید به این نکات توجه داشت که تعداد سوالات پرسشنامه کم و سوالات ساده و قابل فهم باشند و برای کسانی که به پرسشنامه پاسخ می‌دهند باید کاملاً روشن باشد که چرا به سوالات پاسخ می‌دهند.

• روش مشاهده مستقیم

این روش برای مطالعه و تجزیه و تحلیل مشاغل نسبتاً ساده استفاده می‌شود و می‌تواند به‌تنهایی و یا همراه با روش‌های دیگر تجزیه و تحلیل استفاده گردد. در این روش، کارشناس تجزیه و تحلیل مشاغل

معمولاً مراحل انجام کار و چگونگی آن را مورد مشاهده و بازدید قرار می‌دهد و موارد را ثبت می‌کند، یعنی کارشناس با حضور در محل کار و مشاهده چگونگی انجام مشاغل، خود به تکمیل پرسشنامه و ثبت جزئیات شغل مبادرت می‌ورزد. این روش معمولاً در مواردی به کار می‌رود که به مهارت‌های درستی برای انجام وظایف نیاز است. اما صرف مشاهده برای انجام تجزیه و تحلیل شغل کافی نیست. به ویژه اگر مهارت‌های فکری در شغل نقش بارزی داشته باشند (یوزناب، ۱۳۸۹).

• روش ثبت عملکرد روزانه

در این روش از متصدی شغل خواسته می‌شود فعالیت‌های روزانه خود را یادداشت نماید. این روش بهترین روش برای دستیابی به اطلاعات دست اول است، اما به دلیل دشوار بودن این کار باید برای مدت زیادی انجام گردد تا تمام جزئیات کار ثبت گردد و این امر هزینه این کار را افزایش می‌دهد.

• نشست متخصصان

در این روش جلساتی تشکیل می‌شود و از کسانی که دانش و اطلاعات زیادی درباره شغل دارند دعوت و نظرخواهی می‌شود و سرپرستان شغل ویژگی‌های شغل را برای تحلیل‌گر بیان می‌نمایند و اگرچه این روش برای جمع‌آوری اطلاعات مفید است برداشت متصدی شغل از شغلش و همچنین واقعیات شغل یعنی اینکه واقعاً کار به چه شکل انجام و در چه شرایطی انجام می‌گیرد نادیده گرفته می‌شود.

• پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت (PAQ)

یک روش مقداری برای تجزیه و تحلیل مشاغل است که در ۱۹۷۰ توسط مکانیک و همکارانش در دانشگاه پردو ابداع گردید. توسط این پرسشنامه می‌توان هر شغل را توسط کارهایی که در همان شغل انجام می‌دهد سنجید. به این شکل که هر شغل را به ۶ طبقه اصلی تقسیم می‌کنیم و عناصر مهم آن را شناسایی می‌نماییم. عنصر: حرکت یا عملی است که در کار انجام می‌گیرد. در مجموع ۱۹۴ عنصر که معرف تمام فعالیت‌های ممکن در هر شغل است شناسایی و فهرست گردید. این روش به این شکل است مشخص می‌نماید شغل از چه عناصری تشکیل شده و هر عنصر چه سهمی در شغل دارد. از مزایای آن پایایی و روایی آن است و از معایب آن طولانی بودن و زبان فنی و سیستم ارزیابی پیچیده آن است.

۵- ۹ طراحی شغل

طراحی شغل بدان معناست که کارگران با رضایت شغلی برای عملکرد بهتر برانگیخته شوند. به عبارت دیگر، این رویکرد عبارت است از تنظیم وظایف و مسئولیت‌ها در یک شغل یا گروهی از مشاغل وابسته به یکدیگر به نحوی که حداکثر بازدهی به دست آید. و باعث رضایت، رشد، پیشرفت و درنهایت بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان شود. طراحی شغل ترکیب مؤثر اجزای یک شغل با ویژگی‌های کارکنان است، به طوری که به سمت تأمین اهداف و نیازهای کارفرمایان و کارکنان هدایت شود. طراحی شغل، فرآیند تعیین و بازسازی وظایف، اختیارات، مسئولیت‌ها نحوه انجام کار، ارتباطات شغلی و شرایط محیط کار است به گونه‌ای که با سازگار شدن ویژگی‌های شغل با استعدادها و توانایی‌های شاغل، هم نیازهای فرد و هم اهداف سازمان تأمین می‌شود. به عبارت بهتر، اگر طراحی مشاغل ورزشی به درستی صورت پذیرد، نگرش‌های شغلی ارزشمندی برای منابع انسانی شاغل در ورزش ایجاد می‌شود که نقش مهمی در بهبود عملکرد فدراسیون‌ها و سازماندهی رویدادهای ورزشی ایفا می‌کنند (میرکمالی، ۱۳۸۶). در این زمینه، رضانی نژاد و همکاران (۱۳۹۳) نشان دادند که ویژگی‌های اصلی شغل می‌توانند تا حدود زیادی نگرش‌های شغلی رضایت کلی، رضایت از رشد، انگیزش درونی کار و کارایی داوران فوتبال را پیش‌بینی کنند. البته این محققان پیشنهاد کردند که باید سایر نگرش‌های شغلی نیز تجزیه و تحلیل شوند. از میان اهداف بسیاری که در طراحی شغل مطرح است، مقدم‌ترین اهداف عبارت‌اند از: افزایش انگیزه کارکنان، افزایش بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری و ایفای نقش جانشینی برای ترفیع در مسیر پرورش شغلی. همچنین کارایی و یافتن روش تولید محصول یا ارائه خدمات، بهره‌وری و استفاده مطلوب‌تر از منابع انسانی و مادی، تفوق بر رقیبان، تعیین هویت برای نیروی کار، افزایش انگیزه کارکنان و انجام مسئولیت‌های اجتماعی سازمان برای کارکنان از طریق بهبود شرایط کار، از دیگر اهداف طراحی شغل می‌باشد.

۵- ۱۰ عوامل مؤثر بر طراحی شغل

فرایند انگیزش درونی

چگونگی استفاده از فنون طراحی مشاغل بر این فرض بنا شده که اثربخشی کار و رضایت کارکنان از ماهیت شغل ناشی می‌شود. این نکته با این مفهوم بنیادی در ارتباط است که وقتی چگونگی نیل به اهداف برای افراد تبیین می‌شود، برانگیخته می‌گردند. کار به عنوان یک عامل کسب درآمد که ارضاء کننده پاداش بیرونی است به عنوان مبنای ارضاء کننده نیازهای سطوح بالاتر نیز تلقی می‌شود. اما کار، با پاداش‌های درونی نیز برای شاغل فراهم می‌کند که تحت کنترل خود مشخص می‌باشد و آن بسته به ویژگی‌های فردی مانند ارزش، نگرش‌ها و رغبت‌های فرد در رابطه با کار می‌باشد. بنابراین شغلی موجب برانگیختن درونی می‌شود که بر سه عامل بازخورد، استفاده از توانایی‌ها و خود کنترل تأکید داشته باشد.

۵- ۱۱ ویژگی‌های ساختار تکلیف و اجرای فعالیت‌ها

طراحی شغل بر اساس مجموعه‌ای از کار در قالب یک گروهی از مشاغل است. یک نفر ممکن است یک وظیفه اصلی داشته باشد که آن دربرگیرنده تعدادی از اجزای کاری مرتبط به هم می‌باشد. یا به عکس ممکن است یک شغل بین تعدادی از افراد یا یک گروه تقسیم شود. در مشاغل پیچیده‌تر افراد تعدادی از وظایف مرتبط به هم را انجام می‌دهند که هر یک از آن‌ها کارکرد خاصی دارد. این وظایف ممکن است به یک گروه از کارکنان سپرده شود یا بین آن‌ها تقسیم گردد. میزان پیچیدگی شغل انعکاسی از تعداد متنوع وظایفی است که باید انجام شود یا دامنه تصمیماتی است که باید اتخاذ گردد و یا پیش‌بینی عواقب تصمیمات گرفته‌شده در مرحله اجرا می‌باشد.

ساختار درونی هر شغل شامل سه عامل برنامه‌ریزی (تصمیم‌گیری در مورد دوره عمل، زمان انجام آن و منابع موردنیاز)، اجرا (به انجام رساندن برنامه) و کنترل (نظارت بر برنامه و پیشرفت برنامه و انجام اقدامات اصلی به هنگام نیاز) است. یک شغل کامل تمام موارد را دربرمی‌گیرد.

۵- ۱۲ راهبردهای برانگیختن و بهره‌وری کارکنان

۵-۱۲-۱ توسعه شغلی^۱

یکی از راهبردها برای انگیزتن کارکنان، توسعه شغلی است. منظور افزایش وظایف و مسئولیت‌های یک شغل است و در مقابل تخصص گرایی بی‌ضابطه مطرح می‌گردد. تخصص گرایی بی‌رویه، معمولاً مشاغل را به سمت وظایف کوچک و خردشده‌ای سوق می‌دهد که شاغل، از انجام دادن و تکرار آن دچار خستگی روحی- روانی می‌شود. توسعه شغلی برای مقابله با یکنواختی و بی‌محتوایی مشاغل مطرح است. توسعه شغلی در افزایش کیفیت کار مؤثر خواهد بود هرچند ممکن است در مواردی باعث کاهش کمیت گردد. توسعه شغلی موجب احساس علاقه و انگیزه بالایی در کارکنان می‌گردد. پیروان مکتب کلاسیک مدیریت نیز عقیده دارند که توسعه شغلی به حس مسئولیت‌پذیری در کارکنان دامن می‌زند، زیرا مشخص می‌سازد که چه کسی چه چیزی را تولید می‌کند و یا چه خدمتی را ارائه می‌دهد (یوزناب، ۱۳۸۹). برای مثال، اگر از دو کارمند باشگاه بدنسازی خواسته شود تا در تصمیم‌گیری برای توسعه شغلی شرکت کنند آنها اشتقاق فرایند توسعه شغلی را درک کرده و آن را می‌پذیرند.

۵-۱۲-۲ غنی‌سازی شغلی^۲

غنی‌سازی و توسعه عمودی شامل یک روش مهم طراحی مشاغل می‌باشد و از طریق آن، محتوای شغل افزایش پیدا می‌کند. غنی‌سازی شغل، برای کنترل، آزادی، استقلال و مسئولیت انجام فعالیت‌های شغل را برای شاغل افزایش می‌دهد. درواقع غنی‌سازی شغل به ایجاد تغییرات اساسی در محتوا و سطح مسئولیت یک شغل منجر می‌شود به طوری که دغدغه بیشتری برای شاغل ایجاد می‌کند و به شاغل، برای دستیابی به موفقیت و شناسایی و رشد شخصی خود فرصتی می‌دهد (رمضانی نژاد، ۱۳۹۵). برای مثال در یک مجموعه ورزشی، مدیر باشگاه امکان دارد به کارکنانش اجازه دهد تا بین خودشان تصمیم بگیرند که چگونه آنها مسئولیت حفظ و نگهداری تجهیزات آن مجموعه را انجام دهند. از مزایای طراحی مشاغل است که به دو نوع تقسیم می‌شود:

۱- **غنی‌سازی افقی شغل:** افزودن وظایف و مسئولیت‌های بیشتر به یک شغل که همگی در ارتباط با یک کار می‌باشند. درواقع همان توسعه شغلی است.

¹ - Job Enlargement

² - Job Enrichment

۲- غنی‌سازی عمودی شغل: افزایش وظایف و مسئولیت‌های دیگر به شغل که از نظر ماهیت ممکن است رابطه مستقیمی نیز با وظایف و مسئولیت‌های قبلی نداشته باشند. روشی است که امکانات و اختیارات بیشتری را برای موفقیت و شناسایی کارکنان در اختیارشان قرار می‌دهد و درواقع هدف آن افزایش همکاری بیش از پیش آنان در امور شغلی و سازمانی است.

۵-۱۲-۳ چرخش شغلی^۱

یکی از اولین کوشش‌ها در دور شدن از ساده‌سازی و جلوگیری از آثار منفی آن، شناسایی چرخش شغل بود. یعنی جابجایی کارکنان به‌طور دوره‌ای از شغلی به شغلی دیگر است. با چرخش شغلی افراد با مشاغل بیشتری آشنا شده و در کار خود از تنوع بالاتری برخوردار می‌گردند. همچنین به عضو مناسبی از سازمان تبدیل شده و انگیزه کار در آنان تقویت می‌شود (رستم زاده و همکاران، ۱۳۹۶). برای مثال، دو کارمند در یک باشگاه بدنسازی ممکن است چند هفته به نگهداری اماکن ورزشی و تجهیزات در باشگاه مشغول باشد و چند هفته بعدی به پذیرش مشتریان بپردازند. این چرخش شغلی، به دلیل تازگی شغل و محل آن و آشنایی با پیچیدگی‌های کار و روابط بین فعالیت‌ها منجر می‌گردد.

مدیران باید توجه داشته باشد که چرخش شغل برای سازمان بدون مسئله نیست؛ هزینه‌های آموزش را افزایش می‌دهد، کارآیی افراد به سبب پرداختن به مشاغل مختلف کاهش می‌یابد و حداقل در کوتاه مدت به‌کارگیری وسیع آن در سازمان هزینه‌هایی را در بردارد.

۵-۱۲-۴ ساده کردن شغل^۲

این شیوه به تخصصی شدن مشاغل منجر می‌گردد. در این روش کارکنان متخصص می‌شوند. کیفیت کار به سبب تخصص و تجربه کارکنان رو به بهبود می‌رود، اما نتیجه به‌کارگیری این نوع طراحی کار در بلندمدت ناکامی، از خودبیگانگی، تنبلی، فقدان انگیزه و احساس عدم رضایت کارکنان می‌باشد که درنهایت هزینه‌ها افزایش می‌یابد و بهره‌وری نیز کاهش پیدا می‌کند.

¹ - Job Rotation

²-Job Simplification

ساده‌سازی دارای دو ویژگی می‌باشند: اول، از آنجاکه این مشاغل به کارآموزی بسیار کمی نیاز دارند با کارکنان غیرمتخصص و در نتیجه با پرداخت مبلغ کمتری نیز قابل اجرا هستند، دوم، سرعت کار افزایش می‌یابد، زیرا هر یک از کارکنان بخش کوچکی از کار بزرگ پیشین را انجام می‌دهند و در آن بخش کوچک، سریع‌تر متبحر می‌شوند. طرف دیگر ساده‌سازی شغل باعث می‌شود کار برای کارکنان خسته‌کننده شود و در نتیجه به بی‌تفاوتی، بی‌علاقگی و کاهش رضایت خاطر شغلی می‌انجامد، این شیوه به نوبه خود به کمی بهره‌وری و افزایش هزینه منجر می‌شود. دو مفهوم در تخصص کردن شغل مطرح است. مفهوم اول، در ارتباط با میدان شغل است. بدین معنا که هر شغل باید به چند وظیفه جداگانه تقسیم گردد و هر یک از وظایف بایستی مشخص باشند. به این مفهوم، تخصصی کردن افقی شغل می‌گویند. که متداول‌ترین نوع تقسیم کار در سازمان‌ها به شمار می‌آید و جزء ذاتی سازمان و هر نوع فعالیت سازمانی به شمار می‌رود (یوزناب، ۱۳۸۹).

مزیت تخصصی کردن افقی شغل در آدام اسمیت (در کتاب ثروت ملل) به سه دلیل مطرح کرده است:

۱. افزایش مهارت فرد شاغل در نتیجه محدود کردن وظیفه
۲. صرفه‌جویی در زمانی که به هنگام دگرگونی و جابجایی وظیفه‌ها از بین می‌رود
۳. ضرورت یافتن ایجاد روش‌ها و ماشین‌آلات جدید به دلیل تخصصی شدن

۵- ۱۳ روش‌های مختلف طراحی شغل

برای طراحی مشاغل روش واحدی که همواره بتوان از آن استفاده کرد وجود ندارد و در شرایط و موقعیت‌های مختلف، طرح‌ها و الگوهای متفاوتی به کار برده می‌شود؛ ولی معمولاً از ۴ روش استفاده می‌شود: ۱- روش مدیریت علمی؛ ۲- روش انگیزشی؛ ۳- روش سیستمی؛ ۴- روش مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی.

۱. **روش مدیریت علمی:** تیلور معتقد بود که تقسیم کار باید مبنای طراحی مشاغل قرار گیرد زیرا تنها از این راه است که کارکنان، بیش‌ترین بازدهی را خواهند داشت. از نظر تیلور بهترین طرح برای هر شغل آن است که حرکات اضافی برای انجام دادن آن را حذف کرده باشد. به این منظور تیلور پیشنهاد می‌کند از

روش‌های حرکت سنجی و زمان‌سنجی استفاده شود. نکاتی که تیلور در طراحی شغل مدنظر قرار می‌داد: شغل باید به وظایف و مسئولیت‌هایی محدود شود که می‌توان به بهترین وجه از عهده آن‌ها برآمد. شاغل باید فنون و مهارت‌های خاص هر شغل را آموخته باشد. ابزار و وسایل کار باید در دسترس کارکنان قرار داده شود تا از تعداد حرکات غیرضروری کاسته شود (سعادت، ۱۳۸۵).

۲. **روش انگیزشی:** تقسیم کار به اجزای کوچک‌تر عواقب زیان‌باری چون نارضایتی، فشارهای عصبی و افت عملکرد کارکنان را در پی داشته است. بر اساس روش انگیزشی، مشاغل باید به گونه‌ای طراحی شود که باعث رضایت کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان گردد.

۳. **روش سیستمی:** این روش به جای طراحی تک‌تک مشاغل، سیستم کار به نحوی طراحی شود که ابعاد اجتماعی و فنی کار مکمل یکدیگر باشند. در این روش کار از نظر هرکسی که از نتایج حاصل از کار ذی‌نفع باشد بررسی می‌شود و تأثیر فعالیت و عملکرد هر یک از این گروه‌های مرتبط با کار در فرایند کار مورد بحث قرار می‌گیرد. بر اساس اطلاعات به دست آمده سیستم کار طوری طراحی می‌گردد که هم نیازهای انسانی و اجتماعی کارکنان برآورده شود و هم ضرورت‌های فنی کار انجام شود. از نظر کارشناسان کاری خوب است که پیش‌پا افتاده نباشد و وجهه اجتماعی خوبی داشته و امکان پیشرفت شاغل را فراهم سازد و سیستم کار طوری باید طراحی شود که آن دست از کارکنان که خواهان مسئولیت بیشتر و مشارکت در تصمیم‌گیری و رشد سازمان هستند امکان دستیابی به این اهداف را داشته باشند. در روش سیستمی مانند روش مدیریت علمی هدف این است که کارایی عملیات افزایش یابد ولی برخلاف روش مدیریت علمی به جای توجه به افزایش کارایی در تمام وظایف شغل به وظایفی توجه می‌شود که نقش مهمی در روال کار دارند و به کارکنان این اجازه را می‌دهد ناظر کار خود باشند و هرگونه اشتباهی را خود در مراحل اولیه رفع نمایند (الوانی، ۱۳۷۹). مثلاً به جای اینکه قسمتی در یک شرکت تولیدی برای کنترل کیفیت کالا ایجاد شود، کارگری که محصولی را تولید می‌کند، خود مسئول حفظ کیفیت و رفع عیوب آن می‌گردد.

۴. **روش مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی:** در این روش ابزار، وسایل، تجهیزات و شرایط کار طوری طراحی می‌شود که حداکثر کارایی به دست آید و به بهداشت و ایمنی کار و همچنین رضایت کارکنان بیفزاید. طراحی شغل بر این اساس به دو روش مجزا از یکدیگر تقسیم شده است. در روش اول: شغل بر

اساس ویژگی‌های زیستی و جسمی انسان طراحی می‌شود در این روش که ارگونومیک، به معنی سازگاری کار با وضعیت فیزیکی افراد خوانده شده است سعی می‌شود با طراحی صحیح کار از بروز عوارض فیزیولوژیکی منفی جلوگیری کند. در روش دوم: که روش ادراکی - حرکتی خوانده شده است پیامدهای روانی تماس انسان با ماشین‌آلات، ابزار و وسایل و سایر عوامل در محیط کار و چگونگی تأثیرشان بر عملکرد کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد. مثلاً محیط کار از روشنایی لازم برخوردار باشد و ابزار دم دست باشند (میرکمالی، ۱۳۸۶).

۵- ۱۴ تأثیر تکنولوژی روی طراحی شغل

پیشرفت تکنولوژی بر روی چگونگی انجام مشاغل و ماهیت آن‌ها تأثیر گذاشته است. برای مثال، تکنولوژی تولید انبوه به ساده‌سازی شغل می‌انجامد و از سطح محتوا و دشواری وظایفی که یک شخص انجام می‌دهد می‌کاهد و احتمالاً خستگی و کاهش رضایت شغلی را در پی دارد، اما تکنولوژی جدید بیشتر به غنی‌سازی شغلی منجر گردیده است. تحقیقات نشان می‌دهد معرفی سیستم‌های تولید جدید کامپیوتری سه نتیجه درخور توجه داشته است. اول آنکه فرصت‌های بیشتری را برای کسب یادگیری و مهارت‌های فکری و ادراکی فراهم کرده است؛ دوم، باعث افزایش مسئولیت فردی در برابر نتایج شده و سوم، وابستگی بین افراد سازمان بیشتر شده و باعث افزایش تعاملات اجتماعی و توسعه تیم‌های کاری و مهارت‌های ارتباطی شده است.

بنابراین، یافته‌ها در مورد تکنولوژی جدید و اثر آن در مشاغل بیان می‌دارد که باعث غنی‌سازی شغل و درگیر شدن استعدادهای بیشتر کارکنان در کار و نه ساده‌سازی شغل شده است.

۵- ۱۵ تجزیه و تحلیل مخاطرات شغلی

تجزیه و تحلیل مخاطرات شغلی نیز روشی برای افزایش دانش و جلوگیری از مخاطرات در محیط کار در سازمان‌ها می‌باشد. روشی است که به ارائه اصول ایمنی و بهداشت پذیرفته شده در محیط کار با توجه به عملکرد ویژه خود می‌پردازد. در یک^۱ JHA مراحل اولیه کار جهت شناسایی مخاطرات بالقوه (پنهانی) و

¹ - Job Hazard Analysis

تعیین ایمن‌ترین روش انجام کار بررسی و امتحان می‌گردند. از موارد دیگری که مکمل این طرح هستند می‌توان تجزیه و تحلیل ایمنی شغلی و تحلیل مخاطرات شغلی را نام برد. در برخی موارد، تجزیه و تحلیل به تمامی امور مرتبط با کار و نه فقط ایمنی توسعه می‌یابد که این امر تجزیه و تحلیل شغلی نام می‌گیرد. تجزیه و تحلیل شغلی یا تجزیه و تحلیل از لحاظ بازرسی و وظایف آن مبتنی بر این عقیده است که ایمنی‌بخش اصلی و مهم در هر شغلی است.

۵-۱۶ مراحل اساسی و اولیه در تجزیه و تحلیل مخاطرات شغلی

۵-۱۶-۱ انتخاب شغل برای تجزیه و تحلیل بر روی آن

تمامی مشاغل می‌توانند برای JHA طبقه‌بندی گردند اما در برخی موارد موانع عملی نظیر زمان و میزان تلاش مورد نیاز برای انجام یک JHA از انتخاب برخی مشاغل جلوگیری می‌نماید. از موارد دیگر می‌توان بررسی تجهیزات، مواد اولیه، مراحل کار و یا تغییرات محیطی را نام برد. با توجه به دلایل فوق، معمولاً مشاغلی خاص مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و شناسایی می‌گردند. حتی اگر تجزیه و تحلیل همه مشاغل مدنظر باشد، این مرحله این اطمینان را می‌دهد که اغلب، مشاغل بحرانی در ابتدا تست، آزمایش و بازرسی می‌گردند.

۵-۱۶-۲ تحلیل شغل با توجه به اصول و توالی شناخته‌شده

پس از انتخاب شغل، به منظور تجزیه و تحلیل، قدم بعدی شناسایی مراحل می‌باشد. یک مرحله اولیه، عملکرد لازم برای پیشرفت کار را تسریع می‌بخشد. کارکنان مورد بررسی بایستی باتجربه بوده و صلاحیت انجام کار را داشته باشند و برای جلب همکاری و مشارکت آن‌ها بایستی دلیل انجام این بررسی به‌طور وضوح برای آنان توضیح داده شود. JHA نه یک مطالعه به منظور بررسی زمان و چگونگی حرکت در موقعیت‌های مبدل و نه تلاشی برای پوشاندن فعالیت و اعمال ناایمن، بلکه مطالعه‌ای است برای ایمن‌تر کردن محیط کاری. کار باید در زمان‌ها و موقعیت‌های عادی مورد بررسی قرار گیرد.

۵- ۱۶- ۳ شناسایی مخاطرات بالقوه (پنهانی)

یک اصل اولیه تحت این عنوان که خطرات بالقوه باید شناسایی شوند وجود دارد که این امر مبتنی بر بررسی‌ها و مراقبت‌های شغلی و روش تجزیه و تحلیل حوادث، صدمات و تجربیات شخصی می‌باشد که می‌توان آن را با ثبت موارد اشتباه در هر مرحله آغاز نمود.

همچنین نظارت و مراقبت ثانویه نیز ممکن است مورداحتیاج واقع گردد و زمانی که مراحل اولیه ثبت شدند می‌توان بر روی خطرات بالقوه (پنهانی) تمرکز نمود. در این مرحله تلاشی برای حل مشکلات انجام نمی‌شود و تنها ممکن است راه‌حل‌هایی به کمک تحلیل‌گر شغلی بیاید. سازمان ورزش و تفریح استرالیای غربی (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان "راهنمایی برای انجمن‌ها و باشگاه‌های تفریحی در استرالیای غربی" اظهار داشت که روش‌های مدیریتی خطر باید برای شناسایی و کنترل هر خطر آسیب دیدگی و ناراحتی مربوط به محیط ورزش و بازی استفاده شوند. امکانات، تجهیزات ورزشی و تجهیزات باید مطابق با مقررات استاندارد برای ایمنی در ورزشی خاص باشند.

۵- ۱۶- ۴ انجام ارزیابی و محاسبات حفاظتی و پیشگیری به منظور غلبه بر این مخاطرات

مرحله آخر در یک تجزیه و تحلیل مخاطرات شغلی، تعیین روش‌هایی برای حذف و یا کنترل مخاطرات شناسایی شده بوده و محاسبات و ارزیابی مورد انتظار به‌طور معمول شامل موارد ذیل می‌باشند:

۵- ۱۶- ۴- ۱ حذف خطر

این مرحله مهم‌ترین بخش ارزیابی و محاسبات موردنظر بوده و تکنیک‌های ذیل به منظور حذف مخاطرات پیشنهاد می‌گردد:

- انتخاب یک مرحله مجزا و جدید

- اصلاح مرحله موجود

- جایگزینی با موارد کم‌خطرتر

- اصلاح و یا تغییر ابزار و تجهیزات

۵-۱۶-۴-۲ تجدیدنظر در روش‌های انجام کار

می‌توان مراحل خطرناک را تغییر داده و اصلاح نمود و همچنین تغییر توالی در مراحل و یا افزودن مراحل اضافی (مثل حذف منابع انرژی و یا محدود نمودن آن) نیز امکان‌پذیر است.

۵-۱۶-۴-۳ کاهش تماس و مواجهه

محاسبات فوق فقط در صورتی امکان‌پذیر است که هیچ راه دیگری در دسترس نباشد. یک روش برای به حداقل رساندن تماس، کاهش مدت زمان‌های مواجهه با خطر است و استفاده از وسایل حفاظت فردی مناسب که می‌تواند در کاهش شدت یک حادثه مؤثر باشد. در هنگام ارزیابی حفاظتی و پیشگیری استفاده از جملاتی نظیر «مراقب باشید» یا «احتیاط شود» نیز باید مورد توجه قرار گیرد. همچنین مراحل فوق باید، نشان‌دهنده مقدار کار انجام‌یافته باشد.

۵-۱۷ تجزیه و تحلیل ایمنی شغلی

عبارت است از بررسی سیستماتیک یک شغل به منظور شناسایی خطرات بالقوه آن و تعیین روش کنترلی مناسب.

۵-۱۷-۱ ضرورت اجرای ایمنی شغلی

یکی از مهم‌ترین اهداف اجرای تجزیه و تحلیل ایمنی شغلی، یافتن رویکردهای اثربخش و کارا در زمینه ادغام عنصر انسانی با طراحی و عملیات در راستای دستیابی به سطوح بالاتر در زمینه ایمنی، قابلیت اطمینان، بهره‌وری و ... است.

فرآیند آنالیز ایمنی شغلی می‌تواند در مراحل طراحی، ارزیابی طراحی سیستم و بروز هرگونه مشکل در زمینه تعامل انسان سیستم مورد استفاده قرار گیرد.

۵- ۱۷- ۲ مزایا و محاسن تکنیک تجزیه و تحلیل ایمنی شغلی

۱. شناسایی خطرات مشاغل
۲. توسعه بهترین روش انجام کار
۳. بهبود کار آیی و بهره‌وری
۴. آموزش گام به گام انجام یک کار
۵. کاهش جراحات و آسیب‌ها ناشی از تلاش بیش از حد
۶. مشارکت افراد و امکان استفاده از تجارب آنها
۷. مشارکت منجر به مقبولیت می‌شود
۸. مقاومت نسبت به موضوع کم می‌شود
۹. ضریب خطا در تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد
۱۰. باعث ایجاد شخصیت مثبت در فرد می‌شود.

خلاصه فصل

در این فصل در ابتدا سعی شد تجزیه و تحلیل شغل ارائه شود که خواننده در شروع اطلاعات کمی در این زمینه به دست آورد. تجزیه و تحلیل مشاغل باید عمده فعالیت سازمانی، هدفمند و پویا باشد که توسط افراد متخصص انجام می‌گیرد. هدف چنین فعالیتی کشف، تجزیه و تحلیل و موشکافی اطلاعات مربوط به مشاغل، به منظور استفاده در تصمیمات مربوط به طرح و برنامه‌ریزی سازمانی، مدیریت منابع انسانی و دیگر وظایف مدیریتی است. و به اقداماتی که در زمینه تجزیه و تحلیل شغل صورت می‌گیرد. روش‌های تجزیه و تحلیل مشاغل، عوامل مؤثر بر طراحی شغل، و راهبردهای برانگیختن و بهره‌وری کارکنان مانند توسعه شغلی که یکی از راهبردها برای انگیزش کارکنان است و در افزایش کیفیت کار مؤثر خواهد بود هرچند ممکن است در مواردی باعث کاهش کمیت گردد و موجب احساس علاقه و انگیزه بالایی در کارکنان می‌گردد. غنی‌سازی و توسعه عمودی شامل یک روش مهم طراحی مشاغل می‌باشد که برای کنترل، آزادی، استقلال و مسئولیت انجام فعالیت‌های شغل برای مشاغل را افزایش می‌دهد. و به دو دسته غنی‌سازی افقی و عمودی تقسیم می‌شوند. راهبرد بعدی انگیزش، چرخش شغلی است که یکی از اولین کوشش‌ها در دور شدن از ساده‌سازی و جلوگیری از آثار منفی آن بود. یعنی جابجایی کارکنان به‌طور دوره‌ای از شغلی به شغلی دیگر بود. ساده‌سازی شغل نیز که این شیوه به تخصصی شدن مشاغل منجر می‌گردد، پرداخته شد و در نهایت روش‌های مختلف طراحی شغل و تجزیه و تحلیل خطرات شغلی را بررسی می‌کند.

تجزیه و تحلیل شغل در سازمان ها				
سوال	الف	ب	ج	د
۱		✓		
۲				✓
۳	✓			
۴		✓		

سوالات تستی

۱. در کدام یک از مراحل تجزیه و تحلیل شغل به جمع آوری نمودار سازمانی، فرایند انجام مشاغل و

شرح شغل های قبلی می پردازد؟

الف) انتخاب مشاغل نمونه و کلیدی ب) تهیه و تامین اطلاعات مبنایی

ج) جمع آوری اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل د) بازیابی اطلاعات با شاغلین

۲. به میزانی که فرد به صورت ذهنی، شناختی و روانشناختی مشغول شغل خود بوده و اهمیت

خاصی برای شغل خویش قائل است، مربوط به کدام یک از نگرش های شغلی می باشد؟

الف) تعهد سازمانی ب) رضایت شغلی

ج) عملکرد کارکنان د) عجز شدن با شغل

۳. مهم ترین عوامل درون شغلی که بر انگیزه کارکنان تاثیر قابل ملاحظه ای دارد کدام است؟

الف) نظریه ویژگیهای شغلی ب) تعلق شغلی

ج) نگرش ویژگیهای شغلی د) شرح شغل

۴. کم هزینه ترین روش جمع آوری اطلاعات کدام یک می باشد؟

الف) مصاحبه ب) پرسشنامه

ج) مشاهده مستقیم د) روش ثبت عملکرد روزانه

فصل ۶

کارمند یابی در سازمان‌ها

اهداف کلی

آشنایی با کارمندیابی در سازمان های ورزشی

اهداف یادگیری

دانشجویان پس از مطالعه این فصل باید بتوانند از عهده فعالیت های زیر برآیند:

- تعریف کارمند یابی؛
- اوقات فراغت کارمندان؛
- مقاصد کارمند یابی؛
- عوامل مؤثر در کارمند یابی؛
- برنامه‌های کارمند یابی در ورزش؛
- مراحل کارمند یابی؛
- منابع کارمند یابی؛
- مشارکت کارکنان؛
- روش‌های کارمند یابی درون سازمانی؛
- روش‌های کارمند یابی برون سازمانی؛
- ارزیابی روش‌های کارمند یابی؛

۶- ۱ مقدمه

برنامه‌ریزی موفق نیروی انسانی، نیازهای سازمان به نیروی انسانی را بررسی و شناسایی می‌کند. زمانی که این نیاز شناسایی شد، اقداماتی باید برای تأمین و برآوردن نیازها انجام گردد. یکی از اقدامات مهم در این زمینه، کارمند یابی است. امروزه با توجه به تغییرات شدید در تکنولوژی و فرایند تولید و نیاز شدید سازمان‌ها به افراد متخصص و مدیران باتجربه، کارمند یابی از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد، زیرا در چنین وضعیتی، معمولاً عرضه افراد متخصص و مجرب در بازار نیروی کار کمتر از تقاضا برای آنهاست و برای جذب آنها و به‌کارگیری برای مشاغل سازمان باید از سیاست تشویق و ترغیب استفاده کند؛ فرایند کارمند یابی این مهم را به عهده دارد. کارمند یابی صحیح از اساسی‌ترین مراحل در پیشبرد هدف‌های هر سازمان است. زیرا هیچ برنامه‌ای نمی‌تواند به‌طور موفق به مرحله اجرا درآید، مگر آن‌که افرادی که مسئول اجرای آن برنامه هستند، حائز تخصص و مهارت لازم و نیز دارای انگیزه کافی جهت ایفای وظایف مربوطه باشند و با یکدیگر به خوبی همکاری کنند. بنابراین در انتخاب نیروی انسانی موردنیاز باید دقت بسیار اعمال شود، زیرا عامل اصلی و مرکزی تشکیل سازمان همانا افراد هستند و انتخاب افراد نیز باید مبتنی بر ضوابط عقلایی و منطقی باشد و از طریق استفاده از روش‌های علمی صورت پذیرد.

۶- ۲ تعریف کارمند یابی

کارمند یابی فرایند جستجوی افراد مناسب و تشویق آنها برای کار در مشاغل بلا تصدی سازمان است؛

کارمند یابی عبارت است از پویشی بر استخدام افراد موردنظر و آماده سازی آنها در جهت به کار گماشتن آنها در مشاغل سازمانی است؛

کارمند یابی (در جستجوی کارمند بودن) را عملیات کاوش و پژوهش در منابع انسانی و کشف افراد شایسته و بااستعداد و ترغیب و تشویق و دعوت آنها به قبول شغل در سازمان می‌نامند؛

کارمند یابی شامل یافتن کارکنان موردنیاز و واجد شرایط و تشویق آن‌ها به قبول شغل و خدمت در سازمان مربوطه می‌باشد.

کارمند یابی مرحله مقدماتی استخدام در هر سازمان به ویژه سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود که در جهت شناسایی منابع انسانی و جذب افراد به سازمان برای استخدام و پر کردن مشاغل و پست‌های خالی انجام می‌شود. میزان دشواری این مرحله به کمیت و کیفیت نیروی کار موردنیاز و مساعد یا نامساعد بودن بازار کار، شرایط محیط و نیازهای سازمان بستگی دارد.

۶-۳ اوقات فراغت کارمندان

توجه به اوقات فراغت کارکنان و نحوه گذراندن آن چنان اهمیتی دارد که در سازمان های تولیدی پیشرفته بخشی به نام اداره رفاه به وجود آمده است. سعی شده است با ایمن سازی محیط کار و فراهم کردن اطلاعات امکانات مناسب، اوقات فراغت کارکنان و اعضای خانواده هایشان را به گونه ای پر کرد که با آسایش خاطر و انرژی در محل کار خود حاضر شوند و بیشترین بازدهی را داشته باشند. بن نر و همکاران (۲۰۱۲) در مطالعه ای " اثر پیاده روی بر بهره وری و سلامت کارکنان " در یک شرکت خدمات مالی به بررسی اثر استفاده از تردمیل در میان کارکنان پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که بخشی از کارکنان که فعالیت های پیاده روی داشته اند نسبت به کارکنانی که این فعالیت را انجام نمی دادند، از سلامت و بهره وری بالاتری برخوردار بودند. امروزه در کشور ما، متأسفانه مشاهده می شود در اکثر سازمان های کشور و همچنین سازمان های ورزشی که علیرغم ماهیت سازمان که در زمینه ورزش و سلامت جامعه است، در خود سازمان مقوله اوقات فراغت و فعالیت های تفریحی کارکنان به طور جدی در نظر گرفته نمی شود. لیکن بسیاری از مدیران و کارکنان سازمان های ورزشی کشور ما به دلیل عدم آگاهی از اصول افزایش مهارت های بهره وری و اشتیاق شغلی نتوانسته اند در بسیاری از مواقع علت عدم موفقیت سازمان و بازده پایین آن را شناسایی و برای رفع آن اقدام کنند.

۷-۳ مقاصد کارمند یابی

مقاصد فعالیت کارمند یابی را می‌توان به شرح زیر بیان داشت:

- کشف منابع مؤثر نیروی کار برای تأمین احتیاجات نیروی انسانی حال و آینده سازمان
- ایجاد خط‌مشی مطلوب و مؤثر در استخدام افراد به منظور انتقال و جابجایی نیروی کار در بازار کار
- فراهم نمودن انگیزه‌های لازم در امر ارتقاء و انتقال نیروی فعال موجود سازمانی به منظور بالا بردن کیفیت کار
- تقویت روحیه متقاضیان جدید و شاغلین سازمانی در جهت امید بخشی بهبود وضع زندگی به آینده‌ای مرفه برای جذب، جلب و نگهداری آن‌ها

۶-۴ برنامه‌های کارمند یابی در سازمان‌های ورزشی

• برنامه‌های راهبردی سازمان

برنامه‌های راهبردی، هدف‌ها، فرآورده‌ها و خدمات آتی، میزان رشد، محل سازمان، محیط قانونی و ساختار سازمان ورزشی را تعیین می‌کند.

• برنامه‌ریزی شغل

نقشی که به دنبال برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان می‌آید، روشن می‌سازد که چه کارهایی باید در همه سطوح سازمان صورت گیرد تا نیازهای برنامه‌های راهبردی سازمان ورزشی برآورده شود.

• نقش و برنامه‌ریزی منابع انسانی

برنامه‌ریزی منابع انسانی تعیین می‌کند که چه گونه‌هایی از شغل‌ها در سازمان به شاغل نیاز دارند، بنابراین چه مهارت‌ها، شناخت‌ها و توانایی‌هایی را کارجویان باید دارا باشند.

۶- ۵ عوامل مؤثر در کارمند یابی

الف) عوامل محیطی

همه سازمان‌ها در فعالیتهای کارمند یابی به نوعی درگیر می‌شوند، اما عواملی هستند که بر میزان فعالیت‌ها و کوشش‌های کارمند یابی تأثیر می‌گذارند. مهم‌ترین عوامل برون‌سازمانی مؤثر به شرح زیر می‌باشد:

• عوامل اقتصادی

هرگونه تغییر و تحولاتی در اوضاع اقتصادی کشور کارمند یابی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، رکود یا رونق اقتصادی جامعه در میزان فعالیت سازمان و در نتیجه میزان نیاز آن به نیروی انسانی اثر مستقیم دارد، در شرایط رونق اقتصادی سازمان‌ها معمولاً با اطمینان بیشتر نسبت به آینده برای گسترش عملیات و افزون به دامنه فعالیت‌های خویش و در نتیجه استخدام و تأمین نیروهای لازم برنامه‌ریزی می‌کنند. برعکس هنگامی که اقتصاد دچار رکود باشد، سازمان با حفظ وضع موجود اکتفا می‌کند یا حتی در مواردی از دامنه فعالیت‌های فعلی خود می‌کاهد. به‌طور کلی می‌توان گفت هنگامی که اقتصاد فعال باشد، اشتغال بیشتر گردیده، از عرضه کار کاسته می‌شود و برعکس هنگامی که اقتصاد در حال رکود باشد بیکاری بیشتر شده به عرضه کار افزوده می‌گردد، نوسانات عرضه و تقاضای کار علاوه بر این که به میزان کارمند یابی و استخدام در سازمان مؤثر است، در روشی که سازمان برای کارمند یابی انتخاب می‌کند نیز بی‌اثر نیست.

• عوامل اجتماعی

در اثر تحولات عمیق اجتماعی در سالیان اخیر، امروزه دیگر کمتر کسی را می‌توان یافت که به هر شغلی تن دردهد. به خصوص افراد تحصیل‌کرده جامعه به دنبال مشاغلی هستند که علاوه بر رفع نیازهای مادی و اولیه، نیازهای عالی‌تر آن‌ها را نیز رفع کند. بنابراین برای جذب و حفظ افراد، باید شغلی را به آن‌ها پیشنهاد کرد که علاوه بر حقوق و مزایای کافی، فرصت رشد و پیشرفت فردی و حرفه‌ای را نیز به آنان بدهد و در صورتی که چنین فرصت‌هایی در شغل وجود ندارد باید واقعیات را برای متقاضی روشن نمود تا بعداً دچار یاس و سرخوردگی نشود.

• عوامل تکنولوژی

پیشرفت تکنولوژی در کارمند یابی مؤثر است. زیرا هرگونه تغییر و تحولی در تکنولوژی موجب می‌شود تا از یک طرف بسیاری از مشاغل موجود، کارآیی خود را از دست داده از رده خارج می‌شوند و از طرف دیگر مشاغل جدید بسیاری به وجود می‌آیند.

• قوانین و مقررات

قوانین و مقرراتی که دولت در مورد استخدام و اشتغال وضع کرده است، کارفرمایان، چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی، موظف به اجرای آن هستند. هدف از وضع این قوانین جلوگیری از تبعیض در استخدام است.

ب) عوامل سازمانی

علاوه بر عوامل برون‌سازمانی، برخی عوامل درون سازمانی هم وجود دارند که بر میزان کوشش‌ها و اثربخشی کارمند یابی تأثیر می‌گذارند. برنامه‌ریزی صحیح و کامل نیروی انسانی تا حد زیادی کوشش‌های کارمند یابی را تسهیل می‌کند و این برنامه هم تابعی از برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان است؛ بنابراین اگر برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی نیروی انسانی به‌طور مناسب تدوین شده باشد، زمان لازم برای کوشش‌های کارمند یابی وجود دارد و با اثربخشی بالاتری انجام می‌گیرد.

• شهرت

سازمان‌هایی که دارای وجهه و حیثیت بالای اجتماعی باشند مشکلی در جذب یا عدم جذب نیروی موردنیازش ندارند و برعکس.

• جذابیت شغل

جذابیت شغل و عدم جذابیت مانند (پرخطر بودن، پردردسر بودن) باعث افزایش یا کاهش (استخدام) و داوطلبان شغل حفظ خواهند شد.

• سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان

سیاست‌ها و خط‌مشی بستگی به سیاست‌های سازمان مانند (تأمین و ارتقاء نیروی موردنیاز از داخل سازمان) و (استفاده از تخصص جامعه) در میزان کارمند یابی متغیر خواهد بود.

• هزینه کارمند یابی

هزینه کارمند یابی در مقایسه با بودجه محدود سازمان‌ها معمولاً باعث می‌گردد جستجو در ابعاد وسیع‌تر برای شناسایی و انتخاب بهترین نیروها صورت گیرد.

۶-۶ مراحل کارمند یابی

- ارزیابی اهداف، فعالیت‌ها و مشاغل
- نوشتن شرح شغل
- تعیین شرایط احراز شغل
- تعیین تعداد و نوع نیروی موردنیاز سازمان
- شناسایی مراکز و منابع کارمند یابی
- انتخاب روش کارمند یابی
- بررسی فرم‌های درخواست کار
- برگزاری مصاحبه مقدماتی
- تهیه فهرستی از افراد واجد شرایط.

۶-۷ منابع کارمند یابی

منابع کارمند یابی و تأمین نیازهای استخدامی، به دو نوع اصلی «داخلی» و «خارجی» تقسیم می‌شود.

منظور از منابع داخلی استفاده از نیروهای انسانی داخل سازمان، و منظور از منابع خارجی استفاده از نیروی‌های انسانی خارج سازمان از طریق استخدام و انتقال است. هریک از این دو دارای مزایا و معایبی می‌باشد و فواید یکی، معایب دیگری به شمار می‌رود و بالعکس.

۶-۷-۱ فواید استفاده از منابع داخلی

۱. جلب رضایت کارکنان از طریق ایجاد زمینه و انگیزش برای ارتقا و ترقی آن‌ها و در نتیجه تقویت روحیه و حس همکاری ایشان که احتمالاً منجر به افزایش کارایی و تولید می‌شود؛

۲. داشتن شناخت کافی از فرد از نظر طرز رفتار با همکاران و همچنین آشنایی فرد با محیط سازمان و شرایط کار و بعضاً نیاز نداشتن به آموزش‌های توجیهی؛

۳. انتقال کارکنان ناراضی به واحدها و مشاغل دیگر؛

۴. پایین بودن هزینه آن نسبت به استفاده از منابع خارجی، به ویژه از نظر هزینه‌های آموزشی؛

۵. کاهش ریسک و خطر وارد کردن اشخاص ناشناخته به داخل سازمان.

۶- ۷- ۲ معایب استفاده از منابع داخلی

۱. استفاده از منابع داخلی، تمام احتیاجات پرسنلی سازمان را تأمین نخواهد کرد، زیرا ترفیعات موجب می‌شود که برای مشاغل طبقات پایین به ناچار کارمند جدید از خارج از سازمان استخدام شود.

۲. استفاده از این شیوه احتمالاً موجبات ناراحتی برخی کارکنان را که ارتقاء پیدا نکرده‌اند، فراهم خواهد کرد.

۳. عدم استفاده از منابع جدید، موجب خواهد شد که به اصطلاح «خون جدید به شریان‌های سازمان» نرسد و از ورود افکار و نظریات جدید و ابداع روش‌های تازه جلوگیری شود.

۴. استفاده از منابع داخلی مستلزم برخورداری از شیوه‌های خاصی برای نگهداری سوابق کارکنان است تا تخصص هر شخص کاملاً مشخص شود و اقدامات مقتضی به منظور آماده کردن کارکنان برای احراز مشاغل بالاتر صورت پذیرد.

کلاً این‌طور تجربه شده است که برای مشاغل فنی و تخصصی و همچنین مشاغل و مقامات بالای سازمان بهتر است نیازهای استخدامی در حد امکان از طریق ترفیع کارکنان در داخل سازمان تأمین شود؛ لیکن

برای مشاغل پایین سازمان که به تدریج خالی می‌شوند، نیروی انسانی از خارج سازمان به طریق استخدام افراد جدید یا انتقال از سازمان‌های دیگر، تأمین شود.

۶-۸ مشارکت کارکنان

در سازمان‌ها برای بهبود بهره‌وری از مکانیسم‌های مختلف استفاده می‌شود که یکی از مکانیسم‌های مدیریتی، بهره‌گیری از تکنیک‌های مختلف مدیریت مشارکتی است. مشارکت راهکاری است که به کارکنان اجازه داده می‌شود به جای اینکه همیشه مدیریت و رهبری شوند از توانایی‌های خود بهره‌گیرند، فکر کنند و قوه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت و دخالت داشته باشند. مشارکت یک فرآیندی است که طی آن کارکنان یک سازمان به‌طور داوطلبانه در امور و فعالیت‌های مربوط به خود دخالت کنند به شرطی که توان و انگیزه مناسب برای دخالت مؤثر را داشته باشند.

مدیریت مشارکتی عبارت است از عملیاتی که طی آن کارکنان یک سازمان را در روند تصمیم‌گیری‌ها دخالت و شرکت می‌دهند. تأکید این شیوه مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان استوار است و می‌خواهد از اندیشه‌ها، نظرات و ابتکارات آن‌ها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. البته نظام مشارکتی با افزایش رضایت‌مندی، انگیزه کارکنان را نیز بهبود می‌بخشد.

بزرگ‌ترین پشتوانه جهت اعمال مدیریت مشارکتی، تعهد، ایمان و اعتقاد مدیران سازمان‌ها است. تا زمانی که مدیریت سازمان اعتقاد به مشارکت کارکنان نداشته باشد مدیریت مشارکتی تحقق پیدا نخواهد کرد (آنکه بیشتر مشورت می‌کند کمتر اشتباه می‌کند). مکانیزم‌های متفاوتی برای عمل کردن مدیریت مشارکتی وجود دارد که عمده‌ترین تکنیک برای مشارکت کارکنان استقرار نظام پیشنهادات در یک سازمان است.

نظام یا سیستم پیشنهادات، تکنیکی است که می‌توان از فکر و اندیشه‌های کارکنان برای مسئله‌یابی، چاره‌جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره‌جست. بر اساس نظام پیشنهادات کلیه کارکنان از عالی‌ترین رده سازمانی تا پایین‌ترین سطح آن می‌توانند پیشنهادات، ایده‌ها، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارسایی‌های موجود در روند کاری و یا بهبود روش‌های انجام کار و یا افزایش کیفیت تولید ارائه دهند. البته نظام پیشنهادات فقط انتقاد نیست بلکه در آن راه چاره نیز ارائه می‌گردد.

اتخاذ شیوه مدیریتی مناسب و انعطاف‌پذیر برای پاسخگویی به تغییرات مهم داخلی و خارجی سازمان‌ها، می‌تواند زمینه رشد و ترقی سازمان‌های ورزشی و در نتیجه شکوفایی ورزش کشور را فراهم سازد. یکی از روش‌هایی که اغلب می‌تواند به رشد و توسعه سازمان‌های ورزشی کمک کند، استفاده از مشارکت کارکنان است. مشارکت کارکنان عبارت است از دخالت دادن کارکنان رده‌های مختلف سازمان در فرایند تبیین مشکل، تجزیه و تحلیل موقعیت و دستیابی به راه‌حل‌ها به طوری که کارکنان در دستیابی به راه‌حل‌ها قدرت تصمیم‌گیری زیادی داشته و با سرپرستان و رؤسای خود همفکری داشته باشند. در سال‌های اخیر عامل انسانی جایگاه محوری و کلیدی در سازمان‌ها پیدا کرده است. با پشت سر نهادن تفکر سنتی درباره مدیریت، وارد عرصه‌ای شده‌ایم که ساختار فکری آن آکنده از تعمق بخشیدن به ارتباطات و اطلاعات و توجه به مناسبات و مشارکت انسانی متخصص به جای نیروی انسانی عملکردی است. تحقیقات پیرامون مدیریت سازمان‌ها نشان می‌دهد سازمان‌هایی که به سوی ارتقای نیروی انسانی خود پیش می‌روند و مشارکت و همفکری نیروی انسانی خود را در امور سازمانی می‌طلبند، به مراتب از هم‌افزایی بیشتری نسبت به سازمان‌های ایستا و سنتی برخوردارند. در نتیجه مشارکت باعث هم‌افزایی و اثربخشی در بین کارکنان می‌گردد و نتایج مثبت و سازنده‌ای برای سازمان در بردارد. علاوه بر این، میزان تغییراتی که در عصر جدید به وجود آمده، بدون در نظر گرفتن محتوای آن‌ها، مهم‌ترین پدیده به شمار می‌آید. با توجه به اینکه مدیریت سازمان‌های ورزشی و فعالیت‌های مربوط به بخش ورزش و جوانان رکن اصلی سازمان شناخته می‌شود و از طرفی وظایفی دشوار، مهم و پیچیده برعهده این سازمان‌ها گذارده شده، لذا مشارکت کارکنان در امور سازمان‌ها، و استفاده از تمام منابع سازمان اعم از انسانی و مادی برای دسترسی به اهداف موردنظر ضروری و مهم است.

۶-۹ روش‌های کارمند یابی درون سازمان

چون در هر کدام از منابع کارمند یابی، هم درون سازمانی و هم برون سازمانی، باید به روش‌های مناسب کارمند یابی نظر داشت، فرآیند کارمند یابی دارای روش‌های کارمند یابی از داخل و روش‌های کارمند یابی از برون سازمان می‌باشد:

• کارکنان موجود

به منظور استفاده حداکثر از توان کارکنان موجود سازمان‌ها باید به‌طور کافی بین پست‌های خالی و مهارت‌های جامع و فراگیر هریک از کارکنان ارتباط برقرار نمود.

• موجودی مهارت‌های قابل‌استفاده

این نوع تأمین نیرو در ارتباط با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی در زمینه اطلاعات حفظ‌شده از مهارت‌های کارکنان که در سازمان موجود می‌باشد میسر است و زمان و تلاش زیادی جهت دسترسی به این اطلاعات لازم نیست، هر یک از مهارت‌هایی را که افراد دارند می‌توان به صورت کمی کدگذاری نمود.

• اطلاعات معمولی

نام، تعداد کارکنان، طبقه‌بندی مشاغل، اولویت مشاغل، تجربه، میزان مهارت و دانش، آموزش و پرورش، گواهی شغلی و سطح حقوق می‌باشد، این فهرست باید مداوم و به هنگام باشد.

این اطلاعات نه فقط به داوطلبان شغلی جهت انتخاب شغل کمک خواهد کرد، بلکه این امکان نیز برای سازمان فراهم خواهد شد که کارکنان شناسایی گردند.

در حقیقت این بررسی امکان شناخت شایستگی کارکنان را به صورت معمول جهت قرارگرفته در پست‌های بالاتر برای مدیر منابع انسانی فراهم می‌سازد.

• توصیه کارکنان درون سازمان

دعوت مجدد از کارکنان قبلی یا کسانی که به‌طور موقت از سازمان خارج‌شده‌اند، یکی از روش‌های کارمند یابی از منابع داخلی است که هزینه چندانی برای سازمان ندارد. ضمن آنکه سازمان این افراد را به درستی می‌شناسد و از توان بالقوه و بالفعل آن‌ها نیز آگاه است.

همچنین یک نظر منطقی و واقع‌گرا از سیاست‌ها و رویه‌ها و آنچه که از کارکنان انتظار می‌رود در ذهن کارکنان به وجود می‌آید.

• انتقال و ارتقاء

یک روش معمول در سازمان‌ها جهت پر کردن پست‌های خالی استفاده از روش انتقال یا ارتقاء است.

ارتقاء: عبارت است از تغییر پست یک شخص به پست بالاتر

انتقال: درواقع نوعی گردش شغلی برای کارمند است.

۶- ۱۰ روش‌های کارمند یابی برون سازمان

• مراجعه مستقیم داوطلبان استخدام

داوطلبان کار با مراجعه مستقیم، ارسال نامه، تلفن و یا فرستادن اشخاص دیگر درخواست کار می‌کنند. اگرچه مراجعه مستقیم داوطلبان جهت درخواست کار به شرایط اقتصادی، تصور افراد از شهرت سازمان، پذیرش فرد بر این مبنا که هر شغلی را که در دسترس باشد انجام دهد و بیکاری بستگی دارد. ولی در هر صورت با مراجعه افراد به سازمان حتی اگر پست خالی برای پر کردن نباشد می‌توان درخواست کار را حفظ کرد و در موقع لزوم از آن استفاده نمود.

• آگهی و خبر

استفاده از روش اطلاع‌رسانی جمعی و ارتباطی نیاز استخدامی سازمان را از میان مردم جامعه تأمین خواهد کرد.

در این رابطه می‌توان از رسانه‌هایی مانند رادیو، تلویزیون، روزنامه یا انتشارات علمی و صنعتی استفاده کرد.

• دفاتر کاریابی (خصوصی - دولتی)

مراکزی هستند که به مؤسسات در استخدام افراد و به داوطلبان در جهت یافتن شغل مناسب کمک می‌نمایند.

این دفاتر بسیاری از امور کارمند یابی و انتخاب مانند تنظیم و جمع‌آوری پرسشنامه استخدامی، مصاحبه‌های اولیه، مشاوره و دیگر امور اجرای انتخاب را برای کارفرما انجام می‌دهند.

در برخی از کشورها مانند کشور ما به‌طور رسمی با دفاتر کاریابی خصوصی روبرو نیستیم و این امور از طریق دفاتر کاریابی وزارت کار و امور اجتماعی دور هماهنگی با سازمان‌ها انجام می‌شود.

• مدارس و دانشگاه‌ها

بسیاری از سازمان‌ها تلاش می‌کنند که رابطه محکمی را با دانشکده‌ها و مدیریت آن‌ها برقرار کنند، سازمان‌ها جهت جذب افراد شایسته تلاش می‌کنند دفاتری را در دانشگاه‌ها داشته باشند مسئولان این دفاتر درواقع کلید تماس با دانشگاه و عامل جذب کارمند برای سازمان می‌باشند.

• کارمند یابی با توصیه مستخدمین موجود

بعضی از سازمان‌ها نیازهای خود به نیروی انسانی را به اطلاع کارکنان می‌رسانند و آنان نیز نیازها و ویژگی‌های اعلام‌شده را به اطلاع دوستان و آشنایان در جستجوی کار می‌رسانند.

برخی از سازمان‌ها نیاز به کارکنان جدید را در نشریه‌های داخلی سازمان منتشر می‌سازند و اطلاعات لازم در زمینه شرایط احراز شغل را از این طریق به اطلاع کارکنان خود می‌رسانند و یا با برگزاری جلساتی این خبر را به کارکنان منتقل می‌نمایند.

• کارمند یابی از طریق اتحادیه‌ها

در مشاغل صنعتی، حرفه‌ای و کارگری، استخدام بیشتر از طریق سازمان‌های صنعتی و اتحادیه‌ها انجام می‌شود. این سازمان‌ها در به‌کارگماری افراد بیکار اولویت را رعایت کرده و به این ترتیب مشاغل بلا تصدی سازمان‌ها را پر می‌کنند.

• ارزیابی روش‌های کارمند یابی

یکی از وظایف و نقش های اولیه ارزیابی کارکنان است، هر چه در این زمینه تاکید بیشتری شود در کیفیت برنامه آموزشی بیشتر تاثیر گذار است. بسیای از مدیران ورزشی کار ارزیابی را یک یک عمل ناشایست و ناپسند می دانند. اما ارزیابی می تواند به عنوان یک تجربه بسیار مثبت قلمداد شود. این عمل باعث تصویر سازی یک جنبه مثبت در ذهن می گردد. (نظریان مادوانی، ۱۳۸۶)

خلاصه فصل

در این فصل ابتدا به تعریف کارمند یابی پرداخته می‌شود. کارمند یابی مرحله مقدماتی استخدام در هر سازمان به ویژه سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود که در جهت شناسایی منابع انسانی و جذب افراد به سازمان برای استخدام و پر کردن مشاغل و پست‌های خالی انجام می‌شود. در ادامه برنامه‌های کارمند یابی در سازمان‌های ورزشی مورد بحث قرار گرفت. و سپس عوامل محیطی که بر میزان فعالیت‌ها و کوشش‌های کارمند یابی تأثیر می‌گذارند و مهم‌ترین عوامل برون‌سازمانی و درون‌سازمانی و جزئیات هر کدام از آن‌ها شرح داده شد. در ادامه در هر کدام از منابع کارمند یابی، هم درون‌سازمانی و هم برون‌سازمانی، باید به روش‌های مناسب کارمند یابی نظر داشت، فرآیند کارمند یابی دارای روش‌های کارمند یابی از داخل و روش‌های کارمند یابی از برون سازمان می‌باشد که در ادامه بحث به آن پرداخته شد.

کارمندیابی در سازمان ها				
سوال	الف	ب	ج	د
۱	✓			
۲			✓	
۳		✓		
۴		✓		

سوالات تستی

۱. کدامیک از گزینه های زیر نادرست می باشد ؟
- الف) هنگامی که اقتصاد در رکود باشد ، از عرضه کار کاسته می شود.
- ب) سازمانی که در حال رشد و گسترش عملیات خویش است به نیروی انسانی بیشتری احتیاج دارد.
- ج) منظور از کارمندیابی، شناسایی و انتخاب بهترین و شایسته ترین افراد برای استخدام است.
- د) تعیین شرایط استخدام به وسیله اتحادیه، اختیارات مدیریت را در انتخاب شایسته ترین افراد محدود میکند.
۲. کدام مورد از عوامل موثر بر کارمندیابی درون سازمانی محسوب می شود؟
- الف) قوانین و مقررات
- ب) عوامل اجتماعی
- ج) عوامل اقتصادی
- د) سیاست ها و خط مشی سازمان
۳. کدامیک از موارد زیر از عوامل اصلی موثر در کارمندیابی است؟
- الف) شهرت و جذابیت شغل
- ب) قوانین ومقررات
- ج) سیاستها و خط مشی های شغل
- د) دخالت اتحادیه ها
۴. متقاضیان اصلی مؤسسات.....افرادى هستند که در جستجوی شغل هستند و معمولاً متقاضی کار به یکی از این مراکز مراجعه و با معرفی و تسلیم مدارک خود، برای یافتن کار ثبت نام می کنند.
- الف) کاریابی
- ب) جایابی
- ج) فرد یابی
- د) کارمند یابی

فصل ۷

جذب و به کارگماری و گزینش نیروی انسانی

اهداف کلی

جذب و گزینش نیروی انسانی در سازمان های ورزشی

اهداف یادگیری

دانشجویان پس از مطالعه این فصل باید بتوانند از عهده فعالیت های زیر برآیند:

- مفهوم جذب و به کارگماری؛
- مزایای جذب و به کارگماری؛
- اهمیت و ضرورت جذب و به کارگماری؛
- رابطه جذب و به کارگماری با سیستم مدیریت منابع انسانی؛
- مؤلفه های گزینش افراد؛
- مراحل گزینش؛
- انواع مصاحبه؛
- تصمیمات مربوط به گزینش؛
- عوامل محیطی مؤثر بر فرایند گزینش؛

۷-۱ مقدمه

از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی جذب و بکارگیری افرادی است که بهترین بازدهی را در مجموعه کاری داشته باشند. فرآیند جذب و تأمین منابع انسانی متشکل از یافتن، ارزیابی و تعیین وظایف افراد موردنیاز بر مبنای یک نقشه راهبردی است اگر سازمانی فاقد برنامه جذب و به‌کارگیری منابع انسانی پرورش‌یافته متناسب با الزامات کسب‌وکار کنونی باشد، اثربخشی و کارایی برنامه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی سازمان لطمات جبران‌ناپذیری خواهد دید. در این راستا اقداماتی صورت می‌گیرد که برای افراد تازه‌وارد با مصاحبه و آزمون‌های مختلف از قبیل آزمون مهارت و آزمون طبی انجام می‌شود تا افرادی که دارای شرایط مطلوب برای شغل‌های از پیش تعیین‌شده هستند مشخص گردند. پس از طی این مراحل، مرحله گزینش بسیار سرنوشت‌ساز خواهد بود تا از بین افرادی که تمامی آن‌ها دست‌کم از حداقل شرایط برخوردار هستند مناسب‌ترین گزینه انتخاب شود. گزینش تکمیل‌کننده مرحله کارمند یابی است. به بیان دیگر، گزینش را می‌توان جریان کشف، شناخت و سنجش مشخصات و خصوصیات متقاضیان شغل دانست.

۷-۲ مفهوم جذب و به‌کارگیری

به‌طور گسترده جذب و به‌کارگیری فرایندی است که به تعیین نیازهای منابع انسانی یک سازمان و تأمین تعداد مناسبی از افراد شایسته برای پر کردن آن نیازها مبادرت می‌ورزد (عباس پور، ۱۳۸۹). در واقع، جذب و به‌کارگیری مستلزم تلاش پیچیده و گسترده‌ای از وظایف مختلف می‌باشد، که از تحلیل شغل گرفته تا ارزیابی عملکرد، از مصاحبه شغلی تا توسعه مسیر شغلی و از به‌کارگیری افراد تا انقضا از خدمت آن‌ها را دربرمی‌گیرد.

۷-۳ مزایای جذب و به‌کارگیری

می‌تواند در استخدام، توسعه و جابجایی استعدادهای موردنیاز سازمان برای مواجهه با تقاضای آینده، استفاده مناسب‌تر از کارکنان، آموزش مجدد کارکنان هم‌جهت با تغییر نیازهای سازمانی، دستیابی به موضوعات حیاتی منابع انسانی در یک مسیر سازماندهی‌شده و یکپارچه، تعیین الزامات آینده منابع انسانی

در راستای کمک به آنها، دستیابی به نیروی کار متنوع و تشخیص و بهره‌برداری از منابع بیرونی مناسب موردتوجه قرار گیرد.

۷-۳-۱ اهمیت و ضرورت جذب و به‌کارگیری

۱. اهداف سازمانی

دقیق‌ترین طرح‌های سازمانی، منطقی‌ترین ساختارهای سازمانی، پیچیده‌ترین برنامه‌های بازاریابی و پیشرفته‌ترین سیستم‌های کامپیوتری به‌تنهایی موفقیت یک سازمان را تضمین نمی‌کنند. طرح‌ها، ساختارها، برنامه‌ها و سیستم‌ها به خودی خود عمل نمی‌کنند بلکه آنها تنها به وسیله افراد هستند که اجرا، حفظ و محقق می‌شوند. درواقع افراد (به‌مثابه حیاتی‌ترین منبع) به عنوان کاتالیزور و نیروی محرک و انرژی بخشی هستند که بهره‌برداری از سایر منابع را امکان‌پذیر می‌سازند و سازمان را قادر به دستیابی به اهدافش می‌سازند. بدون داشتن تعداد کافی نیروی انسانی واجد شرایط در مکان و زمان مناسب سازمان هرگز به اهدافش نخواهد رسید. بنابراین، تنها با جذب و به‌کارگیری اثربخش است که یک سازمان می‌تواند رسالتش را محقق ساخته و به اهدافش دست یابد.

۲. هزینه‌های مستقیم

هزینه‌های مستقیم جذب و به‌کارگیری شامل آیتم‌هایی چون حقوق متخصصین جذب و به‌کارگیری، هزینه‌های تجهیزات، هزینه‌های تبلیغات استخدام، هزینه‌های آزمون و ... می‌باشد. بنابراین، فعالیت‌های جذب و به‌کارگیری باید تا جایی که ممکن است اثربخش انجام شوند تا منافع حاصل از آن هزینه‌هایش را جبران نماید.

۳. هزینه‌های غیرمستقیم

فرایند به‌کارگیری شامل هزینه‌های غیرمستقیمی چون زمانی که مدیران عملیاتی صرف مصاحبه با کارکنان، ارزیابی عملکرد و اخذ تصمیمات ارتقا و یا اخراج می‌نمایند، زمانی که سرپرستان صرف آموزش کارکنان جدید می‌کنند، بهره‌وری از دست رفته توسط کارکنان جدیدی که در حال یادگیری مشاغلشان هستند و ضایعات حاصل از اشتباهات کارکنان جدید می‌باشد. از آنجایی که این هزینه‌ها در شمار

هزینه‌های عملیاتی معمول محسوب می‌شوند معمولاً جزء هزینه‌های مرتبط با به‌کارگیری قرار نمی‌گیرند درحالی‌که این هزینه‌ها درواقع هزینه‌های مستقیم هستند.

۴. اثرات سازمانی

اجرای کارکرد جذب و به‌کارگیری کل سازمان را به راه‌های زیادی تحت تأثیر قرار می‌دهد. بعضی از این اثرات آشکارسازمانی شامل جنبه‌های اخلاقی، جابجایی کارکنان، قدرت تولید، خدمت‌رسانی به مشتریان، روابط اجتماعی، ارتباط کارکنان باهم و هم شکل همکاری می‌باشد. بنابراین، این مسئله خیلی اهمیت دارد که فعالیت‌های جذب و به‌کارگیری به روشی انجام گیرد که اثرات مثبت خود را بر سازمان افزایش داده و اثرات منفی آن را کاهش دهد.

۵. ابعاد قانونی

درحالی‌که همه مراحل مدیریت منابع انسانی به‌طور فزاینده‌ای در سال‌های اخیر قانونمند شده‌اند، جذب و به‌کارگیری حوزه‌ای است که بیش‌ترین تأثیر را پذیرفته است. قوانین و مقررات الزاماتی را بر فعالیت‌های جذب و به‌کارگیری تحمیل می‌کنند. تعهدات بالقوه برای تخطی از قانون به‌طور چشمگیری افزایش یافته است. جذب و به‌کارگیری دیگر نمی‌تواند تنها خودش را با حفظ تعداد مناسب و شایسته‌ای از کارکنان برای انجام کار سازمان درگیر نماید، بلکه بایستی تکالیفش را در تطبیق و هماهنگی با تعداد زیادی از دستورالعمل‌های قانونی نیز به درستی مدنظر قرار دهد. روش‌ها و اقدامات و خط‌مشی‌های این فرآیند باید مطابق با قانون دنبال شود و یا این‌که سازمان ریسک رسیدگی‌ها و بررسی‌های قانونی را متحمل شود (کاروٹ و پین، ۲۰۰۹).

۷-۳-۴ رابطه جذب و به‌کارگیری با سیستم مدیریت منابع انسانی

هرچند سیستم مدیریت منابع انسانی در یک سازمان دربرگیرنده همه فرایندها، وظایف و فعالیت‌های مرتبط با جذب و به‌کارگیری، آموزش و پرورش، انگیزش و حفظ و نگاهداشت منابع انسانی سازمان می‌باشد، اما در عمل یکی از آسیب‌های ایجادشده از هم گسیختگی و عدم ارتباط منطقی و نظام‌گری این فرایندها و اقدامات با یکدیگر است. می‌توان گفت همه مدیران در سازمان مدیر منابع انسانی هستند؛ زیرا، آن‌ها مسؤولیت مستقیم افراد را بر عهده‌دارند. درحالی‌که مدیر منابع انسانی مسئول کارکرد مناسب و

¹ -Caruth and Pane

صحیح سیستم منابع انسانی است ولی این مدیران عملیاتی هستند که آن را اجرا کرده و مورد استفاده قرار می دهند.

• جبران خدمات

شامل همه انواع پاداش (مالی و غیرمالی، محسوس و نامحسوس) است که سازمان به ازای انجام وظایف کارکنان به آن ها اعطا می کند. برنامه های جبران خدمات سازمان بر جذب و بکارگماری تأثیر مهمی دارند. یک برنامه جبران خدمات غیرمنصفانه می تواند کار کارمند یابی مداوم را ضروری سازد. چراکه کارکنان به منظور کسب پرداخت بالاتر در جای دیگر، سازمان را ترک می کنند. بعلاوه یک برنامه جبران خدمات، ضعیف پیدا کردن تعداد کافی از کارکنان واجد صلاحیت را دشوار می سازد.

• آموزش و پرورش

سازمان هایی که در زمینه فراهم ساختن زمینه های آموزش و پرورش برای کارکنانشان مشهور می شوند آسان تر می توانند نیروی کار مورد نیاز خود را تأمین نمایند.

• ایمنی و بهداشت

سازمان هایی که تصویر بهتری را از خود در ارتباط با حفظ استانداردهای ایمنی و بهداشت به نمایش می گذارند با چالش های کمتری در زمینه جذب و بکارگماری مواجه هستند.

• روابط کارکنان

به طور کلی سازمان هایی که قادر به ایجاد برابری در محیط کار هستند کمتر احتمال دارد که در زمینه جذب و حفظ کارکنان با مشکل مواجه شوند.

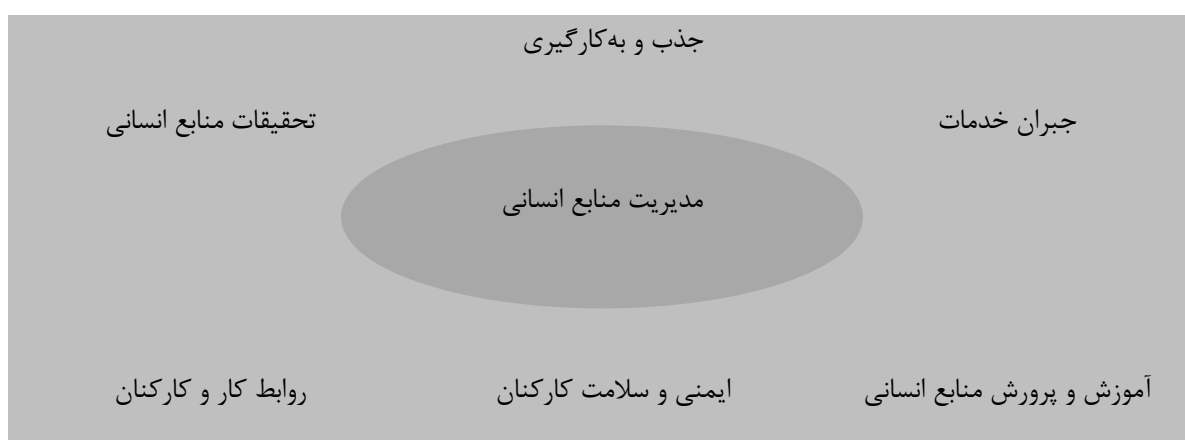
• تحقیقات منابع انسانی

جستجوی پرسنل درواقع به معنی جمع آوری، تحلیل و تفسیر داده هایی درباره کارکنان می باشد. این خرده سیستم، اطلاعاتی را فراهم می کند که می تواند برای بهبود فرایند جذب و بکارگماری مورد استفاده قرار گیرد.

۴-۷ سیستم جذب و بکارگماری

باوجود آنکه جذب و بکارگماری ارتباط نزدیکی با دیگر وظایف مدیریت منابع انسانی دارد، می‌توان آن را جهت مطالعه و تجزیه و تحلیل دقیق‌تر به‌مثابه یک سیستم مجزا با فعالیت‌ها و اهداف مختص خود نیز مدنظر قرارداد. در این حالت، مؤلفه‌های اصلی جذب و بکارگماری را به شرح ذیل می‌توان ملاحظه نمود:

شکل ۱.۷. مؤلفه‌های اصلی جذب و به‌کارگیری



۵-۷ مؤلفه‌های گزینش افراد

۱. انضباط^۱

هماهنگی موجود بین افکار؛ گفتار و کردار یک فرد می‌تواند مشخصه‌ای از انضباط وی باشد. هر چه تناسب بیشتری بین این مؤلفه‌ها برقرار باشد فرد موردنظر دارای سازماندهی شخصیتی مطلوب‌تری خواهد بود و بازده بیشتری خواهد داشت.

¹ - system

۲. تصمیم‌گیری

مقدار شناخت یک فرد از قابلیت‌های خود زمینه‌ای خواهد بود تا در صورت نیاز به تصمیم‌گیری بتواند با ایجاد یک مجموعه اطلاعات - قضاوت درستی را انجام دهد که در صورت بروز این قضاوت از مرحله فکر به عمل منجر به اتخاذ تصمیم خواهد شد لذا لازمه یک تصمیم درست منبع اطلاعات و داشته‌های درست می‌باشد. حال در این شرایط فرآیند تطبیق مسائل ذکرشده با شرایط پیرامونی و اقدام فرد اهمیت تصمیم‌گیری را مشخص می‌نماید که در صورت عدم هماهنگی بین افکار و گفتار و افعال شخص پیامدهای نامطلوبی را برای یک سیستم در بر خواهد داشت.

۲-۱ هدفمندی

هدفمندی یک فرد در مجموعه نشان‌دهنده وجود برنامه است که حداقل شرط لازم برای یک برنامه وجود طرح و نظم در اجرا می‌باشد. فرد هدفمند شناخت نسبی درستی از مجموعه پیرامونی خود دارد و مقصدی را برای خود مشخص نموده است که با توجه به مسیر انتخابی او می‌تواند از هدف او اطلاع پیدا کرد. مجموعه اهداف یک فرد در مسائل گوناگون مهم‌ترین مؤلفه آرمان‌های شخص می‌باشد که معمولاً نیاز یا آرزو دارند.

۲-۲ تحلیلگری

با جمع نمودن شرایط تصمیم‌گیری و مسائل موجود در هدفمندی نیاز به بررسی موضوع زمان- مکان و موقعیت می‌رسد که در هر شرایط چگونه باید پیش رفت؟ این چگونگی با سازماندهی عوامل مختلف مشخص خواهد شد. انبساط این موضوع در تمام طول برنامه نیاز به تحلیل همیشگی سیستم دارد تا در تلفیق متغیرها تصمیم اتخاذشده و هدف نهایی بر اثر عدم نظم فکری یا کرداری تعطیل نشود.

۳. جمع‌آوری^۱

انسان موجودی است اجتماعی که خود به تنهایی قادر به تأمین نیازهای روحی و جسمی خود نیست و الزاماً در جمع هم‌نوعان خود زندگی می‌کند پس مجموعه‌ای از انسان‌ها که با او زندگی می‌کنند باید به نیازهای یکدیگر پاسخگو باشند و مجموعه کاری نیز از این امر نمی‌تواند جدا باشد.

۳-۱ مشارکت

مشارکت فرد در کار گروهی نشان‌دهنده حس اجتماعی بودن اوست و بیانگر توانایی شخص در قبال ارتباط با دیگران است. لذا در مجموعه‌هایی که تقریباً هر کاری به صورت تیمی انجام می‌شود وجود چنین اشخاصی مفید است چراکه می‌تواند به عنوان عضو فعال در تیم حضور داشته باشد.

۳-۲ مسئولیت‌پذیری

فرد اگرچه در مجموعه‌ای از همکاران مشغول کار می‌باشد لیکن شخصاً مسئولیت خاصی را به عهده گرفته که با انجام صحیح و به‌موقع وظیفه خود موجب پیشرفت مجموعه خواهد بود. این حس مسئولیت‌پذیری معمولاً به عنوان ویتترین شخصیت کاری افراد می‌باشد و عدم وجود چنین حسی در یک کارمند موجب بروز خسارات بسیاری می‌گردد که معمولاً کل مجموعه به جای شخص بهای آن را خواهند پرداخت.

۳-۳ هماهنگی

با توجه به مشارکت و مسئولیت‌پذیری در کار جمعی باید هماهنگی نیز با دیگر اعضای مجموعه وجود داشته باشد. افرادی که می‌توانند بین خود و دیگر همکاران هماهنگی ایجاد نمایند افراد جمعی و قابل‌اعتمادی می‌باشند. هماهنگی نیاز به درک درست از وظایف دیگر اعضای مجموعه دارد که این درک گاه فرد را مجبور به کنترل سرعت کار یا تسریع و حتی کمک به دیگر اعضا می‌کند. لازمه پیشرفت یک سیستم به لحاظ کیفی هماهنگی بین تک‌تک اعضا می‌باشد.

¹- socialization

۴. مدیریت بحران^۱

مدیریت بحران بدین معنی است که سیستم کاری بنا به دلایلی مشخص و یا نامشخص از حالت عادی خارج شده و نیاز به بهبود و بازگشت به حالت اولیه دارد که در این شرایط گاه مجبور به توقف روند کار می‌شویم و در بعضی مواقع شرایط این اجازه را نخواهد داد و فرد مجبور است در حین انجام کار بحران را رفع نماید.

۴-۱ تجربه

تجربه بسیاری از مشکلات را حل می‌نماید. به‌طور کلی تمایل داریم در هر کاری انسان باتجربه‌ای مشکل ما را حل کند یا ارائه پیشنهاد نماید. و این امر بسیار معقول است چراکه انسان باتجربه در جریان کار با استفاده از آموزه‌های گذشته و عدم اشتباه دوباره می‌تواند مسیر صحیح را شناسایی نماید و از درصد خطای حداقل برخوردار باشد. البته تجربه به معنای صرف گذشت زمان در انجام کار نیست. فرد باتجربه را با توجه به مشکلات پیش‌آمده و راهکارهای ارائه‌شده از طرف وی می‌توان شناسایی کرد. استفاده از تجربه دیگران به معنای تکرار موفقیت یا شکست دیگران نیست بلکه استفاده از بهترین ابزار است.

۴-۲ شبیه‌سازی

در صورت بروز بحران افراد خلاق و باهوش معمولاً راهکارهایی جدید و دور از ذهن ارائه می‌دهند که با کمی افزایش درصد ریسک نتیجه‌بخش خواهد بود. این خلاقیت ناشی از ذهن آن‌هاست که با شبیه‌سازی مسائل پیش‌آمده و الگوهای متفاوت قبلی و تحلیل سریع این موضوع به راهکارهای قابل اجرا تبدیل خواهد شد. این افراد همیشه خواهان راه‌های تازه بوده و زاویه دید آن‌ها به مسائل با افراد عادی بسیار متفاوت است.

۴-۳ سرعت عمل

در برخورد با هر مسئله‌ای سرعت حل آن بسیار مهم است. عواملی از قبیل تجربه و خلاقیت فردی درصد بسیاری از سرعت عمل را تشکیل می‌دهند که در صورت داشتن اطلاعات نسبی یا کافی از وضعیت و

¹ - crisis management

شرایط بحران و استفاده از دو بازوی تجربه و خلاقیت می‌توان یک بحران را کنترل و در نهایت مهار نمود. حال با توجه به تحلیل یک فرد از داده‌ها و طرز استفاده او از ابزارهای رفع مشکل می‌توان به توانایی فرد در اداره یک بحران پی برد.

۵. تسلط^۱

تسلط یک فرد بر کاری که انجام می‌دهد ناشی از عوامل مختلفی است که هر چه این عوامل از مستندات بیشتری برخوردار باشد انجام کار با حداقل خطا و در کمترین زمان ممکن و با بهترین کیفیت انجام خواهد شد.

۵-۱ کنترل^۲

مهم‌ترین عامل تسلط بر انجام کار کنترل آن می‌باشد. کنترل یک فرایند، یعنی اینکه در هر لحظه و شرایط عامل تأثیرگذار فرد باشد و بتواند با پیش‌بینی‌های لازم و اقدام مناسب خود مجموعه را در مسیر مشخص‌شده نگاه دارد. رفتارهای انفعالی بیشتر ناشی از عدم تسلط بر موضوع و نداشتن کنترل بر فرایند است. افرادی که کنترل خوبی بر کار خود دارند دائماً از جزئیات کار باخبر بوده و در صورت شرکت در کار گروهی دلیل انجام یا عدم انجام هر کاری را به دیگر اعضاء توضیح می‌دهند.

۵-۲ انتخاب

انتخاب چگونگی اجرا و یافتن راهکار مناسب از میان چندین راه مشخص نشان‌دهنده تسلط فرد بر موضوع می‌باشد. افرادی که از حداکثر امکانات و ظرفیت‌ها برای حل یک مسئله استفاده می‌کنند در صورت قرار گرفتن در موقعیت‌های مدیریتی معمولاً مدیرانی هزینه‌بر خواهند بود که برای اداره یا حل هر مسئله‌ای از حداکثر افراد و امکانات استفاده می‌کنند و بالعکس انتخاب روش‌های مناسب که نیاز به کمترین افراد و حداقل هزینه را دارد مشخصه بسیار مناسبی برای یک مدیر می‌باشد. این گونه مدیران معمولاً راهکارهایی ارائه می‌دهند که کلیه اجزای سیستم احساس وجود می‌کنند. در مراتب پایین‌تر نیز شخص با انتخاب راهکار مناسب و با دید کلان‌نگری در سطح کل مجموعه از بهترین نتیجه برخوردار می‌گردد.

¹- domination

²- control

۶. انعطاف‌پذیری

انعطاف‌پذیری یعنی اینکه بتوانیم متغیرهای ایجادشده توسط خود را با متغیرهای دیگران تطبیق دهیم و در صورت تطابق نسبی آن‌ها را قبول نماییم. لازمه بهره‌مند شدن از نظرات و تجربیات دیگران این است که منعطف باشیم هر چه این انعطاف بیشتر باشد شامل بهره‌مندی از نظرات و تجربیات افراد بیشتری خواهیم شد و درعین‌حال بر افراد بیشتری می‌توان نفوذ داشت آن چیزی که ما را رشد می‌دهد الزماً آن چیزی نیست که به آن علاقه داریم. با انعطاف‌پذیری در کار می‌توان موفقیت بیشتری داشته باشیم حتی اگر علاقه‌ای به انجام روش پیشنهادی نداریم.

البته باید توجه داشت که انعطاف‌پذیری باید به گونه‌ای باشد تا صورت مسئله را تغییر ندهد و انجام کار را با مشکل مواجه نگرداند بلکه کمکی باشد برای حل مشکل و انجام وظیفه سازمانی فرد.

۷. تطبیق^۱

حساس‌ترین مرحله گزینش تطبیق فرد با شغل موردنظر است. گزینش گر باید اطلاعات کافی از شغل موردنظر داشته باشد و همچنین شناخت کافی از فرد پیشنهادی را دارا باشد و با بررسی کلیه شرایط و مواردی که ذکر شد و انطباق آن با فرد موردنظر بتواند بهترین گزینه را انتخاب نماید. لازم به ذکر است در صورت اشتباه در این مرحله کلیه اقدامات انجام‌شده قبلی نتیجه معکوس خواهد داد. در صورت به‌کارگیری فرد توانمند در پست کم‌اهمیت، در مدت زمان کوتاهی فرد قابلیت خود را از دست داده و مجبور به ترک کار می‌شود و یا به عنوان عضو ناراضی بروز می‌نماید که بازدهی کار این‌گونه افراد بسیار پایین خواهد بود. در صورت به‌کارگیری فردی با حداقل شرایط در پست مهم، فرد قادر به انجام کار نبوده و به‌مرور زمان خود و سیستم را دچار مشکلات بسیاری از جمله تحمیل نمودن بار مالی تعریف‌نشده و از دست دادن افراد توانمند موجود در مجموعه خواهد کرد و دیگر اعضای کارآمد سیستم نیز سرخورده خواهند شد. لذا تشخیص فرد موردنظر از فرد موردنیاز بسیار مهم می‌باشد.

۷-۶ مراحل گزینش

¹ - match

۷-۶-۱ مصاحبه مقدماتی

فرایند گزینش اغلب با مصاحبه اولیه برای شناسایی و حذف افرادی شروع می‌گردد که به‌طور واضح مشخص است با شرایط احراز پست موردنظر تناسب ندارند.

۷-۶-۲ تکمیل و بررسی برگه درخواست

اطلاعات موردنیاز به نوع سازمان و شغل موردنظر بستگی دارد. معمولاً اطلاعات موردنیاز شامل نام، آدرس، اعتقادات مذهبی، خدمت نظام‌وظیفه، وضعیت فیزیکی، تحصیلات رسمی، تجربیات کاری و دوره‌های آموزشی می‌باشند (رضوی و همکاران، ۱۳۸۶).

۷-۶-۳ آزمون‌های استخدامی

آزمون‌های استخدامی اغلب برای تشخیص و ارزیابی قابلیت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات قابل‌اندازه‌گیری مانند هوش، مهارت، سرعت، دقت، معلومات فنی و نیروی جسمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

برای ارزیابی، شناخت، سنجش و اندازه‌گیری توانایی‌های بالقوه و بالفعل داوطلبین، با توجه به ضرورت‌ها و ویژگی‌های شغل، طرز تفکر حاکم بر جامعه و محیط کار، از انواع آزمون‌ها استفاده می‌شود. برای اندازه‌گیری اطلاعات فرد، از آزمون‌های کتبی و تخصصی و برای اندازه‌گیری مهارت فرد، از آزمایشات عملی لازم استفاده می‌شود. همچنین از تست‌های روانشناسی برای سنجش هوش، استعداد، حافظه، قدرت فراگیری، شناسایی شخصیت و غیره استفاده می‌شود. یکی از مشکل‌ترین امور در گزینش، طراحی آزمون‌های مختلف استخدامی است و مهم‌ترین نکته در مورد استفاده از آزمون‌های استخدامی، «اعتبار» و «دقت» آن‌هاست.

۷-۶-۳-۱ اعتبار^۱

اعتبار را چنین تعریف کرده‌اند: «آیا چیزی را که می‌خواهیم اندازه بگیریم اندازه می‌گیریم؟». به بیان دیگر، آزمون باید چیزی را اندازه‌گیری کند که موردنظر اوست؛ و احتمال موفقیت یا عدم موفقیت داوطلب را در شغل موردنظر پیش‌بینی کند، و این پیش‌بینی وقتی نزدیک به واقعیت است که آزمون برای چیزی که باید اندازه‌گیری شود، تهیه و تنظیم شده باشد. مثلاً اگر آزمونی قرار است استعداد داوطلبان را اندازه‌گیری کند، میزان هوش را اندازه‌گیری نکند (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۰).

معمولاً برای آزمون‌ها سه نوع اعتبار قائل هستند :

۱. **تناسب محتوایی^۲**: اعتبار آزمون از نظر محتوایی زمانی حاصل می‌شود که پرسش‌های مطرح‌شده در آزمون به‌طور منطقی با شغلی که داوطلب برای آن انتخاب می‌شود مربوط باشد.

۲. **اعتبار سازگاری^۳**: اعتبار سازگاری آزمون مربوط می‌شود به نحوه انجام کار کارکنانی که قبل از استخدام شده و مشغول کار هستند. در صورتی که کارکنان شایسته و ماهر از این آزمون‌ها نمره بالا گرفته باشند و کارکنان نالایق و ناتوان نمرات پایین، معلوم می‌شود اعتبار آن آزمون در انتخاب فرد برای آن مشاغل قابل قبول و دارای سازگاری است.

۳. **اعتبار پیش‌بینی^۴**: اعتبار پیش‌بینی مهم‌ترین نوع اعتبار در آزمون‌ها برای انتخاب صحیح کارکنان است. برای تعیین قدرت پیش‌بینی آزمون، داوطلبان را در معرض پرسش‌هایی قرار می‌دهند و نتیجه را مشخص می‌کنند. سپس داوطلبان را بدون توجه به نمره به‌دست‌آمده در آزمون به مشاغل موردنظر می‌گمارند و پس از مدتی که عملاً کارکنان به ایفای وظایف و تکالیف محوله مشغول شدند (معمولاً ۶ ماه تا یک سال)، موفقیت آن‌ها را با نمراتی که در آزمون به دست آورده‌اند مقایسه می‌کنند. چنانچه کارکنانی که نمره آزمونشان بالاست در کار نیز موفق باشند و آن‌ها که نمره آزمونشان پایین است در کار ناموفق، معلوم خواهد شد که آزمون موردنظر دارای اعتبار پیش‌بینی است.

¹-validity

²- Appropriateness of content

³- Compatibility Validity

⁴- Predictive Credits

۷-۶-۳-۲ دقت: در زمینه آزمون‌های استخدامی، درباره دقت به مفهوم موردنظر، کلمات مترادفی همچون : قابلیت اعتماد، ثبات، صحت، استواری و... وجود دارند.

در آزمون‌های استخدامی دقت را از دو جنبه موردتوجه قرار می‌دهند:

۱- **ثبات داخلی**^۱ (از نظر یک نوع آزمون یا یک آزمون کننده): منظور از ثبات داخلی این است که یک آزمون کننده اگر چند بار در مواقع و شرایط مختلف داوطلبی را مورد ارزیابی قرار دهد، نتیجه یکسان باشد، یا اگر یک داوطلب چند بار به وسیله یک آزمون خاص مورد ارزیابی قرار می‌گیرد منتج به یک نتیجه شود.

۲- **ثبات خارجی**^۲ (از نظر یک نوع آزمون یا یک آزمون کننده): منظور از ثبات خارجی این است که اگر چند مصاحبه‌کننده یا آزمون کننده داوطلب خاصی را برای شغل خاصی مورد مصاحبه یا آزمون قرار دهند، همه در مورد درجه شایستگی او اتفاق نظر داشته باشند؛ یا اگر یک داوطلب به وسیله چند آزمون که همه آن‌ها به منظور اندازه‌گیری ویژگی خاصی به کاربرده می‌شود مورد ارزیابی قرار گیرد، نتیجه به دست آمده از همه آن‌ها یکسان باشد.

ب) دقت یا ثبات هر آزمون را می‌توان به کمک سه روش تعیین کرد:

▪ اجرای دوباره (روش باز آزمایی)^۳

در روش آزمون مجدد آزمون خاصی را در یک روز انجام می‌دهند و بعد از چند روز همان آزمون را روی همان گروه تکرار می‌کنند.

¹- Internal stability

²- External stability

³- Revision method

▪ روش دو فرم موازی (همتا)

انتخاب دو نمونه از یک آزمون در این روش، دو نمونه از یک آزمون بلافاصله در یک جلسه، پشت سر هم، به داوطلبان ارائه می‌شود که باید از نظر کمیت و کیفیت محتوا و میزان دشوار یا آسان بودن آن‌ها کاملاً مشابه و یکسان باشد. در این صورت نزدیک بودن نمره این دو آزمایش به یکدیگر، نشانه دقت آزمون می‌باشد.

▪ روش تصنیف (دو نیمه کردن)^۲

مقایسه نتیجه نیمه اول یک آزمون با نیمه دوم همان آزمون. در این روش نمره‌ای که داوطلب از نیمه اول آزمون به دست می‌آورد با نمره نیمه دیگر مقایسه می‌شود. برای این منظور پرسش‌های بخش اول آزمون را با پرسش‌های بخش دوم مقایسه می‌کنند، یا نتیجه ارزیابی پرسش‌های با شماره فرد آزمون را با نتیجه ارزیابی پرسش‌های با شماره زوج همان آزمون مقایسه می‌نمایند. البته زمانی این مقایسه‌ها صحیح خواهد بود که درجه سهولت و صعوبت سؤالات یکسان باشد.

۷-۶-۴ مصاحبه

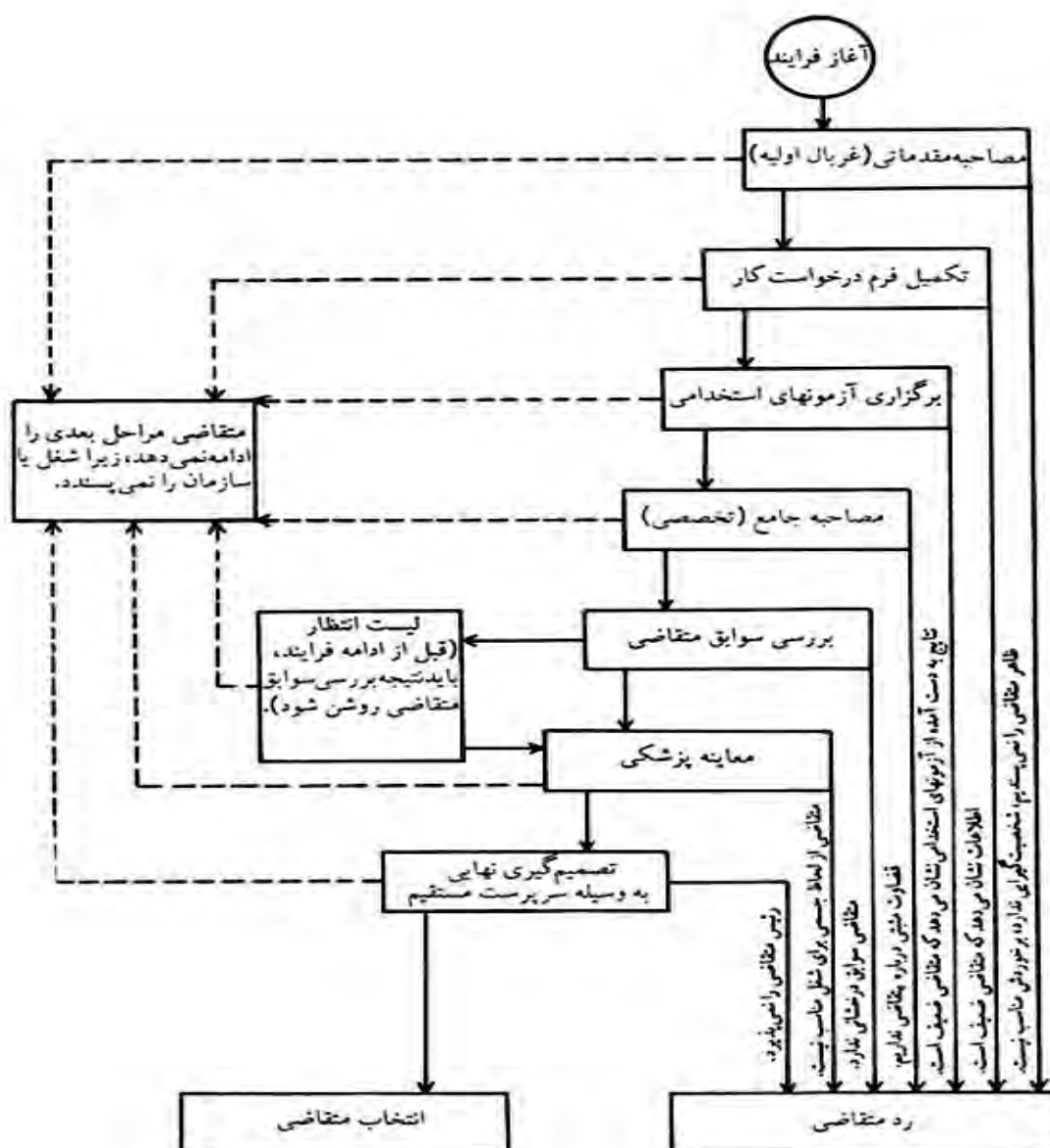
مصاحبه گفتگویی هدف‌دار است که در آن برای گزینش و انتخاب مصاحبه‌کننده و متقاضی به تبادل اطلاعات می‌پردازند. در مصاحبه به مواردی پرداخته می‌شود که آزمون‌ها توان اندازه‌گیری و سنجش آن‌ها را ندارند مانند بررسی مبانی فکری، سیاسی، مذهبی تعصبات شخصی امثال آن.

مصاحبه یکی از مراحل عمده و متداول در انتخاب است و هدف اساسی آن کسب اطلاعات لازم از داوطلب شغل در مورد شایستگی، معلومات، مهارت‌ها، تجربیات و سوابق خدمت و همچنین آشنا کردن او به محیط سازمان می‌باشد. در مصاحبه استخدامی در حد امکان باید سعی شود که نظر داوطلبان نسبت به سازمان جلب شود تا در جامعه، سازمان به خوش نامی و اعتبار مطرح شود. مصاحبه‌های استخدامی بر حسب روش مطرح کردن پرسش و نحوه دریافت پاسخ به شیوه‌های: آزاد - مفصل یا عمیق - هدایت‌شده -

¹- Two parallel forms

²- Classification Method

مخصوص و ... تقسیم می‌شود. در برخی مواقع هم به کمک روش تعرضی، داوطلب در یک وضع دشوار واقع می‌شود و چگونگی کنترل اعصاب و تحمل او در مقابل شرایط دشوار مصاحبه مورد مطالعه قرار می‌گیرد؛ یا به هر یک از خصوصیات و صفات داوطلب نمره داده می‌شود و جمع نمرات ملاک ردی یا قبولی او خواهد بود. کلاً به کمک مصاحبه به خصایصی چون ادب، نزاکت، برخورد و صحبت، رشد فکری، اجتماعی بودن، شایستگی و آمادگی جسمانی، قابلیت‌ها و توانایی‌های فیزیکی فرد، یا مواردی که از طریق آزمون درک‌شدنی نیستند، بهتر و بیشتر می‌توان پی برد.



۷-۶-۴-۱ انواع مصاحبه

الف) مصاحبه ساختاریافته

این مصاحبه تحت عنوان مصاحبه بسته، استاندارد یا هدایت شده نیز خوانده می شود. در این نوع مصاحبه، مصاحبه گر از قبل سؤال های مورد نظر را فراهم می کند و در زمان مصاحبه آن ها را در اختیار مصاحبه شوندگان قرار می دهد و پرسش ها به صورت بسته هستند که این نوع مصاحبه به پرسشنامه، بسته - پاسخ شباهت دارد. ابزار سنجش در این شیوه، شباهت زیادی به پرسشنامه پستی دارد با این تفاوت که به جای نامه همراه، مصاحبه گر خود محتویات نامه همراه را بر اساس دستورالعمل پرسشنامه بیان کرده و سپس اقدام به مصاحبه از فرد می شود. مصاحبه کردن با پرسشنامه گاهی مصاحبه «رسمی» یا «کنترل شده» نیز می نامند.

ب) مصاحبه نیمه ساختاریافته

این نوع مصاحبه تحت عنوان «سؤالات نیمه باز» خوانده می شود. در این نوع مصاحبه، سؤال ها از قبل طراحی شده و هدف آن کسب اطلاع عمیق از مصاحبه شونده می باشد. چون برخی از مسائل در پرسشنامه های این نوع مصاحبه در نظر گرفته نشده است. به همین علت نیز این گونه پرسشنامه ها جنبه مقدماتی و آزمایشی دارند و به اندازه کافی استاندارد نشده است و به همین علت دارای نقایصی است و باید با تعداد بیشتری از پاسخگویان آزمایش شود تا بتوان بر مبنای پاسخ های آن ها، پرسشنامه کامل تری به اصطلاح «استاندارد» تهیه نمود. در این نوع مصاحبه هر پاسخ با سؤال های واری، مورد بررسی بیشتر قرار می گیرد و از پاسخگویان با سؤال های «چرا» خواسته می شود توضیح بیشتری در مورد پاسخ های خود بدهند (سعادت، ۱۳۸۰).

ج) مصاحبه ساختار نیافته

این مصاحبه تحت عنوان «مصاحبه آزاد» خوانده می‌شود. در این نوع مصاحبه چارچوب و حدود پرسش برای مصاحبه‌گر مشخص است و زمان و نوع پرسش به سلیقه مصاحبه‌گر بستگی دارد. مصاحبه‌گر می‌تواند سؤالات بیشتری را نیز طرح کند. مصاحبه شونده نیز پاسخ‌ها را با آرامی با روش و زبانی که خود انتخاب می‌کند بیان می‌دارد. هدف از این روش جمع‌آوری اطلاعات عمیق و کیفی می‌باشد. معمولاً کاربرد مصاحبه آزاد به مراتب بیشتر از مصاحبه منظم است. زیرا در مصاحبه منظم، محقق ناچار است که از کلیه پاسخگویان به همان ترتیبی که سؤالات را نوشته است پرسش نماید.

د) مصاحبه‌های خصوصی

این نوع مصاحبه‌ها به منظور استخدام‌های خاص بکار می‌روند و معمولاً مصاحبه‌ها توسط یک گروه خاص انجام می‌گیرد. مصاحبه‌های گروهی معمولاً برای انتخاب مدیران اجرایی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۷-۷ بررسی سوابق

اطلاعات مندرج در برگه درخواست گاهی مواقع صحیح نمی‌باشد. بنابراین باید صحت و سقم آن‌ها مورد بررسی قرار گیرد.

هدف از انجام این مرحله کسب اطلاعات در مورد مهارت‌ها و رفتار گذشته متقاضیان و حصول اطمینان از صحت اطلاعات مندرج در برگه درخواست و صداقت داوطلب است.

۷-۸ آزمایشات پزشکی

این مرحله شامل یک سلسله آزمایشات پزشکی و بررسی شرایط جسمانی می‌باشد.

طبیعی است که شرایط جسمانی افراد مختلف است و گاهی آن دسته از داوطلبانی که از سلامت و تندرستی کامل و نیروی جسمانی لازم با شغل برخوردار نیستند، رد می‌شوند.

هدف اصلی از تحقیقات محلی، حصول اطمینان از صدق گفتار داوطلب در مصاحبه‌های استخدامی و اطمینان از صحت مندرجات فرم درخواست شغل و کشف خصوصیات ناپسند او چون دروغ‌گویی، اعتیادات

مضره، طرز تفکر سیاسی، عقیدتی، مذهبی، حسن یا سوء سابقه در مشاغل قبلی، خوش نامی یا بد نامی در اجتماع است. از نظر امنیت و حراست نیز مسئله بررسی می شود و حائز اهمیت است.

۷-۹ تصمیمات مربوط به گزینش

الف: تصمیمات درست

ب: تصمیمات نادرست

❖ تصمیمات درست

- پیش بینی می شود متقاضی در کارش موفق خواهد بود و سپس این موفقیت را در کارش به اثبات خواهد رساند همچنین مدیر هم باید او را انتخاب کند.
- پیش بینی می شود متقاضی در کارش ناموفق خواهد بود و اگر استخدام شود نمی تواند کارش را به طور مناسب انجام دهد و مدیر هم او را رد می کند.

❖ تصمیمات نادرست

- متقاضی موفق در کار، رد شود، در این صورت اشتباه ردی صورت گرفته است؛ سازمان باید هزینه های بالای کارمند یابی و انتخاب را متحمل گردد.
- متقاضی غیر موفق، قبول گردد، در این صورت اشتباه قبولی صورت گرفته است؛ باعث هزینه آموزش و کاهش بهره وری می شود (سعادات، ۱۳۸۵).

۷-۱۰ عوامل محیطی مؤثر بر فرایند گزینش

۱. قوانین دولتی
۲. فرصت زمانی
۳. سطح سازمانی مورد نظر

۴. تعداد متقاضیان

۵. نوع سازمان

۶. دوره‌های آموزشی

۷- ۱۰- ۱- قوانین دولتی

قوانین دولتی تأثیر زیادی بر عملکرد مدیریت منابع انسانی دارند. آن‌ها برخی از استانداردهای انتخاب یا گزینش را موردتوجه قرار می‌دهند، برای مثال رعایت حداقل سن برای استخدام، رعایت حداقل تحصیلات دانشگاهی و بسیاری قوانین دیگر که در نتیجه توافق عمومی حاصل شده است.

۷- ۱۰- ۲- تعداد متقاضیان

تعداد متقاضیان برای شغل خاصی می‌تواند روی فرآیند انتخاب تأثیر بگذارد. فرآیند انتخاب وقتی می‌تواند واقعاً انتخابی باشد که تعداد زیادی متقاضی برای پست خاصی وجود داشته باشد، اما اگر با وجود تقاضای بالا تعداد متقاضیان کم باشد، فرآیند گزینش، کارایی پایینی خواهد داشت.

۷- ۱۰- ۳- فرصت زمانی

اگر برنامه‌ریزی منابع انسانی دقیق و کامل صورت گرفته باشد برای انجام تمام مراحل فرایند انتخاب و انجام تحقیقات لازم زمان کافی وجود خواهد داشت در غیر این صورت فرایند مذکور می‌تواند با کارایی بیشتری صورت گیرد.

۷- ۱۰- ۴- سطح سازمانی موردنظر

برای پست‌های بالای سازمانی بررسی‌های سوابق و مصاحبه‌های طولانی صورت می‌گیرد اما برای یک متقاضی پست‌های پایین شاید یک نوع آزمون و شاید یک مصاحبه نسبت کوتاه کافی باشد.

۷- ۱۰- ۵- نوع سازمان

نوع سازمان دولتی، خصوصی، غیرانتفاعی، بر فرایند انتخاب تأثیر می‌گذارد.

❖ سازمان خصوصی سود بیشتر

❖ سازمان دولتی قوانین دولتی

❖ سازمان غیرانتفاعی انگیزه لازم

۷- ۱۰- ۶ دوره‌های آموزشی

بسیاری از سازمان‌ها دوره‌های آزمایشی را در نظر می‌گیرند تا به ارزشیابی توانایی‌ها و تمایلات کارکنان بر اساس عملکردشان بپردازند، این کار ممکن است مکمل آزمون‌ها باشد

خلاصه فصل

جذب و به کارگماری فرایند تعیین نیازهای منابع انسانی در یک سازمان و اطمینان از وجود تعداد کافی افراد باصلاحیت برای برآورده ساختن آن نیازها می باشد. برای انجام صحیح وظایف جذب و به کارگماری باید اعضای سازمانی دارنده این مسئولیت درباره زمینه های قانونی، روان شناختی و محیطی به کارگماری از آگاهی کافی برخوردار باشند. از این روست که وظایف مختلفی که باید انجام شوند و زمینه های مختلفی که جذب و به کارگماری در آن زمینه ها باید انجام شود، آن را به یک فعالیت دشوار و چالشی تبدیل نموده است. هدف فرایند جذب و به کارگماری اطمینان از این موضوع است که سازمان به طور دائم تعداد کافی کارکنان باصلاحیت در زمان و مکان مناسب را در اختیار دارد. سپس به بررسی مؤلفه های گزینش افراد در سازمان ها پرداخته می شود. فرایند گزینش اغلب با مصاحبه اولیه برای شناسایی و حذف افرادی شروع می گردد که به طور واضح مشخص است با شرایط احراز پست موردنظر تناسب ندارند. مصاحبه یکی از مراحل عمده و متداول در انتخاب است و هدف اساسی آن کسب اطلاعات لازم از داوطلب شغل در مورد شایستگی، معلومات، مهارت ها، تجربیات و سوابق خدمت و همچنین آشنا کردن او به محیط سازمان می باشد. مصاحبه به انواع ساختاریافته، نیمه ساختاریافته، ساختار نیافته و خصوصی است که مصاحبه خصوصی به منظور استخدام های خاص بکار می روند و معمولاً مصاحبه ها توسط یک گروه خاص انجام می گیرد. یکی از مشکل ترین امور در گزینش، طراحی آزمون های مختلف استخدامی است و مهم ترین نکته در مورد استفاده از آزمون های استخدامی، «اعتبار» و «دقت» آنهاست. به طوری که آزمون بتواند فرد مناسب را انتخاب کند و برای مشاغل مختلف از آزمون های مختلف استفاده کند. و همچنین به عوامل محیطی چون قوانین دولتی، فرصت زمانی، سطح سازمانی موردنظر، تعداد متقاضیان، و نوع سازمان که بر فرایند گزینش تأثیر دارند، به طور اجمالی توضیح داده شد.

جذب و گزینش در سازمان ها				
سوال	الف	ب	ج	د
۱		✓		
۲	✓			
۳		✓		
۴	✓			
۵			✓	

سوالات تستی

۱. مؤلفه های گزینش افراد در مدیریت بحران کدام یک می باشد؟
- الف) هماهنگی
ب) شبیه سازی
ج) تسلط
د) نظارت
۲. کدام یک حساس ترین مرحله گزینش افراد در سازمان محسوب می شود؟
- الف) تطبیق
ب) انتخاب
ج) سرعت عمل
د) تجربه
۳. در کدام یک از انواع مصاحبه سوال ها از قبل طراحی شده و هدف آن کسب اطلاع عمیق از مصاحبه شونده می باشد؟
- الف) مصاحبه خصوصی
ب) مصاحبه نیمه ساختار یافته
ج) مصاحبه ساختار یافته
د) مصاحبه ساختار نیافته
۴. مهم ترین نوع اعتبار در آزمون های استخدامی چیست؟
- الف) اعتبار پیش بینی
ب) اعتبار محتوایی
ج) اعتبار سازگاری
د) اعتبار همزمان
۵. این مصاحبه تحت عنوان مصاحبه بسته، استاندارد، هدایت شده خوانده می شود و به پرسشنامه بسته - پاسخ شباهت دارد.
- الف) مصاحبه آزاد
ب) سوالات نیمه باز
ج) مصاحبه ساختار یافته
د) مصاحبه ساختار نیافته

منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۰). راهبردهای مدیریت منابع انسانی. ترجمه: اویلی، خدایار؛ موفقی، حسن. تهران: نشر فردا.

۲. استوارت، جیم و همکاران (۱۳۸۵). پرورش منابع انسانی و سازمان‌های یادگیرنده در اروپا. ترجمه غلام زاده و قلیچ لی. تهران: انتشارات فراز اندیش سبز.
۳. افروزه، محمد صادق؛ محرم زاده، مهرداد؛ کاشف، میر محمد؛ افروزه، محسن (۱۳۹۰). شناسایی عوامل انگیزشی و ویژگی‌های شخصیتی و مؤلفه‌های اجتماعی نیروهای داوطلبی در ورزش، نشریه مدیریت ورزشی، ۱۱، ۱۶۵-۱۸۱.
۴. اندام، رضا (۱۳۸۸). بررسی انگیزه‌های داوطلبی در ورزش، المپیک، ۴۷، ۲۱-۳۸.
۵. امامی، شیده؛ زارعی، علی؛ نقشبندی، سید صلاح (۲۰۱۷). ارتباط گذراندن اوقات فراغت فعال با اشتیاق شغلی و بهره‌وری کارکنان وزارت ورزش و جوانان. اولین همایش ملی دستاوردهای علوم ورزشی و سلامت.
۶. امیدی، علیرضا؛ صفری، سمیه؛ اسکندری، اسماعیل (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی المپیک. تالیف: پاکبانتان چلادورای، آلبرتومادلا. بامداد کتاب.
۷. امیری، حمید (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مقاومت در برابر کارکنان ادارات تربیت بدنی خراسان شمالی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بیرجند.
۸. اندام، رضا؛ همتی نژاد، مهرعلی؛ حمیدی، مهرزاد؛ رضانی نژاد، رحیم؛ کاظم نژاد، انوشیروان (۱۳۸۸). بررسی موانع داوطلبی در انجمن‌های ورزشی دانشگاه‌ها، نشریه حرکت تخصصی مدیریت ورزشی، ۲، ۳۵-۴۹.
۹. اورک، جهانبخش؛ درویش پور، عیسی (۱۳۸۸). راهکارهای مؤثر بر کاهش مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه اساتید و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی، علوم تربیتی، شماره ۸۸، ص ۱۶۷-۱۴۹.
۱۰. باقری، یوسف؛ اسدی، حسن؛ حمیدی، مهرزاد (۱۳۸۹). تحلیل عوامل مؤثر بر انگیزه‌های داوطلبی در انجمن‌های ورزشی دانشجویی دانشگاه‌های شهر تهران. مدیریت ورزشی، ۶، ۸۵-۱۰۰.
۱۱. بدری آذرین یعقوب؛ طالبیان نیا حسین؛ سلمانی علی (۱۳۹۲). راهکارهای توسعه منابع انسانی ورزش ژیمناستیک. مطالعات مدیریت ورزشی، ۵ (۱۹)، ۹۲-۸۱.
۱۲. پور شریفی راوری، مرتضی (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین ارگونومی محیط کار و استرس شغلی کارکنان.
۱۳. تقی پور ظهیر، علی (۱۳۷۰). مقدمه‌ای بر برنامه درسی و آموزشی، انتشارات آگاه، تهران.
۱۴. تاجی، احمد (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر در توسعه کارآفرینی ورزش کشور با رویکرد راهبردی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۱۵. تونکه نژاد، ماندنی؛ داوری، علی (۱۳۸۸). توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه‌شناختی سازمان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۳.
۱۶. جیمز دبلیو واکر (۱۳۷۵). برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی؛ ترجمه: خدابخش داشگرزاده، انتشارات موسسه نشر فرهنگی زند، چاپ اول، ۵.
۱۷. جهانیان، رمضان (۱۳۸۸). راهکارهای بهینه‌سازی برنامه‌ریزی نیروی انسانی آموزش و پرورش شهر تهران. دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه‌ریزی درسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)، شماره ۲۴.

۱۸. چلادورای، پاکپانتان؛ مادلا، آلبرتو (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی المپیک. ترجمه علیرضا امیدی، سمیه صفری و اسماعیل اسکندری، چاپ اول، تهران، بامداد کتاب.
۱۹. خسروی زاده، اسفندیار؛ حمیدی، مهرزاد؛ یداله‌ی، جهانگیر؛ خبیری، محمد (۱۳۸۸) شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران و تنگناها و چالش‌های فراروی آن. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۹-۳۵، ورزشی ۱۰.
۲۰. دسلر، گری (۱۳۸۱). توسعه منابع انسانی. ترجمه: پارسائیان، علی؛ اعرابی، محمد. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲۱. رندال، آر راس و الیزابت ام آلتمایر. ۱۳۷۷. استرس شغلی. ترجمه غلامرضا خواجه پور. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۲۲. رضائیان، علی (۱۳۷۲). مدیریت رفتار سازمانی. انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۲۳. رستمی، محمدرضا (۱۳۸۴). توسعه منابع انسانی، از برنامه تا عمل، تهران مدیریت امور اداری و تشکیلات.
۲۴. رضوی، سید محمد حسن؛ تسلیمی، زهرا؛ مدادی نانس، الهه (۱۳۹۳). رویکردی استراتژیک به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی، نشر شمال پایدار.
۲۵. رضائی نژاد، رحیم (۱۳۸۸). مدیریت پیشرفته در ورزش، رشت، چاپ اول، انتشارات دانشگاه گیلان.
۲۶. رضائی نژاد، رحیم؛ فراهانی، همایون؛ کریمی نژاد، نغمه (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی المپیک، انتشارات سمت.
۲۷. سرمد غلام (۱۳۷۵). انگیزش و بهره‌وری، مجموعه مقالات شیوه‌های علمی ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی. چاپ اول، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۳۳-۴۲۴.
۲۸. سعادت، اسفندیار (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی؛ انتشارات سمت، چاپ اول، ۵۷.
۲۹. سلیمان پور، جواد (۱۳۸۱). برنامه‌ریزی درسی در آموزش ضمن خدمت سازمان‌ها، انتشارات احسن، تهران.
۳۰. سلیمانی دامنه؛ سجادی، سید احمدنژاد؛ سلیمی، مهدی (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد ادارت ورزش و جوانان استان‌های کشور، از دیدگاه صاحب نظران با استفاده از مدل AHP، دوفصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، سال ششم، شماره اول، پیاپی ۱۰.
۳۱. سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۴). جبران خدمات. فصلنامه دانش مدیریت، سال دوازدهم، شماره ۳۰، ۴۵-۵۳.
۳۲. شبلی، خالد (۱۳۷۶). تعیین نیازهای آموزشی مدیران و کارکنان در سازمان‌های پویا، مجله تدبیر، شماره ۷۹.
۳۳. شریعتمداری، مهدی (۱۳۸۳). ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه در هزاره سوم، تهران.
۳۴. صادقی بروجردی، سعید؛ رامین، لاله؛ حسامی، حمیده (۱۳۹۳). شناسایی عوامل فشارزای شغلی معلمان تربیت‌بدنی استان کردستان و ارائه مدل، نشریه مدیریت منابع انسانی، ص ۹۴-۸۵.
۳۵. صالح ساداتی، س.ا. (۱۳۸۳). ارزیابی عملکرد انجمن‌های ورزشی منتخب از دیدگاه مسئولین انجمن‌ها، دانشجویان و مربیان دانشگاه تهران و صاحب‌نظران ورزشی رشته بدنمیتون، فوتبال، بسکتبال، کشتی، والیبال، هندبال. پایان‌نامه کارشناسی ارشد (دانشگاه تربیت مدرس).
۳۶. صفانیا، علی محمد؛ دوستی، مرتضی (۱۳۸۸). مدیریت سازمان‌های ورزشی، تهران، چاپ اول، بامداد کتاب.

۳۷. طالب پور، مهدی؛ لعل بدری، صمد (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی در ورزش و تفریحات سالم. تالیف: پروفیسور پاکیانان چلادورای. انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.
۳۸. عباس زادگان، محمد؛ ترک زاده، جعفر (۱۳۸۸). نیازسنجی آموزش در سازمان‌ها تهران: شرکت سهامی انتشار.
۳۹. عباس عباس پور (۱۳۸۹). تاملی بر مسائل جذب و به کار گماری منابع انسانی، رویکرد راهبردی، فصلنامه منابع انسانی ناجا.
۴۰. عباسی، عباس؛ رعنائی کردشولی، حبیب الله؛ اصغری جهرمی، سمانه (۱۳۹۵). طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل های ارزیابی عملکرد سازمانی برای سازمان های دولتی ایران، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، شماره ۴، ص ۲۳۵-۲۱۳.
۴۱. غلامی، حسین و نورعلیزاده، حمیدرضا (۱۳۸۱). "مقایسه روشهای ارزیابی عملکرد"، مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، تهران: جهاد دانشگاهی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۴۲. فتحی؛ اجارگاه، کوروش (۱۳۸۳)، برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، انتشارات سمت.
۴۳. فراهانی، ابوالفضل؛ چمن پیرا، محبوبه؛ جلالی فراهانی، مجید (۱۳۹۳). بررسی نحوه گذراندن اوقات فراغت و فعالیت های بدنی سالمندان با تاکید بر دستگاه های بدن سازی شهرداری شهر تهران، مقاله پژوهشی، دوره ۹، شماره ۳.
۴۴. فراهانی، ابوالفضل؛ نصیرزاده، عبدالمهدی؛ سلطانیان، لیلا (۱۳۹۶). طراحی برنامه استراتژیک ورزش دانشجویی با استفاده از مدل SPP. دومین کنفرانس بین المللی رویکردهای علمی پژوهشی در علوم انسانی.
۴۵. فراهانی، ابوالفضل؛ فردوسی، محمد حسن؛ کشاورز، لقمان (۱۳۹۴). طراحی الگوی کارآفرینی سازمانی مبتنی بر مولفه های سازمانی در وزارت ورزش و جوانان، پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی.
۴۶. فراهانی، ابوالفضل؛ شعبانی مقدم، کیوان (۱۳۹۰). قواعد پژوهشگری در تربیت بدنی با تاکید بر نگارش پایان نامه و مقاله، اندیشه های حقوقی.
۴۷. فراهانی، ابوالفضل؛ نصیرزاده، عبدالمهدی (۱۳۹۲). کارآفرینی در ورزش، چاپ دوم، انتشارات انجمن مدیریت ورزشی.
۴۸. فراهانی، ابوالفضل؛ کشاورز، لقمان (۱۳۸۸). مدیریت سازمان های ورزشی، انتشارات اندیشه های حقوقی.
۴۹. فراهانی، ابوالفضل؛ عجم، قاسم؛ عزیزیان کهن، نسرين؛ سراج، سارا (۱۳۹۰). رابطه بین عوامل روانشناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارکنان اداره کل تربیت بدنی استان خراسان رضوی، مدیریت ورزشی، دوره ۲، شماره ۳.
۵۰. فراهانی، ابوالفضل؛ کشاورز، لقمان، زیویار، فرزاد (۱۳۹۶). بررسی و نقد کارآفرینی سازمانی با تاکید بر شناسایی محورها و موانع کارآفرینی سازمانی مورد مطالعه: وزارت ورزش و جوانان، پژوهش نامه انتقادی متون و برنامه های علوم انسانی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۹۱-۱۱۵.
۵۱. فراهانی، ابوالفضل؛ آزمون، جواد؛ موسوی، سید محسن (۱۳۹۴). رابطه بین ابعاد مدیریت مشارکتی با مقاومت در برابر تغییر در مسئولین تربیت بدنی، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۲۹، ۲۳۳-۲۲۱.
۵۲. فرمیپنی فراهانی (۱۳۸۴). برنامه ریزی آموزشی و درسی، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران، چاپ اول.

۵۳. قاسمی روشناوند، جواد؛ خوشبختی، جعفر (۱۳۹۳). ارتباط مشارکت کارکنان، مقاومت در برابر تغییر و تحلیل رفتگی شغلی کارکنان ادارت ورزش و جوانان خراسان بزرگ، پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، ص ۷۳-۸۴.
۵۴. قبادی، آذر (۱۳۷۱). توسعه منابع انسانی برگ برنده سازمان های موفق. روزنامه نشریه جمعیت، شماره ۱۸، ۳۶-۳۰.
۵۵. قدمی، مهدی؛ کرمی نژاد، نغمه (۱۳۹۳). مدیریت سازمان های ورزشی المپیک.
۵۶. کاسکلی، گراهام (۱۳۸۹). کار با داوطلبان، ترجمه: سارا کشکر و همکاران، تهران، چاپ اول، انتشارات آوای ظهور.
۵۷. کاظمی، رضا محمد؛ امیدی، یاور (۱۳۹۰). کارآفرینی ورزشی؛ رویکردی نوظهور در کارآفرینی و مدیریت ورزشی، دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، شماره ۲ (۱۸ پیاپی).
۵۸. کردنائیج، اسداله و دیگران، ۱۳۸۶، ابزار سنجش ویژگی های شخصیتی کارآفرینان، دفتر نشر آثار علمی دانشگاه تربیت مدرس، چاپ اول.
۵۹. کینان، کیت (۱۳۸۴). بهره‌وری منابع انسانی، اصفهان، انتشارات ارکان.
۶۰. محرم زاده، مهرداد؛ کاشف، میرمحمد؛ افروزه، محمد صرمد (۱۳۸۸). انگیزش، رضایتمندی و تحلیل رفتگی داوطلبان در ورزش، مدیریت ورزشی، ۶۵-۵۱.
۶۱. میرفخر الدینی، سید حیدر؛ پیمان فر، محمد حسن، خطیبی عقدا، عبدالنبی؛ علی محمدی، حسین (۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد سازمان های ورزشی با استفاده از مدل منسجم BSc- TOPSiS، مدیریت ورزشی، شماره ۱۶، ص ۷۷-۹۶.
۶۲. میرصفیان، حمیدرضا (۱۳۹۶). نقش تصویر سازمانی ادراک شده بر مدیریت تغییر کارکنان سازمانهای ورزشی شهر اصفهان با میانجیگری هوش هیجانی، نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، شماره ۱، ص ۱۱۵-۱۰۱.
۶۳. مورهده، گریگوری؛ گریفین، ریکی (۱۳۷۹). رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده طهرانی، چاپ چهارم، تهران: انتشارات مروارید.
۶۴. میر سپاسی، ناصر (۱۳۷۲). گردش مشاغل، رضایت شغلی و کاربرد مؤثر در منابع انسانی. نشریه تدبیر، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۳۶.
۶۵. ناهید پیشکار (۱۳۹۳). کتابچه ایمنی و سلامت شغلی. مرکز آموزش و درمانی نیکوکاری تبریز.
۶۶. نتاج، سهیلا (۱۳۹۰) بررسی وضعیت اشتغال، نگرش و مهارتهای شغلی فارغ التحصیلان تربیت بدنی دانشگاه گیلان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان. ص ۱۰-۱.
۶۷. نصیرزاده، عبدالمهدی؛ فراهانی، ابوالفضل؛ رضایی، شمس الدین؛ وطن دوست، مریم (۱۳۹۲). ارزیابی کارآفرینی مدیران کل تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، شماره ۷، ۱۴۴-۱۲۹.
۶۸. نصیرزاده، عبدالمهدی؛ سلطانیان، لیلا (۱۳۹۵). تدوین برنامه راهبردی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران (سند راهبردی)، نشر پلک.
۶۹. نظریان مادوانی، عباس؛ بنیان، عباس؛ مختاری دنیانی، مریم (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی در ورزش.
۷۰. نظری، رسول (۱۳۹۴). اثر مهارت های ارتباطی مدیران بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان سازمان ورزشی، مدیریت ارتباطات در رسانه های ورزشی، شماره ۱۰، ص ۶۰-۵۳.

۷۱. نوریان، عباس (۱۳۶۹). فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک؛ فصلنامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۱۰ پاییز، ۶۷.
۷۲. وهابی، حمید (۱۳۸۵). امنیت شغلی با رویکرد ایمنی و سلامت و نقش آن در نگهداری کارکنان سازمان.
۷۳. وندال، فرنچ؛ اچ بل سسیل (۱۳۸۸). مدیریت تحول در سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، چاپ دوم.
۷۴. وست دبور (۱۳۷۱). مبانی تربیت بدنی و ورزش. ترجمه احمد آزاد. انتشارات کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران. تهران.
۷۵. وثوقی نیری، عبدالله؛ روح الهی، احمد علی؛ محمد حسین، حمید (۱۳۹۳). بررسی تأثیر استرس شغلی بر سلامت عمومی و عملکرد شغلی کارکنان، دو ماهنامه سلامت کار ایران،
۷۶. هرسی، بلانچارد؛ پاول، کنت (۱۳۷۵). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
77. Adler, P., & Adler, A. (1987). Role conflict and identity salience: college athletics and academic role. *Social Science Journal*, pp.443-455.
78. Andam, R. (2013). A study of organizational commitment of volunteers and employee in physical education administrations of Iran Universities. *International Journal of Sport Studies*, 3(3), pp.236-241.
79. Atkinson, J. W. (1964). *An Introduction to Motivation*. New York: American Book - Van Nostrand-Reinhold.
80. Australian Bureau of Statistics (2004), Information Paper. *Measuring Social Capital. An Australian Framework and Indicators*, ABS Catalogue, 1378.
81. Available: http://www.thesportjournal.org/2003Journal/Vol6_No4/security.asp
82. Azemoun, J., Mousavi, S.M. (1391). Changes and variations of the structure of physical education from the beginning of its formation to the present. *Teaching Physical Education Journal*. 29(4)
83. Balkin, D.B., Markman, G.D. & Gomez-Mejia, L.R. (2000); Is CEO pay in high technology firms related to innovation? *Academy of Management Journal*, 43(6):pp. 1118. 1129.
84. Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). *Human Resource Management: 9 th Edition*. New York: Mc GrawHill.
85. Bernardin, H.J. (2003). *Human Resource Management: an experiential approach*. 3 th Edition. New York: Mc GrawHill.
86. Bessell, I., Dicks, B., Wysocki A., Kepner, K., (2012). *Understanding motivation: an effective tool for managers*. University of Florida Institute of Food and Agricultural Sciences. [cited 2004. sep10]. Available from: <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/HR/HR01700>.

87. Besharat, M. A. (2008). Psychometric scale coping styles Sports. *Olympic Journal* , 3(39); Pp: 95-105. In Persian.
88. Boon B. When leisure and work are allies: the case of skiers and tourist resort hotels. *Career Development International* 2006; 11(7): 594-608.
89. Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). *Human Resource Management: 9 th Edition*. New York: Mc GrawHill.
90. Carell Micheal R and et al. (1992). *Personnel/ Human Resource Management*. Mac Millan. Publishing.
91. Caruth, D.L. Caruth, G.D, & Pane, S.S.(2009). *Staffing The Contemporary Organization: A Guide To Planning, Recruiting, And Selecting For Human*
92. Campbell, D.J., & Pritchard, R. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* pp. 63-130.
93. Cleave, S. (1993). “A Test of the Job Characteristics Model with Administrative Positions in Physical Education and Sport”. *Journal of Sport Management*, 7,pp: 228-242 .
94. Chalip, L. (2004). Beyond impact: A general model for host community event leverage. In B. Ritchie &D. Adair (Eds.), *Sport Tourism: Interrelationships, Impacts and Issues* (pp. 226–252). Clevedon:Channel View Publications.
95. Castonguay, S. (2008). Technology, innovation and grit: Faster, higher, stronger in disabled sports. *WIPO Magazine*, 4, 3–5. accessed 11/1/08 at.
96. Chadwick, S. (2009). “*From outside lane to inside track: sport management research in the twenty – first century*”. *Management Decision*, 47(1). PP: 191-203.
97. Chicago: Rand McNally. Center for Diseases control and Prevention. School health guidelines to prevent UN intentional injuries and violence. 2001. pp.1-73.
98. Cuskelly, G., Chris, R.H. (2006). *Working with volunteers in sport: theory and practices*. Rout Iedge.
99. Cuskelly, Graham, (1995).The Influence of Committee Functioning on the organizational commitment of volunteer administrators in sport., *Journal of sport Behavior*, Vol.18, Issue4.
100. Doerries, D. B. and Foster, V. A. (2005). “Essential skills for novice structural family therapists: a delphi study of experienced practitioners' perspectives”. *The family journal: counseling and therapy for couples and families*. 13(3). P. 259-265. (on line). Available: <http://tfj.sagepub.com/cgi/reprint/13/3/259>.
101. Donnelly, P.(1993). Subcultures in sport, resilience and transformations. In A. Ingham & J. Loy, *sport in social development : Traditions, transitions, and transformations*. Champaign, IL; Human Kinetics.

102. D. Kolb and A. Frohman,((2010)). “An Organization Development Approach to Consulting,” Sloan Management Review 12: 51-65. Porras and Robertson, “Organization Development Theory.
103. Doulan, L. S., & Schouler, M. (2003). Personnel and Human Resources Management .
104. Dr. Abdul Ghafoor Awan, (2014).Relationship between employees motivation & Customer satisfaction – a case study of selected banks in pakistan. Global Journal of Human Resource Management.
105. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Handbook of self-determination research. Rochester, NY: The University of Rochester Press.
106. Desbordes, M. (2002). Empirical analysis of the innovation phenomena in the sports equipment industry. Technology Analysis & Strategic Management, 14(4), 481–498.
107. English Gymnastics National - development news programs (2006). [http:// www.British Gymnastics.com](http://www.BritishGymnastics.com).
108. Falt, E. (2006). Sport and the environment. Environmental Health Perspectives, 114(5), A268– A269.
109. Fiske, K.(2003). Transforming HRM Globally: The Center of Excellence Approach. In Stopper, W. G. Current Practices.
110. Farahani, A., Asadi, H., Aghajani, O. (1389). The relationship between cooperative management and resistant against change among physical education teachers. Case study: Female schools of Mashhad. Sports Management Journal, 7, 161-169. (Persian)
111. Fuller, C. Safety in Sport . Guidance for UK National Governing Bodies UK Sport. 2008.
112. Fletcher, D., & Arnold, R. (2011). “A Qualitative Study of Performance Leadership and Management in Elite Sport”. Journal of Applied Sport Psychology , 23, PP:223-242.
113. Foot. M and Hook. C (1999). Introducing Human Resource Management.Longman.
114. Gentile, D.(2001). Volunteering to coaches: An analysis of youth sport coaches. Unpublished doctoral dissertation, Boston University, Boston.
115. Greiner, L., Cummings, T., Bhambri, A., 2002, When new CEOs succeed and fail: 4-D theory of strategic transformation, Organizational Dynamics, 32, pp. 1-17.
116. Grossman, J.B., & Furano, E.(2002). Marketing the most of volunteers. Public/Private Ventures Briefs, July, pp.1- 24.
117. Hackman, J.R., & Oldham, G.R.(1975). Development of the job diagnostic survey journal of Applied psychology, 60, pp.159-170.
118. Hackman, J.R., & Oldham, G.R.(1976). Motivation through the of work: test of a theory. Organizational behavior and human performance.16,250-279.
119. Hager, M.A., & Brudney, J.L.(2004). Volunteer management practices and retention of volunteers. Washington: The Urban Institute.

120. Han,K, (2007),.Motivation and Commitment of Volunteers in a marathon running event., A Dissertation submitted to the Department of Sport Management,Recreation Management, and Physical Education in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of philosophy, The Florida state University College of education .
121. Helm. krik Patrick g Salvatore falletta. Evaluating Training program: the four levegs by Donald. Americanjournal of Evaluatin. Vol. 19. N. 2.
122. Hendrson, K.A.(2006). Motivations and perceptions of volunteerism as a leisure activity. Journal of leisure Research, 13(3),pp.208-218.
123. Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. International Journal of Project Management, 33(2), 291-298.
124. Hughes, M., Hughes, P., Mellahi, K., Guermat, C.,(2010). Short-term versus Long-term Impact of Managers: Evidence from the Football Industry, British Journal of Management, 21, pp. 571-589.
125. <http://www.mgtsolution.com/olib/505016699.aspx>
126. <http://vista.ir/article/249559>
127. <http://ohmr.sharif.edu/index.php/education/education-files6>.
128. Ibsen, B.(2012). Human resource management for volunteer in sports organization in Europe. SYDDANSK University.
129. Ivancevich, J. M.(2007). Human Resource Management. New York: Mc GrawHill.
130. javis. P, Adult (1987). Learningj in the social context Bechenham:croom
131. Razavi, A. Z. (1384). Evaluation and development of the suggestion systemCIPP model. Solution Journal. 172 (23-78). (Persian)
132. Robbins S P. (2010). Organizational behavior. Pearson Australia. Prentice-Hall.
133. Robert krither, angelo kinikj,(2004). organizational behavior, mc growth, p.432.
134. Karimian J. How Isfahan Cities Librarians Spend Leisure Time by Emphasizing on Sport Activities Roles and Relation it to Healthy [Project]. Isfahan: Isfahan University of Medical Sciences; 2009. [In Persian].
135. Kanter, R.M.,(1999). supporting Innovation and Venture Development in Established Companies. Journal of Business Venturing, 6.
136. Khanna, N., Poulsen, A.B., (1995). Managers of financially distressed organizations: villains or scapegoats, Journal of Finance, 50, pp. 919-940.
137. Linardi, S., & McConnel, A. M. (2011). No excuses for good behavior: Volunteering and the social environment. Journal of public Economics, 95(5), 445-454.
138. Longenecker, Clinton O. and Nykodym, Nick (1996). Public Sector Performance appraisal effectiveness: A Case Study, Public Personnel Management. Vol. 25. No. 2, Summer.

139. McKelvey, S., & Grady, J. (2008). Sponsorship program protection strategies for special sport events: Are event organizers outmaneuvering ambush marketers? *Journal of Sport Management*, 22(5), 550–586.
140. Mathis, R.L.; Jackson, J.H.(1997). *Human Resource Management*. New York West pub. Company.
141. Men, s artistic gymnastics sport program management and technical regulations 2000 – 2004(2000). [http://www. Gymnastics Australia.org](http://www.GymnasticsAustralia.org).
142. Mirkamaly, S. M. (2004). The significant increase in job satisfaction of teachers teaching profession *Journal of Management Education*, 37-40.
143. Momeny, M, (2007), *Modern Topics in Operations Researc*, Publications of Tehran University Management College.
144. MR. Moses M. simelane(1990). *The Human resource planning national and Co*. P. 100.
145. Mesch. D.J.; Tschirhart. M.; Perry. J.L. & Le. G(1998). Alturists or Egoists? Retention in stipend service. *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 9, no. 1, pp. 3-21.
146. Moharam zade, M. & Afrozesh, M. S. (2009). The survey Motivation factors volunteer resources in university sports. *Pazhohesh dar Olome varzeshi*. No 19, pp. 143-156.
147. Mullin, B., Hardy, J., & Sutton, W. (2007). *Sport marketing* (3rd ed.). Champaign: Human Kinetics.
148. Naderi Z, Najafi M.(2004). Ministry of Health and Medical Education, prevention of medical accidents in Tehran, Iran, Centers for Disease Control.,[Persian]
149. Nicholls, A. R., Holt, N. L, Polman, R. C. J., & James, D. W. G. (2005). Stress and coping among international adolescent golfers. *Journal of Applied Sport Psychology*, 17; Pp: 333-340.
150. Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P.M. (2008). *Human Resource Management: gaining Competitive advantage*. New York: Mc GrawHill.
151. Olivier, S. (2006). Moral dilemmas of participation in dangerous leisure activities. *Leisure Studies*, 25(1), 95–109.
152. Osterwalder,A.Pigneur,Y.(2002). An e-business model ontology for modeling ebusiness", proceedings of the 15th Bled Electronic Commerce Conference,Solvenia,June, pp. 17-19.
153. Pantera, M. J. et al (2003). “Best practices for game day security at athletic and sport venues”. *The sport journal*. 6 (4). (on line).
154. Jahani Rad, N., Ramezani Nezhad, R., Reihani, M., & Jahani Rad, Z. (2012). *Factor analysis variables stressful national team athletes of Iran*. Sixth national conference on physical education and sports science students in Iran, Tehran: Institute of Physical Education and Sports Science, 24-25 December. In Persian
155. Ratten, Vanessa: (2010). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory, of entrepreneurship and sport management. *Int Entrep Manag J*. DOI 10.1007/s11365-010-0138-z.

156. Roberts, Gary E. and Pavlak, T. (1996). Municipal government Personnel Professional and Performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system? *Public Personnel Management*, Vol. 25. No. 3, Fall.
157. Rocha, Robson; Garnered, Lise (2011). The search for legitimacy and organizational change: The agency of subordinated actors. *Scandinavian Journal of Management* no: 27, pp: 261-272.
158. Roy, D., & Goss, B. (2007). A conceptual framework of influences on fantasy sports consumption. *Marketing Management Journal*, 17(2), 96–108.
159. Saadat, E. (2009). Human Resource Management. Tehran. productivity, occupational health and safety and cost effectiveness of ergonomic improvements in the test workstations of an electronic factory. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 32(3), pp.147-163 .
160. Sakano, T., Lewin, A.Y.(1999). Impact of CEO succession in Japanese companies: a co-evolutionary perspective, *Organization Science*, 10, pp. 654-671.
161. Salmon, L.M., Sokolowski, S.W., & List, R.(2003). Global civil society: An overview. Center for Civil Society Studies, Institute for Policy Studies. The Johns Hopkins university.
162. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2005). Linking Competitive Strategies With Human Resource Practices. *Academy Of Management*.
163. Sergent, M.T., & Sedlacek, W.E., (1990). Volunteer Motivation across Student Organization: A Test of Person-Environment fit theory., *Journal of college student development*, 31, pp.255-261.
164. Shhbli, S(1999). The characteristics of volunteers in UK sport clubs. *European Journal for sport management*, special Issue, June, pp:10-27.
165. Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2007). *Managing Human Resources*. Thomson Publishing Company.
166. Shilbury, D., & Moore, K. (2010). "A Study of Organizational Effectiveness for National Olympic Sporting Organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* , 39, PP:213-135.
167. Spring, G. (2009). *New frame work for Vocational Education in schools*. Adelaide Dete.
168. Spink, K., Pemberton, C., & Roberts G. (1940). *Learning experiences in sport psychology*. (Translation: Mohammad kazem Vaez Mousavi & Maasomeh Shojae). Tehran: Roshd. In Persian.
169. Somers, M.J. & Brinbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: it is also the nature of the performance that counts. *Journal of organizational behavior*, 19 , p.622.
170. Stredwick John (2005). *An Introduction to Human Resource Management*. Elsevier Ltd.

171. Syed Javadein, S. R. (2008). Fundamentals of Human Resource Management. Tehran: Tehran University Business School Press.
172. Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. Zanna (Ed).
173. Advances in experimental social psychology .New York: Academic Press. pp. 271–360.
174. Wiener, Y.(1988). Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. A academy of management review, 13, pp.534-545.
175. Wilson, J. (2000). Volunteering Annual Review of Sociology, 26, pp.215-240
176. Werber, J.D., & Gilliland, S.W.(1999). Person-environment fit in the selection process. Research in personal and Human resources management , 17, pp.209-243.
- 107.
177. Xuskelly, G., Harrington, M. (1997). Volunteers and leisure: evidences of managerial and career volunteers in sport. World leisure and recreation, 39 (3): pp. 11-18.

	واژه نامه	Intra-enterprise entrepreneurship	کارآفرینی درون سازمانی
Achievable	قابل دستیابی	Ethnic Entrepreneurship	کارآفرینی نژادی
Advisor	مشاور	Game Manager	گرداننده بازی
Auditor	ممیز	Geo centric	مدل اقلیم گرا
Australian Bureau of Statistics	اداره آمار استرالیا	Graphic Rating Scales Method	رتبه‌بندی ترسیمی
Australian Sports Commission	کمیسیون ورزش استرالیا	Halo effect	اثر هاله‌ای
Attraction and employment	جذب و به کار گماری	Human Resource	منابع انسانی
Analytical hierarchy process	فرایند تحلیل سلسله مراتبی	Human Capital	سرمایه انسانی
Beneficial stimulant	محرك فايده نگر	Human Relations Model	مدل روابط انسانی
Balanced Scorecard System	نظام کارت امتیازی متوازن	Human Resources Model	مدل منابع انسانی
Creativity	خلاقیت	Human Resources Maintenance System	نظام نگهداری منابع انسانی
crisis management	مدیریت بحران	International Olympic Committee	کمیته بین المللی المپیک
Checklist	روش چک‌لیست	International Football Federation	فدراسیون جهانی فوتبال
Change	تغییر	ISO quality management system	نظام مدیریت کیفیت ایزو
Content theories	نظریه های محتوایی	Job affiliation	تعلق شغلی
Competitive Advantage	مزیت رقابتی	Job analysis	عجین شدن شغلی
Degree360	روش بازخورد ۳۶۰ درجه یا ارزیابی گروهی	Job autonomy	استقلال شغلی
Feedback or Multi_Rater Assessment		job description	شرح شغل
Economic approach	رویکرد اقتصادی	Job design	طراحی شغل
Entrepreneurship	کارآفرینی	Job feedback	بازخورد شغلی
Evolution	تحول	Job Enlargement	توسعه شغلی
Facilities management	مدیریت اماکن	Job Enrichment	غنی سازی شغلی
Fantasy Sport	ورزشهای فانتزی	Job Hazard Analysis	تجزیه و تحلیل مخاطرات شغلی
Financial reward	پاداش مالی		
Forced_Choice Method	روش انتخاب اجباری		

Job Involvement	تجزیه و تحلیل شغل	Organizing	سازماندهی
Job rotation	گردش شغلی	Organizational Culture	فرهنگ سازمانی
Job motivators	انگیزه‌های شغلی	Organizational Commitment	تعهد سازمانی
Job security	امنیت شغلی	Organization complexity	پیچیدگی سازمانی
Job stress	استرس شغلی	Organizational consequences	پیامدهای سازمانی
Klein pattern	الگوی کلاین	Organizational relationships	روابط سازمانی
Life Cycle	چرخه زندگی	Organizational Learning	یادگیری سازمانی
Levin analysis process	مراحل تحلیل لوین	Organizational strategies	استراتژی‌های سازمانی
Management knowledge	دانش مدیریت	Performance Evaluation	ارزیابی عملکرد
Management Information Systems	سیستم‌های مدیریت اطلاعات	Pioneers in sport	پیشگامی در ورزش
Management system based on the purpose of leadership	نظام مدیریت بر مبنای هدف سبک رهبری	planning	برنامه ریزی
Mission	ماموریت	Proactive	فراکنشی
Manpower	نیروی انسانی	Productivity	بهره وری
Mixed_Standard Scales	روش مقیاس استانداردهای مختلط	Policy – marker	تنظیم کننده خط مشی
Motivation	انگیزه	Poly centric	مدل چند مرکزی
Motivation sequence model	مدل توالی انگیزه	Physical motivation	انگیزه‌های فیزیکی
Multi-dimensional process	فرایند چند بعدی	Promotion	ارتقاء
community-based entrepreneurship	کارآفرینی جامعه محور	Quality of working life	کیفیت زندگی کاری
National Basketball Association USA	انجمن ملی بسکتبال ایالات متحده	Regio centrico	مدل منطقه محور
National Football League	لیگ حرفه ای فوتبال	Replacement Charts	نمودارهای جایگزینی
National Volunteer Involvement Program	برنامه ملی مشارکت داوطلبانه	Raf Kilman's model	مدل تغییر جامع راف کیلمن
National collegiate Athletic Associations	انجمن ورزش‌های دانشگاهی	Comprehensive Change	
Observance of the law	رعایت قانون	The innovator role	نوافرین
			مدل سرمایه انسانی
			The Human Capital Model

The pink ribbon	نهضت روبان صورتی	The traditional model	مدل سنتی
The Household Production Model	مدل تولید خانگی	Theory of Mental Health and Mental Health	نظریه انگیزش و بهداشت روانی
Scanlon Plan	طرح اسکانلون	Transmission	انتقال
Scientific management	مدیریت علمی	Unstructured interview	مصاحبه ساختار نیافته
Staffing charts	نمودار های کارگزینی	Volunteers	نیروهای داوطلب
Semi-structured interview	مصاحبه نیمه ساختاریافته		
simulation	شبیه سازی		
Six- board	مدل شش بخشی ویس برد		
Shiprit	نظریه شیپرت		
Solve the problems	حل کننده مسائل		
Sports Innovation	نوآوری در ورزش		
Supervision	نظارت		
Staffing	کارگزینی		
Strategic decisions	تصمیمات استراتژیک		
strategic Managmen	مدیریت استراتژیک		
strategic planning	برنامه ریزی استراتژیک		
Strategic process	فرایند استراتژیک		
Structured interview	مصاحبه ساختار یافته		
SWOT	تجزیه و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات		
Syndicate method	روش سندیکا		
Task identity	هویت وظیفه		
Time management	مدیریت زمان		
Theories of organizational	نظریه های تحول سازمانی		
	change		

