

ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل مدیریت منابع انسانی پیشرفته

زمستان ۱۴۰۴ - شماره ۳۵

مجله

نوآوری

در منابع انسانی

« تاثیر طبقه بندی مشاغل بر
کارکنان و سازمان

« طرح طبقه بندی مشاغل

« منابع انسانی تاب چیست؟



ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل، هنری برای برقراری عدالت در سازمان است که با سنجش دقیق ارزش هر نقش، مسیر رشد عادلانه و انگیزه پایدار کارکنان را هموار می‌کند.



مجله
نواوری
در منابع انسانی

توسط شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

آرمین خوشوقتی، شیما جعفرزاده

شیما جعفرزاده

هانیه جاذب، شیما جعفرزاده، آرمین خوشوقتی

هانیه جاذب

مریم کهنسال

منتشر شده:

تیم سیاست گذاری:

سر دبیر:

هیئت تحریریه:

بازنگری و ویراستاری:

مسئول هنری:

شماره ۳ - زمستان ۱۴۰۴

Innovation in HR-2025

☎ ۰۲۱-۲۶۴۰۱۳۳۶

☎ ۰۲۱-۲۶۷۰۹۱۵۱

✉ info@saramadhrd.com

📷 Saramad.hrd

ارتباط با ما:





طراحی و شناخت شغل، نقطه تلاقی استعداد فردی و نیاز سازمانی است که با بازتعریف هوشمندانه وظایف، کارایی را به رضایت شغلی و بهره‌وری تبدیل می‌کند.





فهرست

۶	بودجه مدیریت منابع انسانی در سال ۲۰۲۵
۲۱	منابع انسانی ناب چیست؟
۳۶	تاثیر طبقه بندی مشاغل بر کارکنان و سازمان
۵۸	گسترش شغلی چیست؟
۷۰	ساده سازی شغل چیست؟
۷۵	طرح طبقه بندی مشاغل



بودجه مدیریت منابع انسانی درس سال ۲۰۲۵

بودجه‌مدیریت منابع انسانی در

سال ۲۰۲۵

حدود ۶۰ درصد از رهبران منابع انسانی پیش‌بینی می‌کنند که بودجه‌ها در آینده نزدیک به دلیل محدودیت بودجه و افزایش تقاضای کسب‌وکار، ثابت یا کاهش یابد. به همین دلیل، برنامه‌ریزی دقیق بودجه منابع انسانی و اطمینان از اینکه بیش از حد (یا کمتر از حد) هزینه نمی‌کنید، کلید دستیابی به موفقیت سازمانی است.

برنامه‌ریزی و آماده‌سازی بودجه مدیریت منابع انسانی برای پوشش استخدام، حقوق و مزایا، آموزش و موارد دیگر در کل سازمان کار کوچکی نیست. با این حال، اگر می‌خواهید منابع خود را مدیریت کنید و نیروی کار عالی بسازید، بسیار مهم است. صرف نظر از اینکه یک سازمان چقدر کوچک باشد، تغییرات در اقتصاد مشاغل، افزایش هزینه‌های تأمین و چالش‌های پیش‌بینی نشده همگی می‌توانند به طور قابل توجهی بر میزان هزینه‌ای که بخش منابع انسانی باید صرف کند، تأثیر بگذارند، و یک بودجه منابع انسانی می‌تواند تفاوت بین غرق شدن یا شنا کردن یک کسب‌وکار مانند یک المپین باشد.



در این مقاله، بررسی خواهیم کرد که بودجه مدیریت منابع انسانی چیست، چرا اینقدر مهم است، چگونه آن را برنامه‌ریزی و آماده کنیم و چند نمونه واقعی را نیز بررسی خواهیم کرد.

بودجه مدیریت منابع انسانی چیست؟

بودجه منابع انسانی یک طرح مالی است که هزینه‌های مرتبط با استخدام، مدیریت و توسعه نیروی کار سازمان را برای یک دوره خاص، معمولاً یک سال مالی، به تفصیل شرح می‌دهد. باید به دقت برنامه‌ریزی شود، به تیم رهبری ابلاغ و توسط آنها تأیید شود.

بودجه مدیریت منابع انسانی نگاهی دقیق به هزینه‌های سال‌های گذشته، هزینه‌های سال جاری و برنامه‌های آینده برای تخمین هزینه‌های سال‌های آینده دارد. به عنوان مثال، شاید شما در حال توسعه و افتتاح یک دفتر جدید در یک مکان جدید هستید که به معنای سرمایه‌گذاری قابل توجهی در استخدام و جذب نیرو خواهد بود. یا شاید شما در حال استقرار یک نرم‌افزار جدید در سراسر کسب‌وکار هستید که نیاز به هزینه بیشتر در آموزش خواهد داشت. با این حال، افزایش هزینه‌های عملیاتی - که بسیاری از شرکت‌ها در مقطعی آن را تجربه کرده‌اند - اغلب منجر به کاهش بودجه منابع انسانی می‌شود.

سازمان‌ها معمولاً سه نوع اصلی بودجه مدیریت منابع انسانی را دنبال می‌کنند. نوعی که شما انتخاب می‌کنید به عوامل مختلفی از جمله بودجه‌های موجود، هزینه‌های پیش‌بینی شده، سود و اندازه کسب‌وکار بستگی دارد.

بودجه‌بندی افزایشی: به جای ایجاد یک طرح کاملاً جدید یا تغییر کامل طرح قبلی خود، این روش بر انجام تعدیلات کوچک در بودجه منابع انسانی سال گذشته بر اساس هرگونه تغییر یا هدف پیش‌بینی شده تمرکز دارد.

بودجه‌بندی صفر-مبنای: در این رویکرد، یک طرح کاملاً جدید بر اساس سال آینده ایجاد می‌شود و هر هزینه باید توجیه شود. اگرچه این روش زمان‌برتر است، اما می‌تواند به شما کمک کند منابع را بهتر تخصیص دهید و هرگونه ناکارآمدی را شناسایی کنید.

بودجه‌بندی انعطاف‌پذیر: بودجه منابع انسانی انعطاف‌پذیر بودجه‌ای است که می‌توان آن را در طول سال تعدیل کرد. این برای کسب‌وکارهای جدیدتر و SME‌هایی که بیشتر در معرض تغییرات بازار هستند، و همچنین کسب‌وکارهای فصلی که هزینه‌های متغیر آنها از یک فصل به فصل دیگر بسیار متفاوت است، مناسب است.





موارد بودجه منابع انسانی

حوزه‌های زیادی وجود دارد که وظیفه منابع انسانی را در بر می‌گیرد، بنابراین چگونه می‌توانید مطمئن باشید که همه چیز را در بودجه منابع انسانی گنجانده‌اید؟ حتی یک کسب‌وکار کوچک می‌تواند هزینه‌های استخدام، جذب، آموزش و سایر اقدامات برای ایجاد نیروی کار پررونق را دست‌کم بگیرد، در حالی که منابع خارجی می‌توانند یک شبه ویرانی به بار آورند (به عنوان نمونه، همه‌گیری جهانی ۲۰۲۰). با تغییر اولویت‌ها، همه سازمان‌ها باید استراتژی بودجه‌بندی منابع انسانی خود را دوباره ارزیابی کنند تا از مدیریت مؤثر منابع انسانی در طول سال اطمینان حاصل کنند.

داشتن یک نمای کلی واضح از موارد بودجه مدیریت منابع انسانی شما می‌تواند به برنامه‌ریزی یک بودجه معقول برای سال آینده کمک کند. در اینجا اجزای اصلی یک بودجه معمولی منابع انسانی آورده شده است.

جذب و استخدام استعداد

برای اکثر سازمان‌ها، استخدام یک اولویت بالا است. برنامه‌ریزی برای استخدام‌های جدید نیاز به داشتن بودجه مدیریت منابع انسانی دارد که بتواند همه چیز را از تبلیغات شغلی گرفته تا آنبوردینگ پشتیبانی کند. با افزایش رقابت برای استعدادها، برتری ضروری است که بخش قابل توجهی از بودجه خود را به این بخش اختصاص دهید.

شما باید برای موارد زیر بودجه در نظر بگیرید:

- تبلیغ موقعیت‌های شغلی خالی
- مصاحبه و غربالگری نامزدها
- انجام بررسی‌های پیشینه
- آنبوردینگ نیروهای جدید
- هزینه‌های آژانس



هزینه‌های جابجایی کارکنان یا راه‌اندازی دفتر از راه دور

ابزارهای بازاریابی استخدام (به عنوان مثال، Yello، Manatal، SmartDreamers، TalentLyft)

یادگیری و توسعه

مقدار معقولی را برای تلاش‌های یادگیری و توسعه، که بازده مثبت سرمایه‌گذاری را ارائه می‌دهند، تعیین کنید. موارد زیر را در نظر بگیرید:

- کارگاه‌ها، سمینارها و رویدادهای شبکه‌سازی
- کلاس‌های آموزشی مداوم و آموزش‌های آنلاین
- برنامه‌های صدور گواهینامه کارکنان
- هزینه‌های غذا، سفر و اقامت
- اجرای سیستم‌های یادگیری
- فروشندگان آموزش الکترونیکی
- ارتقاء مهارت‌های منابع انسانی

منابع انسانی باید نه تنها به شکاف‌های مهارتی کارکنان، بلکه به شکاف‌های خود نیز رسیدگی کند. اگر می‌خواهید تیم منابع انسانی شما تأثیر واقعی بر سازمان داشته باشد، باید اطمینان حاصل کنید که همه اعضای بخش شما از شایستگی‌های منابع انسانی آینده‌نگر-بینش تجاری، چابکی دیجیتال، حمایت از مردم، سواد داده و برتری در اجرا - که به موفقیت کسب‌وکار شما کمک می‌کند، برخوردارند. به همین دلیل است که باید فرصت‌های ارتقاء مهارت‌های منابع انسانی را در برنامه‌ریزی بودجه خود بگنجانید.

- مجوز تیمی یا سازمانی برای دوره‌های آموزش الکترونیکی منابع انسانی
- گواهینامه‌های منابع انسانی
- بودجه‌های آموزشی شخصی برای کارکنان منابع انسانی
- کارگاه‌ها
- دوره‌های دانشگاهی.

حقوق و مزایا

با مقایسه استخدام‌های سال گذشته و هزینه حقوق و مزایای کارکنان، بودجه مدیریت منابع انسانی خود را حدود ۳ تا ۵ درصد افزایش دهید تا مطمئن شوید که بودجه کافی برای سال آینده دارید. موارد زیر را در نظر بگیرید:

- حقوق کارکنان
- بیمه درمانی
- بیمه عمر
- طرح‌های بازنشستگی
- مرخصی با حقوق
- اضافه کاری
- پاداش‌ها
- سایر مزایا



EQUAL

• تنوع، برابری، شمول و تعلق

سازمان‌های پیشرو به طور فزاینده‌ای ارزش ابتکارات تنوع، برابری، شمول و تعلق (DEIB) را تشخیص می‌دهند. تخصیص بخشی از بودجه مدیریت منابع انسانی خود را برای حمایت از تلاش‌های آموزشی و توسعه فرهنگی DEIB در نظر بگیرید، زیرا این امر می‌تواند به ایجاد محیط کاری فراگیرتر و جذاب‌تر کمک کند.

- افزایش تنوع استخدام
- اجرای

- شیوه‌های استخدام فراگیر

- آموزش و فرهنگ‌سازی DEI

- برنامه‌های DEI رهبری.



روابط کارکنان و مدیریت استعداد

حقوق و مزایا فقط شروع پاداش دادن به کارکنان است، و کارکنان شما باید احساس قدردانی کنند. هنگام برنامه‌ریزی بودجه مدیریت منابع انسانی خود، راه‌های دیگری را برای افزایش انگیزه‌ها و قدردانی از بهترین کارکنان خود در نظر بگیرید.

- جذب کارکنان
- ایجاد محیط کاری مثبت
- تیم‌سازی و مربیگری
- جایگذاری دقیق نامزدها
- ایجاد روابط مدیریتی
- روابط کارگری.

ایمنی و رفاه کارکنان

همه کارفرمایان از نظر قانونی مسئول ارائه یک محیط کار امن و متمرکز بر ایمنی هستند. به عنوان بخشی از آماده‌سازی بودجه منابع انسانی خود، سیاست‌ها و سیستم‌های موجود را بررسی کنید تا هزینه‌های مرتبط با بهبودها را تعیین کنید.

- انطباق با ایمنی فیزیکی
- رفاه روانی
- سلامت کارکنان
- امنیت محل کار.

فناوری منابع انسانی

با ایجاد نرم‌افزار و فناوری جدید هر روز، ممکن است فرصت بسیار خوبی باشد که سیستم‌های منابع انسانی قدیمی خود را رها کنید و روی سیستم‌های جدیدی سرمایه گذاری کنید که وظایف دستی و تکراری را کاهش می‌دهند و راه‌های کارآمدتری برای کار ایجاد می‌کنند.

• **سیستم اطلاعات منابع انسانی (HRIS):** به عنوان مثال، BambooHR، Workday، Bright HR، Rippling.

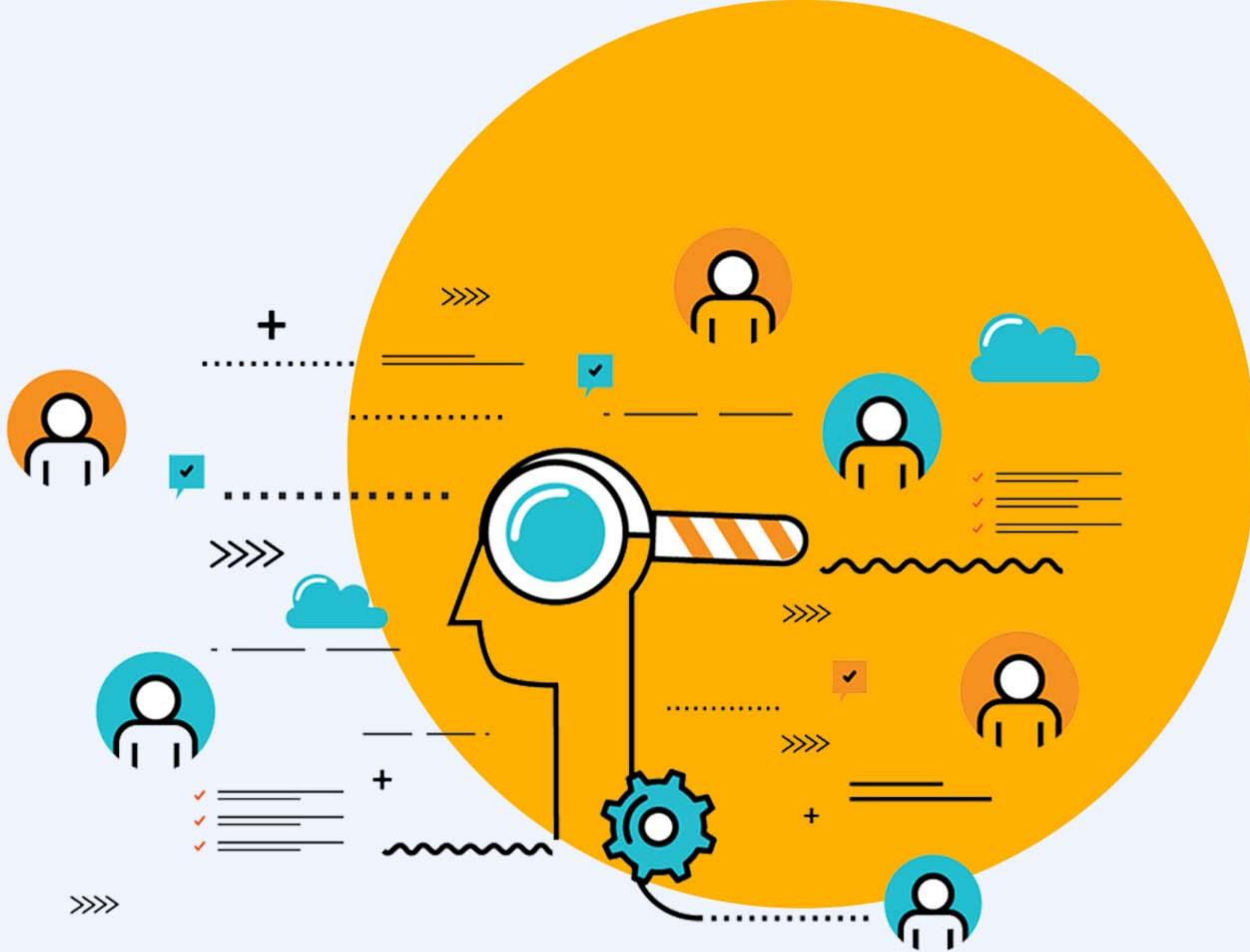
• **سیستم پیگیری متقاضی (ATS):** به عنوان مثال، Greenhouse، Pinpoint، Spark Hire، Lever.

• **سیستم مدیریت یادگیری (LMS):** به عنوان مثال، TalentLMS، AbsorbLMS، Docebo، Learning ۳۶۰.

• **سیستم‌های حقوق و دستمزد و مزایا:** به عنوان مثال، Paycom، Pave، PayScale.

• **ابزارهای کار از راه دور:** به عنوان مثال، Slack، Asana، Google Drive، Zoom.





مدیریت منابع انسانی

فضایی را در بودجه منابع انسانی خود برای پوشش هزینه‌های کلی اداره یک بخش منابع انسانی ایجاد کنید. چه برای یک بخش در یک کسب‌وکار کوچک، یک تیم بزرگ در یک شرکت بزرگ، یا مدیریت یک تیم بزرگ از استخدام‌کنندگان و متخصصان منابع انسانی باشد، هر کارمندی باید احساس حمایت کند.

- نیازهای اداری برنامه‌ریزی نشده
- ارتباطات منابع انسانی
- مدیریت کلی منابع انسانی.

چرا باید بودجه مدیریت منابع انسانی خود را برنامه‌ریزی کنید؟

برنامه‌ریزی بودجه مدیریت منابع انسانی شما به اندازه انجام آن برای هر حوزه عملیاتی دیگر مهم است. در واقع، این در قلب چرایی رونق سازمان شما قرار دارد. در اینجا برخی از مزایای اصلی داشتن یک طرح بودجه سالانه شفاف منابع انسانی آورده شده است:

مدیریت هزینه سرمایه انسانی: یک بودجه منابع انسانی به خوبی برنامه‌ریزی شده به شما کمک می‌کند از هزینه‌های بیش از حد و کمتر از حد جلوگیری کنید و به شما امکان می‌دهد در صورت مواجهه با تغییرات غیرمنتظره، منابع را دوباره تخصیص دهید.

اطمینان از کارایی عملیاتی منابع انسانی: یک نمای کلی واضح که نشان می‌دهد کجا می‌توانید پول خرج کنید - و چقدر - شما را قادر می‌سازد تا به طور مؤثر و کارآمد عمل کنید.

درک نیازهای استخدام خود: یک بودجه منابع انسانی محکم بینشی در مورد نیازهای کارکنان شما ارائه می‌دهد و از استخدام بیش از حد افراد و کمبود پرسنل جلوگیری می‌کند.

جذب استعداد های برتر: تخصیص منابع کافی به کانال‌های بازاریابی استخدام مناسب و فرآیند استخدام به شما کمک می‌کند نامزدهای بهتر و واجد شرایط‌تر را به سازمان خود جذب کنید.

کاهش گردش مالی: یک بودجه منابع انسانی به خوبی ساخته شده به شما کمک می‌کند از کارکنان خود حمایت و آنها را توسعه دهید، که به شما کمک می‌کند گردش مالی را کاهش دهید و برند کارفرمایی و فرهنگ شرکت خود را تقویت کنید.

دریافت منابع مورد نیاز: برنامه‌ریزی بودجه منابع انسانی به شما کمک می‌کند منابع مورد نیاز خود را مشخص کنید، که شما را قادر می‌سازد تا این موارد را درخواست کنید (و دریافت کنید) تا بتوانید به اهداف خود برسید.

دستیابی به موفقیت سازمانی: از طریق کارایی منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند بهترین استفاده را از کارکنان خود ببرند، مولد باشند و به اهداف خود برسند. این امر همچنین شما را برای تغییرات نظارتی که تأثیر می‌گذارد، آماده می‌کند.

زمینه‌های مختلف منابع انسانی را پوشش می‌دهد.

جایگاهی در میز تصمیم‌گیری کسب کنید: ارائه یک طرح بودجه به خوبی توسعه یافته می‌تواند ارزش منابع انسانی را برای سازمان افزایش دهد و به شما کمک کند به عنوان یک شریک تجاری شناخته شوید.



چگونه بودجه مدیریت منابع انسانی خود را بهینه دهید؟

در اینجا چند مرحله برای کمک به شما در بهینه‌سازی بودجه مدیریت منابع انسانی و مدیریت هزینه آورده شده است تا بیشترین ارزش را از سرمایه‌گذاری خود کسب کنید.

شناسایی حوزه‌های پرهزینه: هنگامی که حوزه‌هایی را که بیشترین هزینه را شناسایی کردید، می‌توانید فرصت‌هایی را که می‌توانید در آنها کارآمدتر باشید، شناسایی کنید. به عنوان مثال، اگر تجزیه و تحلیل شما نشان می‌دهد که هزینه‌های استخدام به طور غیرعادی بالا است، ممکن است بخواهید بررسی کنید که کدام تابلوی‌های شغلی نامزدهای واجد شرایط کمی را به ارمغان می‌آورند و آنها را حذف کنید.

بررسی سالانه بسته‌های مزایا: نگاهی به مزایایی که به کارکنان ارائه می‌دهید بیندازید و ببینید آیا آنها ارزشمند و مورد استفاده قرار می‌گیرند و آیا می‌توانید برخی از مزایای خود را با جایگزین‌های بهتر عوض کنید یا خیر. به یاد داشته باشید که کارکنان بر اساس ارزش‌ها و شرایط فعلی خود، چیزهای مختلفی را ارزشمند خواهند دانست.

همکاری با فروشندگان مقرون به صرفه: با شروع کسب و کارهای جدید هر روز، شما باید به طور مرتب رقبای خود را بررسی کنید تا ببینید آیا ارائه دهنده بیمه درمانی، خدمات بررسی پیشینه یا ارائه دهنده آموزشی بهتری وجود دارد که بتوانید از آن استفاده کنید یا خیر.

ساده‌سازی پشته فناوری منابع انسانی خود: آیا از همه ویژگی‌ها و عملکردهای طرح‌های فناوری و نرم‌افزار که در آنها هستید استفاده می‌کنید، یا می‌توانید آن را به سطح پایین‌تر ارتقا دهید؟ آیا ابزارهایی وجود دارند که ویژگی‌های همپوشانی دارند و یکی از آنها وجود دارد که می‌توانید بدون آن کار کنید؟ پشته فناوری منابع انسانی فعلی خود را بررسی کنید و ببینید آیا می‌توانید کارآمدتر باشید و ابزارهای خود را به سختی برای خودتان کار کنید.

استفاده استراتژیک از نیروی کار احتمالی: آیا از مجموعه فریلنسرها و پیمانکاران مستقل و مشاوران خود می‌خواهید وظایفی را انجام دهند که کارکنان شما می‌توانند آنها را بر عهده بگیرند؟ اطمینان حاصل کنید که از مجموعه مهارت‌های منحصر به فرد این کارگران بیشترین استفاده را می‌برید و از خدمات آنها به صورت استراتژیک استفاده می‌کنید.

بررسی‌های منظم بودجه: به طور مداوم بودجه منابع انسانی خود را بررسی کنید تا ببینید کجا قرار دارید - آیا بیش از حد هزینه می‌کنید، کمتر از حد هزینه می‌کنید یا در مسیر هستید - و کجا می‌توانید با سرمایه‌گذاری‌های خود زیرک‌تر باشید.

استفاده از یک قالب بودجه منابع انسانی به شما در برنامه‌ریزی و پیگیری بودجه خود کمک می‌کند.

بهترین روش‌ها برای مدیریت بودجه منابع انسانی

در اینجا چند بهترین روش وجود دارد که باید برای مدیریت بودجه منابع انسانی در نظر داشته باشید.

یک استراتژی منابع انسانی را دنبال کنید: استراتژی منابع انسانی برنامه‌ای است که سرمایه‌گذاری‌های نیروی کار را با نیازهای کسب‌وکار هماهنگ می‌کند تا همه فعالیت‌های منابع انسانی از اهداف گسترده‌تر کسب‌وکار پشتیبانی کنند. اگر چنین برنامه‌ای ندارید، می‌توانید آن را به صورت داخلی ایجاد کنید یا از یک شرکت مشاوره برای کمک به خود کمک بگیرید.

فرهنگی از آگاهی مالی در تیم‌های منابع انسانی ایجاد کنید: همه متخصصان منابع انسانی در تیم خود را آموزش دهید تا همیشه به بودجه‌ها توجه داشته باشند و هنگام برنامه‌ریزی و اجرای ابتکارات منابع انسانی، کلاه تجاری خود را بر سر بگذارند.

کارکنان منابع انسانی را در مورد پیگیری بودجه آموزش دهید: اطمینان حاصل کنید که متخصصان منابع انسانی می‌دانند چگونه با استفاده از اکسل یا یک نرم‌افزار تخصصی، بودجه‌ها را ایجاد و نظارت کنند.

منطق بودجه را برای مرجع آینده مستند کنید: یک سند کاری ایجاد کنید که به راحتی توسط ذینفعان مربوطه قابل دسترسی باشد. این به شما کمک می‌کند تا نحوه تعیین تخصیص‌های بودجه خاص را پیگیری کنید.





نمونه‌های بودجه مدیریت منابع انسانی

اسپرینگفیلد، اورگان: سال مالی ۲۰۲۱

در سال ۲۰۲۰، شهر اسپرینگفیلد، اورگان، بودجه مدیریت منابع انسانی پیشنهادی خود را برای سال ۲۰۲۱ با افزایش ۶٫۵ درصدی ارائه کرد. بودجه صندوق عمومی منابع انسانی علیرغم افزایش استفاده از مزایای پزشکی، هزینه‌های تأسیسات داخلی، افزایش هزینه‌های قرارداد اداری برای رفاه در محل و افزایش نرخ‌های عمده بیمه‌های دارایی و مسئولیت، نسبتاً ثابت ماند.

مهم‌ترین تغییرات در بودجه مدیریت منابع انسانی شامل افزایش مطالبات پزشکی خود تأمین شده (خالص مطالبات پرداخت شده در مقایسه با سال ۲۰۱۹ در مقابل ۲۰۱۸، ۴٫۶ درصد افزایش داشت)، افزایش بیمه دارایی و مسئولیت و غرامت کارگران بود.

برخی از ابتکارات اصلی برای سال ۲۰۲۱ شامل انجام یک مطالعه بازار غرامت برای موقعیت‌های خدمات عمومی، طراحی مجدد شرح شغل‌ها، اجرای یک فروشنده جدید برای بررسی پیشینه، اجرای یک سیستم اطلاعات مدیریت ریسک (RMIS) و تکمیل یک مطالعه احتمالی حداکثر خسارت (PML) بود.

نمونه بودجه فرضی منابع انسانی

در اینجا نمونه‌ای از بودجه منابع انسانی که به تفکیک هر مورد بودجه آمده است، آورده شده است:

درصد از کل بودجه	بودجه (به دلار آمریکا)	دسته بندی
۷۴.۵۸%	۱,۱۵۰,۰۰۰	هزینه‌های پرسنل
	۹۰۰,۰۰۰	حقوق و دستمزد
	۲۵۰,۰۰۰	مزایا
۹.۴%	۱۴۵,۰۰۰	استخدام و آنبوردینگ
	۱۵,۰۰۰	تبلیغات شغلی
	۴۵,۰۰۰	آژانس‌ها
	۱۵,۰۰۰	بررسی پیشینه
	۷۰,۰۰۰	آموزش و معارفه نیروهای جدید
۵.۵۱%	۸۵,۰۰۰	آموزش و توسعه کارکنان
	۵۰,۰۰۰	برنامه‌های آموزشی آنلاین
	۲۰,۰۰۰	سیستم مدیریت یادگیری
	۱۰,۰۰۰	سمینارهای صنعتی
	۵,۰۰۰	هزینه‌های غذا و سفر
۴.۶۷%	۷۲,۰۰۰	هزینه‌های انطباق و حقوقی
	۱۲,۰۰۰	ممیزی‌های انطباق
	۱۰,۰۰۰	هزینه‌های بهداشت و ایمنی محل کار
	۵۰,۰۰۰	هزینه‌های مشاوره حقوقی
۲.۲۷%	۳۵,۰۰۰	مشارکت کارکنان
	۲۰,۰۰۰	برنامه‌های رفاهی
	۱۵,۰۰۰	برنامه تقدیر و پاداش
۳.۵۷%	۵۵,۰۰۰	فناوری منابع انسانی
	۴۰,۰۰۰	اشتراک‌های نرم‌افزار منابع انسانی
	۱۵,۰۰۰	نگهداری و ارتقاء
۱۰۰%	۱,۵۴۲,۰۰۰	کل بودجه

برنامه‌ریزی دقیق بودجه مدیریت منابع انسانی نیازمند درک کامل تمام هزینه‌ها و مجموعه‌ای از داده‌های بلندپایه است. زمان کافی را به برنامه‌ریزی بودجه منابع انسانی خود اختصاص دهید تا اطمینان حاصل کنید که موارد بودجه شما با اهداف کسب‌وکار همسو هستند و از منابع خود به طور مؤثر استفاده می‌کنید. مراحل ساده و بهترین روش‌های ذکر شده در بالا را برای آماده‌سازی و برنامه‌ریزی یک استراتژی بودجه‌بندی محکم منابع انسانی که کل سازمان شما را پشتیبانی می‌کند، دنبال کنید.

سوالات متداول

چه چیزی در بودجه مدیریت منابع انسانی وجود دارد؟

بودجه منابع انسانی برنامه‌ای است که شامل هزینه‌های پیش‌بینی شده سرمایه انسانی شما برای کل کسب‌وکار برای یک دوره خاص، معمولاً یک سال، می‌شود.

چگونه بودجه مدیریت منابع انسانی را تخصیص می‌دهید؟

برای تخصیص بودجه منابع انسانی، به هزینه‌های خود از سال گذشته، جایی که در حال حاضر هستید و برنامه‌های شما برای سال آینده نگاهی بیندازید. همچنین مهم است که اهداف گسترده‌تر کسب‌وکار را درک کنید تا بتوانید منابعی را که با این اهداف همسو و پشتیبان آنها هستند، تخصیص دهید.

هزینه‌های منابع انسانی چیست؟

هزینه‌های منابع انسانی شما معمولاً شامل استخدام و جذب استعداد، حقوق و مزایا، برنامه‌های یادگیری و توسعه، برابری، تنوع و شمول، مدیریت استعداد، ایمنی و رفاه کارکنان، فناوری منابع انسانی و هزینه‌های اداری عمومی خواهد بود.

میانگین بودجه مدیریت منابع انسانی به ازای هر کارمند چقدر است؟

میانگین بودجه منابع انسانی به ازای هر کارمند بین صنایع مختلف متفاوت است. با این حال، طبق گفته گارتنر، اکثر وظایف منابع انسانی بین ۱۳۵۰ تا ۳۸۰۰ دلار به ازای هر کارمند هزینه می‌کنند.



منابع انسانی ناب چیست؟



منابع انسانی ناب

(Lean HR) چیست؟

هرچه عملکرد منابع انسانی شما کارآمدتر و بهینه‌تر باشد، کسب‌وکار روان‌تر پیش خواهد رفت. «ناب‌سازی» می‌تواند کارایی فرآیندهای منابع انسانی و ارائه خدمات آن را به سطح بعدی برساند و از رقبا پیشی بگیرد. منابع انسانی ناب (Lean HR) شبیه تنظیم یک موتور با عملکرد بالاست؛ شامل حذف اصطکاک‌های غیرضروری، بهبود کارایی و اطمینان از روان‌بودن همه چیز است. این رویکرد می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا فرآیندهای مختلف منابع انسانی را بهینه کرده و منجر به افزایش بهره‌وری و اثربخشی شود.

منابع انسانی ناب چیست، چه مزایایی در مدیریت منابع انسانی دارد و چگونه می‌توانید آن را در سازمان خود پیاده‌سازی کنید؟ بیایید نگاهی بیندازیم.



متدولوژی ناب چیست؟

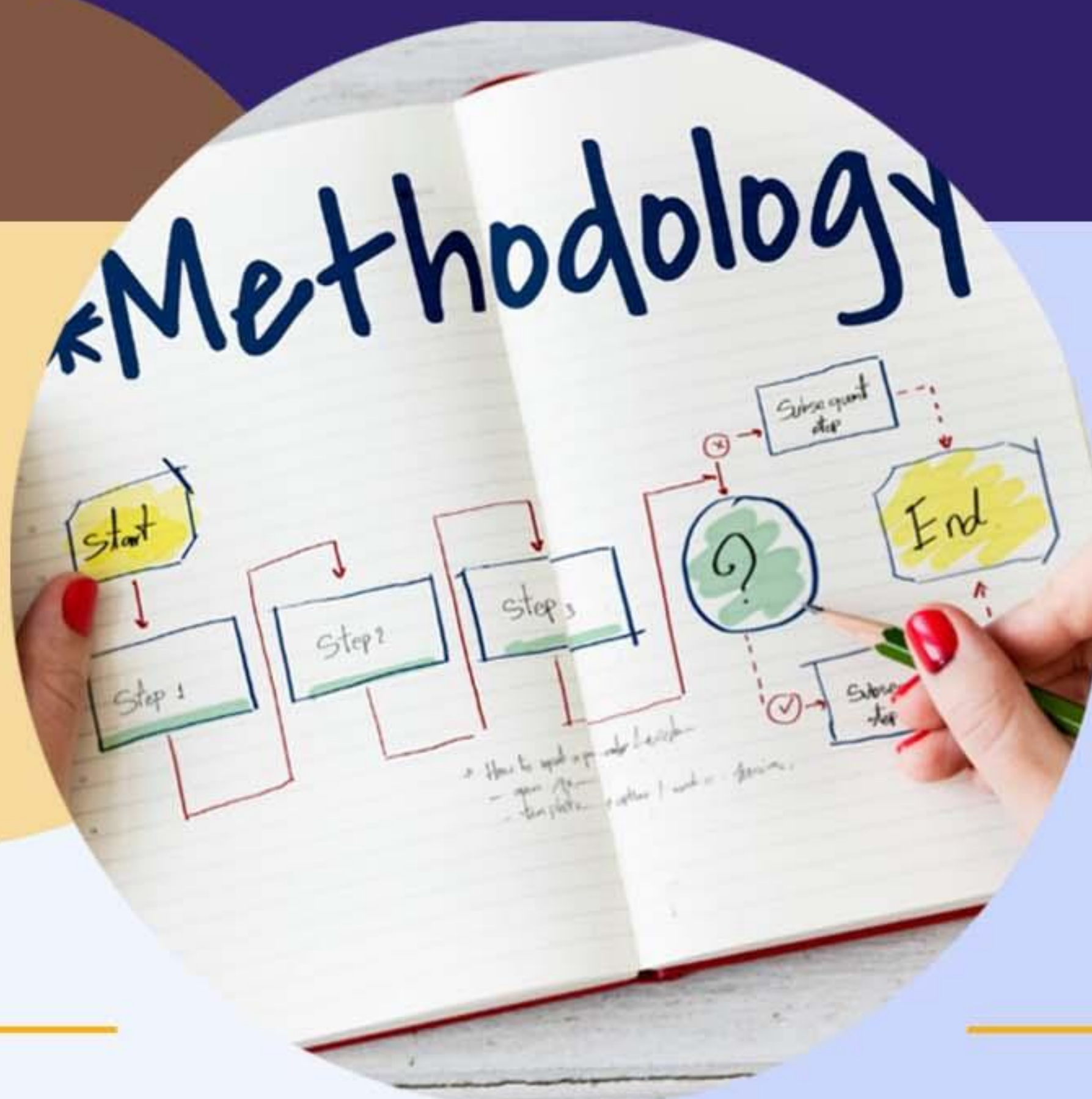
Methodology

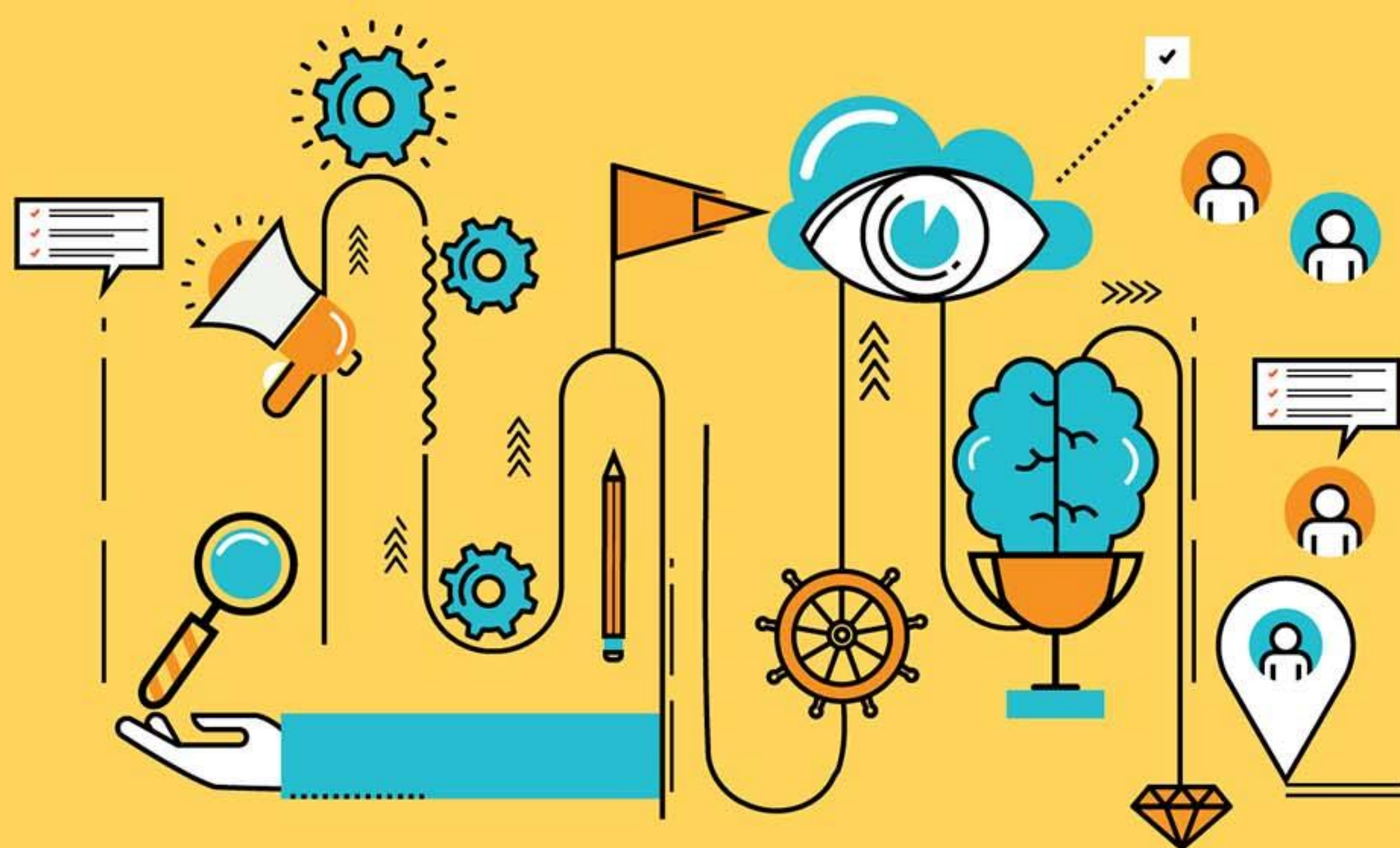
متدولوژی ناب یک رویکرد مدیریت چابک است که هدف آن ایجاد نتایج با ارزش‌تر از طریق اصلاح گردش کار است. این رویکرد با سنجش کیفیت در هر مرحله، اقدامات زائد یا اضافی را حذف می‌کند تا هر بخش از سازمان تا حد امکان کارآمد عمل کند. در سازمان‌هایی که از متدولوژی ناب برای مدیریت عملیات خود استفاده می‌کنند، ذی‌نفعان به خوبی در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت دارند و فرهنگی از بهبود مستمر ایجاد می‌کنند که فرآیندها را بهینه کرده و از استعدادها بهره می‌گیرد.

استفاده از اصول ناب برای مدیریت کسب‌وکار، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا اصلاحات را به سرعت و به آرامی انجام دهند. تنظیمات جزئی برای دستیابی آسان‌تر و برای کارکنان قابل تحمل‌تر از اجرای تغییرات گسترده است. سازمان‌هایی که به شیوه ناب عمل می‌کنند، می‌توانند بهبودهای قابل توجهی را تقویت کرده و آن‌ها را نوآورتر و مؤثرتر سازند.

آیا می‌دانستید؟

نظریه ناب با «تولید ناب» آغاز شد. شرکت خودروسازی ژاپنی تویوتا این رویکرد را برای نوآوری در فرآیند تولید خودروی خود توسعه داد. هدف این است که سطح موجودی تنها به اندازه نیاز برای مدت کوتاهی نگهداری شود و سپس در صورت لزوم مجدداً سفارش داده شود. تولید ناب همچنین کارکنان را به عنوان منبع اصلی برای بهبود گردش کار ارزشمند می‌داند. مدیریت اطلاعات کسب‌وکار را به طور آشکار با کارکنان در میان می‌گذارد و آن‌ها را به ارائه پیشنهاداتی برای افزایش اثربخشی تشویق می‌کند.





عناصر متدولوژی ناب

فلسفه ناب دارای سه رکن اصلی و پنج اصل کلیدی است. ارکان آن بهبود مستمر، حذف اتلاف، و احترام به مردم است. فرض اصلی متدولوژی ناب، هدف قرار دادن فعالیت‌های بی‌فایده (اتلاف) برای حذف است. اتلاف هر رویه‌ای است که به ارزش محصول یا خدمت نهایی کمک نمی‌کند.

مدیریت ناب نیازمند بررسی هر مرحله از یک فرآیند کسب‌وکار برای تمایز بین ارزش و اتلاف با به‌کارگیری پنج اصل ناب است:

تعریف ارزش: تعیین آنچه از دیدگاه مشتری ارزشمند است تا تلاش‌ها در جایی که بیشترین اهمیت را دارند متمرکز شوند.

نقشه‌برداری جریان ارزش: شناسایی تمام فعالیت‌هایی که به ارزش مشتری کمک می‌کنند و حذف آن‌هایی که به آن اضافه نمی‌کنند.

ایجاد جریان: اطمینان از روان بودن گردش کار با حذف ناکارآمدی‌ها و جلوگیری از تأخیرها.

ایجاد کشش (Pull): حفظ منابع کافی برای کارآمد نگه داشتن فرآیندها بدون اضافه بار غیرضروری.

پیگیری کمال: گنجاندن بهبود مستمر در فرهنگ سازمان، تبدیل آن به یک طرز فکر اساسی.

بدون شک، حذف هر گامی که ارزشی ارائه نمی‌دهد، ساده‌ترین راه برای طراحی مجدد فرآیندها و بهبود گردش کار و نتیجه است.

منابع انسانی ناب چیست؟

منابع انسانی ناب (Lean HR) اصول ناب - متدولوژی متمرکز بر کارایی و بهبود مستمر - را در حوزه منابع انسانی به کار می‌گیرد. این رویکرد در مورد بهینه‌سازی فرآیندهای منابع انسانی، کاهش اتلاف، و اطمینان از اینکه خدمات منابع انسانی ارزش واقعی برای کارکنان و سازمان ایجاد می‌کنند، است.

هدف نهایی منابع انسانی ناب، حذف مداوم کارهای تکراری و اتلاف در فرآیندهای منابع انسانی و بهبود ارائه خدمات است. برای دستیابی به این هدف، دپارتمان‌های منابع انسانی باید با رهبری همکاری کنند تا طرز فکر ناب را برای کل سازمان ترویج دهند. در عین حال، آن‌ها باید خدمات خود را تا حد امکان کارآمد اداره کرده و برای بهبود مستمر فرآیندها تلاش کنند.

حتی اگر منابع انسانی محصول فیزیکی تولید نمی‌کند، خدمات آن - مانند استخدام، استقرار کارکنان جدید، حقوق و دستمزد، و پشتیبانی از کارکنان - می‌توانند برای ارائه خدمات بهتر به کارکنان و کسب‌وکار بهینه شوند. بنابراین سؤال اینجاست که چگونه می‌توانیم متدولوژی ناب را در منابع انسانی به کار گیریم تا موفقیت بلندمدت را تضمین کنیم؟ مدیریت منابع انسانی ناب با پرسیدن سوالاتی مانند موارد زیر، ارزش محیط خدمات خود را ارزیابی می‌کند:

- آیا برای وظایف هر سرویس فرآیندی وجود دارد؟
- آیا فرآیند در حال پیگیری است؟
- آیا راه‌هایی برای تغییر آن یا مراحلی وجود دارد که می‌توانند حذف شوند تا کارآمدتر شود؟

به عنوان مثال، مفاهیم ناب را می‌توان در عملکردهای منابع انسانی زیر به کار برد:

استخدام و جذب: آیا در حال حاضر مستقیم‌ترین مسیر را برای یافتن نامزدها و استخدام کارکنان جدید دنبال می‌کنیم؟

استقرار کارکنان جدید (Onboarding): آیا می‌توانیم فعالیت‌های مربوط به کارهای اداری و جهت‌گیری را ساده‌تر کنیم تا کارکنان جدید زودتر عملیاتی شده و آماده کار شوند؟

جبران خدمات و مزایا: آیا کارکنان به خوبی از مزایای خود و نحوه واجد شرایط شدن برای افزایش حقوق و پاداش آگاه هستند؟ آیا ارتباط مؤثرتر می‌تواند به روشن شدن موضوع پاداش‌ها کمک کند؟

مدیریت عملکرد: آیا مدیران و کارکنان در حال حاضر زمان زیادی را صرف تعیین اهداف، اندازه‌گیری پیشرفت و ارزیابی عملکرد می‌کنند؟ آیا می‌توانیم این فرآیند را فشرده‌تر کنیم؟

اقدامات منابع انسانی ناب در عمل

فرض کنید اصول ناب را در منابع انسانی به کار می‌گیرید. در این صورت، عناصر به اصطلاح بدون ارزش افزوده چگونه به نظر می‌رسند؟
در اینجا هشت مثال از اتلاف وجود دارد که متخصصان منابع انسانی می‌توانند با پیروی از متدولوژی ناب شناسایی و حذف کنند:

موجودی:

در بستر منابع انسانی، موجودی می‌تواند به معنای ذخیره داده‌های اضافی یا منسوخ باشد. به عنوان مثال، داده‌های نامزدها و کارکنان سابق (حقوق و دستمزد) را در نظر بگیرید. به دنبال راه‌هایی برای حذف مؤثر اطلاعات منقضی‌شده و کاهش نیاز به نگهداری نسخه‌های چاپی پرونده‌های کارمندان/نامزدها و غیره باشید. همچنین، راهی برای حذف خودکار پرونده‌های کارکنان اخراج شده پس از گذشت دوره قانونی نگهداری آن سوابق پیدا کنید.



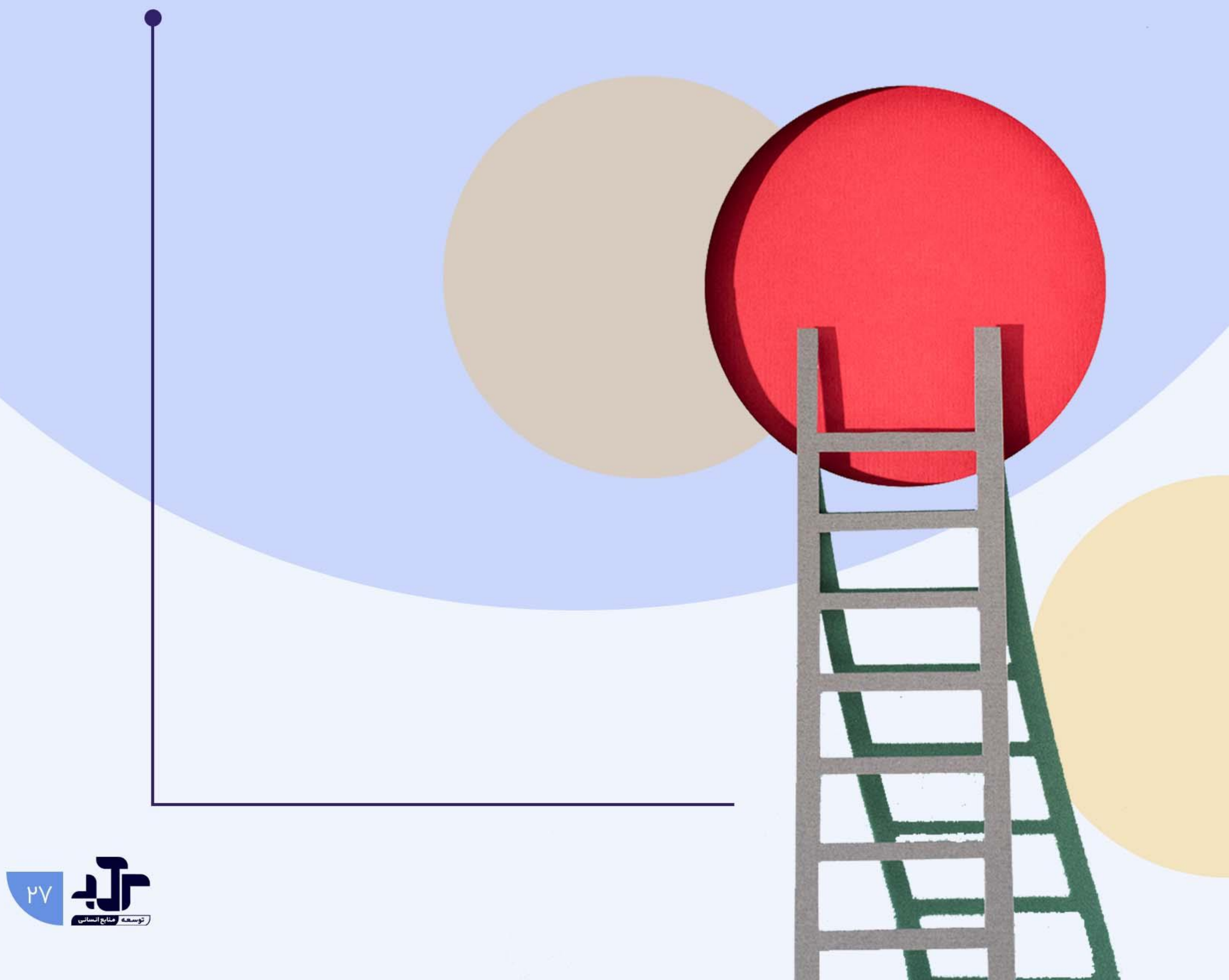
انتظار

در کجا هنوز افراد برای اطلاعات یا اقدامات خاصی از دیگران در سازمان منتظر می‌مانند تا بخش خود از فرآیند را تکمیل کنند که منجر به توقف کار می‌شود؟

امضاها و تأییدیه‌های مورد نیاز را بررسی کنید تا فقط موارد ضروری استاندارد شوند. همچنین، آموزش متقابل کارکنان را در نظر بگیرید تا بتوانند جایگزین یکدیگر شوند و گردش کار را حفظ کنند.

راه حل دیگر افزایش سطح خودمختاری در محیط کار است. به عنوان مثال، در ریتز-کارلتون، کارکنان می‌توانند تا ۲۰۰۰ دلار برای هر مهمان برای حل مستقل مسائل مشتری بدون دخالت (و انتظار برای) مدیر هزینه کنند.

استخدام حوزه دیگری است که اغلب در آن تأخیر رخ می‌دهد و زمان می‌برد تا متقاضیان از یک مرحله فرآیند انتخاب به مرحله بعدی منتقل شوند. به عنوان مثال، به جای تلاش برای هماهنگی دستی زمان‌های مصاحبه، شرکت‌ها می‌توانند از ابزارهای برنامه‌ریزی خودکار استفاده کنند که به نامزدها امکان می‌دهد مصاحبه‌ها را در زمان‌های موجود خودشان رزرو کنند. این امر ارتباطات غیرضروری را کاهش می‌دهد و به حرکت کارآمدتر نامزدها در فرآیند استخدام کمک می‌کند.



پردازش بیش از حد

به عنوان یک دپارتمان منابع انسانی، آیا هنوز وظایف یا داده‌هایی را مدیریت می‌کنید که برای سازمان یا کارکنان آن ارزش افزوده ایجاد نمی‌کنند؟ مثال‌ها شامل داده‌های اضافی (کارکنان) یا انتظار غیرضروری برای دیگران است که در بالا به آنها اشاره کردیم. اگر چنین است، آن‌ها را شناسایی کنید و سپس به دنبال راه‌هایی برای اجتناب از لایه‌های تأیید، گزارش‌ها و ورود مجدد داده‌ها باشید.

حرکت

حرکت فیزیکی عنصر دیگری است که در رویکرد منابع انسانی ناب باید بهینه شود. این به جابجایی بی‌مورد افراد، کالاها یا اشیاء اشاره دارد. قرار دادن تجهیزات ارگونومیک، یک سیستم فایل و لوازم مصرفی با قابلیت دسترسی آسان، و نگه داشتن اعضای تیم در نزدیکی (مجازی) می‌تواند در صرفه‌جویی در زمان افراد بین وظایف بسیار مؤثر باشد.

حمل و نقل

کدام فرآیندهای منابع انسانی شامل عبور از اتصالات بیش از حد است؟ به عنوان مثال، در کجا هنوز نسخه‌های چاپی ارائه می‌دهید یا اسناد زیادی را به ایمیل‌های خود پیوست می‌کنید؟ به عنوان یک تیم منابع انسانی و به عنوان یک سازمان، می‌توانید با بهینه‌سازی مسیر گزارش دهی، حذف یا کاهش توزیع نسخه‌های چاپی، یا کاهش پیوست‌های ایمیل، از این نوع اتلاف جلوگیری کنید.

استعداد

در این زمینه، استعداد به استفاده کمتر از توانایی‌های کارکنان اشاره دارد. گفتن چیزی مفید در مورد شناسایی و بهینه‌سازی این موضوع تنها در یک مثال کوتاه دشوار است، بنابراین ما به اصول مطلق بسنده می‌کنیم. ابزارها، آموزش‌ها و منابعی را که افراد برای انجام خوب وظایفشان نیاز دارند، در اختیارشان قرار دهید. به آنها خودمختاری لازم را برای اجرای بهبود فرآیندها در محدوده مسئولیت‌هایشان بدهید، و اطمینان حاصل کنید که می‌دانند شما همیشه برای دریافت نظرات و بازخوردهایشان در مورد بهبود بیشتر مسائل، آماده هستید.

عیوب

چه خطاهایی در فرآیندهای مختلف منابع انسانی خود با آن‌ها روبرو می‌شوید؟ آیا پیامدهای منفی ساختاری وجود دارد که نیاز به بازنگری دارند؟ به عنوان مثال، فقدان رویه‌های کاری استاندارد که منجر به خطاهای ورود داده‌ها می‌شود یا یک روش استخدام نامناسب که منجر به نرخ بالای جابجایی غیرضروری می‌شود و نیاز به بازنگری دارد.

تولید بیش از حد

آیا گردش کارهای منابع انسانی وجود دارد که اطلاعات غیرضروری یا هرگز استفاده نشده تولید می‌کنند؟ آیا فرآیندهایی وجود دارد که بیش از حد نیاز یا قبل از نیاز چیزی را ارائه می‌دهند؟ اگر پاسخ به هر یک از این سوالات مثبت است، شما با تولید بیش از حد سروکار دارید. برای شناسایی (و حذف) این نوع اتلاف، می‌توانید:

مزایای منابع انسانی ناب چیست؟

استفاده از متدولوژی ناب (Lean) برای ایجاد فرآیندهای منابع انسانی ناب، مزایای قابل توجهی برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد. این رویکرد به تیم‌های منابع انسانی امکان می‌دهد تا تنگناها را شناسایی کرده و سپس راه‌هایی برای حذف یا کاهش آن‌ها بیابند. مزایای دیگر عبارتند از:

تجربه کارمندی بهتر: وقتی فرآیندها به طور مداوم پالایش و بهینه می‌شوند، کار برای کارمندان آسان‌تر و لذت‌بخش‌تر خواهد شد. در یک فرهنگ سازمانی که بهبود مستمر را ترویج می‌کند (یکی از ستون‌های ناب)، رهبری گفتگوی باز را تشویق می‌کند. این امر به کارمندان اجازه می‌دهد تا تغییرات را پیشنهاد دهند و نارضایتی ناشی از یک مشکل را به فرصتی برای ایجاد یک راه‌حل تبدیل کنند.

فرآیندهای کارآمدتر: منابع انسانی ناب، وفادار به فلسفه‌ای که بر آن بنا شده است، به دنبال حذف مداوم ضایعات، بهبود شیوه‌ها و احترام به افراد سازمان در این فرآیند است. در نتیجه، فرآیندها باید کارآمدتر شوند. به عنوان مثال، بر اساس بازخورد نه چندان مطلوب از تازه‌واردان اخیر، یک تحلیل جامع از فرآیند فعلی جذب و استخدام شما نشان می‌دهد که استخدام‌شدگان جدید باید ۵۴ وظیفه را در طول جذب و استخدام خود انجام دهند. پس از اعمال پنج اصل ناب ذکر شده در بالا، فرآیند جذب و استخدام شما اکنون بیش از ۳۲ وظیفه ندارد و آن را به طور قابل توجهی کارآمدتر و جذاب‌تر برای استخدام‌شدگان جدید می‌کند.

کاهش هزینه: کاهش ضایعات ذاتاً باعث صرفه‌جویی در هزینه می‌شود. به مثال قبلی فکر کنید که افراد مجبور بودند منتظر بمانند تا همکارانشان جلو بروند. زمان به معنای واقعی کلمه در یک محیط تجاری پول است، بنابراین حذف هرچه بیشتر این “زمان انتظار” باعث صرفه‌جویی قابل توجهی در هزینه سازمان خواهد شد.

پرورش فرهنگ یادگیری: مشهورترین (یا پرکاربردترین) مثال از یک شرکت که “نایب” شده و این چه شکلی می‌تواند باشد، از شرکت تویوتا می‌آید که قبلاً ذکر شد. در تویوتا، کارمندان می‌توانند خط تولید را به معنای واقعی کلمه متوقف کنند اگر متوجه نقصی شوند. این امر باعث ایجاد می‌شود: محیطی که در آن افراد تفکر خود را بر جستجوی تغییر برای بهتر شدن متمرکز می‌کنند. محیطی که در آن افراد از صحبت کردن، به اشتراک گذاشتن نظرات خود و ارائه بازخورد نمی‌ترسند. محیطی که در آن برای پیشرفت باز هستند و به اضافه کردن ارزش با کار خود افتخار می‌کنند.

افزایش چابکی: فرآیندهای منابع انسانی کارآمد و ساده‌سازی شده، یک عملکرد منابع انسانی پاسخگوتر ایجاد می‌کنند که می‌تواند بهتر با نیازهای در حال تغییر کسب‌وکار سازگار شود. افزایش کیفیت: ذهنیت “کجا هنوز جای پیشرفت می‌بینیم” به بهینه‌سازی گردش کار و کاهش خطاها کمک می‌کند. این امر تجربه کارمندی بهبود یافته‌ای را ایجاد می‌کند که به نوبه خود منجر به محصولات یا خدمات با کیفیت بهتر برای مشتریان سازمان می‌شود.

پیاده‌سازی منابع انسانی ناب در سازمان شما

ما تئوری و فلسفه متدولوژی ناب را بررسی کرده‌ایم، اما برای پیاده‌سازی منابع انسانی ناب در سازمان شما چه چیزی لازم است؟ برای شروع، مراحل زیر را در نظر بگیرید:

فرآیندهای کلیدی منابع انسانی را شناسایی کنید

با هدف قرار دادن فرآیندهای منابع انسانی که اعمال اصول ناب در آنها قابل اندازه‌گیری و منطقی‌ترین است، شروع کنید. به طور معمول، این موارد شامل فرآیند استخدام و انتخاب، یادگیری و توسعه، جذب و استخدام (Onboarding) و مدیریت عملکرد می‌شود.

دانش اصول ناب را در تیم منابع انسانی خود ایجاد کنید

قبل از اینکه بتوانید اصول ناب را در بخش منابع انسانی خود به کار بگیرید، تیم منابع انسانی باید بفهمد که این اصول چه هستند و درک اساسی از نحوه استفاده از آنها در عمل داشته باشند.

روش‌های مختلفی برای انجام این کار وجود دارد که بسته به بودجه در دسترس شما، متفاوت است. گزینه‌ها عبارتند از:

دعوت از یک همکار از شرکتی که قبلاً از منابع انسانی ناب استفاده می‌کند تا جلسه‌ای در مورد اینکه منابع انسانی ناب چیست و چگونه از آن استفاده می‌کنند، برای تیم منابع انسانی شما برگزار کند.

گذراندن یک دوره آموزشی، به عنوان مثال، مدیریت ناب در برنامه گواهینامه مدیر منابع انسانی AIHR.

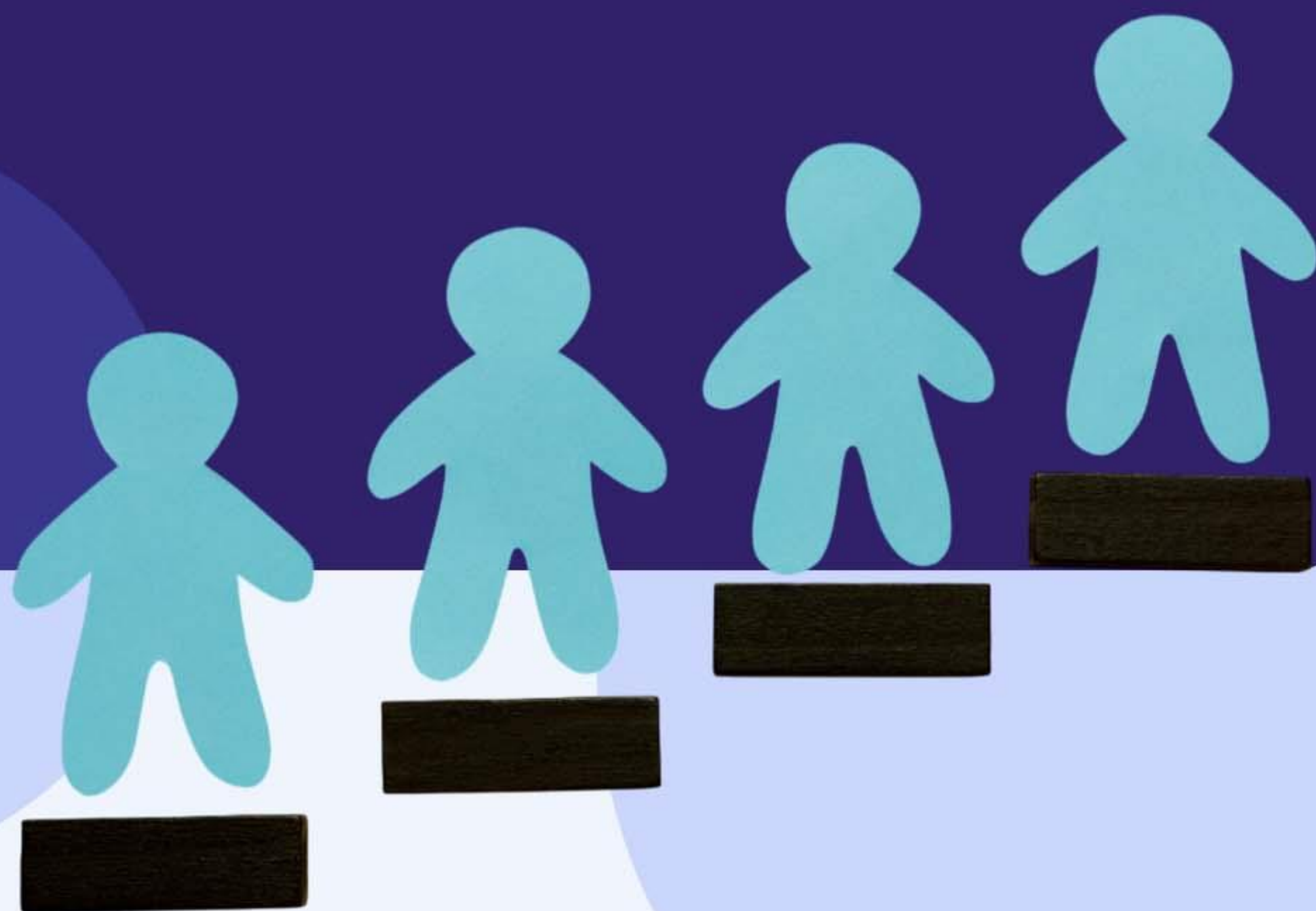
استخدام یک مشاور منابع انسانی ناب برای یک جلسه (یا شاید چندین جلسه) در مورد منابع انسانی ناب، نحوه کار آن و نحوه شروع.

یک مدل حل مسئله را به کار بگیرید

برای اجرای اصول ناب که قبلاً ذکر کردیم، از یک برنامه ساختاریافته پیروی کنید. دو مورد زیر به طور معمول استفاده می‌شوند:

چرخه برنامه‌ریزی، اجرا، مطالعه، اقدام (PDSA)

این روش فرآیند فعلی را بررسی می‌کند، روی آن بیشتر فکر می‌کند، تجدید نظر می‌کند و چرخه را تکرار می‌کند.



برای اجرای اصول ناب از یک برنامه ساختاریافته پیروی کنید. در اینجا دو مورد که معمولاً استفاده می‌شوند، آورده شده است:

مثال	چه کاری باید انجام داد	مرحله
بازخورد استخدام‌شدگان جدید نشان می‌دهد که جذب و استخدام به دلیل وظایف زیاد، طاقت‌فرسا به نظر می‌رسد. برای بهبود رضایت از 30% به حداقل 50% در سه ماهه آینده، هدف را کاهش وظایف جذب و استخدام تا 20% با معرفی فاز پیش‌جذب (preboarding) تعیین می‌کنید. موفقیت از طریق یک نظرسنجی کوتاه اندازه‌گیری خواهد شد. مدیران استخدام، استخدام‌کنندگان و استخدام‌شدگان اخیر را برای شناسایی مسائل کلیدی و توسعه برنامه‌ای که برخی وظایف را به پیش‌جذب منتقل می‌کند، گرد هم می‌آورید تا جذب و استخدام روان‌تر و قابل مدیریت‌تر شود.	مشکل را شناسایی کرده و آنچه را که نیاز به تغییر دارد ارزیابی کنید. اهداف، مقاصد و استراتژی‌ها را برای ایجاد تغییر ترسیم کنید. نتایجی را که به معنای موفقیت هستند، تعریف کنید. تیمی از بازیکنان کلیدی را گرد هم آورید. یک برنامه عملیاتی تدوین کنید.	برنامه‌ریزی (Plan)
به محض آماده شدن برنامه پیش‌جذب و نسخه بهبود یافته و کم‌حجم‌تر برنامه جذب و استخدام، استخدام‌شدگان جدید این تجربه جدید را طی می‌کنند. داده‌های اولیه از نظرسنجی رضایت استخدام‌شدگان جدید نشان می‌دهد که رضایت از جذب و استخدام افزایش یافته و تأیید می‌کند که کاهش تعداد وظایف گامی در جهت درست بوده است.	برنامه عملیاتی را شروع کرده و داده‌ها را جمع‌آوری کنید. مشاهدات و مشکلات را مستند کنید. منابع و ابزارهای لازم برای تغییرات را طراحی کنید.	اجرا (Do)
در پایان سه ماهه بعدی، رضایت از جذب و استخدام از 30% به 40% افزایش یافت. استخدام‌شدگان جدید نیز از پیش‌جذب خود راضی هستند؛ 87% می‌گویند که آنها را بهتر برای روز اول خود آماده می‌کند و انتقال را کمتر ناگهانی می‌کند.	در مورد داده‌های جمع‌آوری شده، به دنبال روندها تأمل کنید. ارزیابی کنید که آیا برنامه کار می‌کند. هر گونه عوارض جانبی ناخواسته را تشخیص دهید. تنگناها را شناسایی کرده و راه‌هایی برای حذف آنها پیدا کنید.	مطالعه (Study)*
پس از دو سه ماهه کامل داده در مورد برنامه پیش‌جذب و جذب و استخدام جدید شما، رضایت از جذب و استخدام 46% است. به نظر می‌رسد همه چیز طبق برنامه پیش می‌رود. برای پیگیری وضعیت، شما همچنان از استخدام‌شدگان جدید در مورد تجربه و پیشنهاداتشان برای بهبودها سؤال می‌کنید.	نتیجه‌گیری کنید که آیا برنامه کار کرده است. اگر برنامه موفقیت‌آمیز است، فرآیند جدید را استانداردسازی کرده و گسترش آن را به سایر ظرفیت‌ها در نظر بگیرید. اگر برنامه نیاز به تغییر دارد، به مرحله اول بازگردید و تنظیمات یا اصلاحات را انجام دهید. فرآیند را در زمان دیگری برای بهبودهای بیشتر بازبینی کنید.	اقدام (Act)

استراتژی دیگری که اغلب استفاده می‌شود، مدل تعریف، اندازه‌گیری، تحلیل، بهبود، کنترل (DMAIC) است. به طور رسمی، این بخشی از ابتکار Six Sigma است، اما اغلب در رویکرد ناب نیز استفاده می‌شود.

در اینجا، فرآیند به شرح زیر است

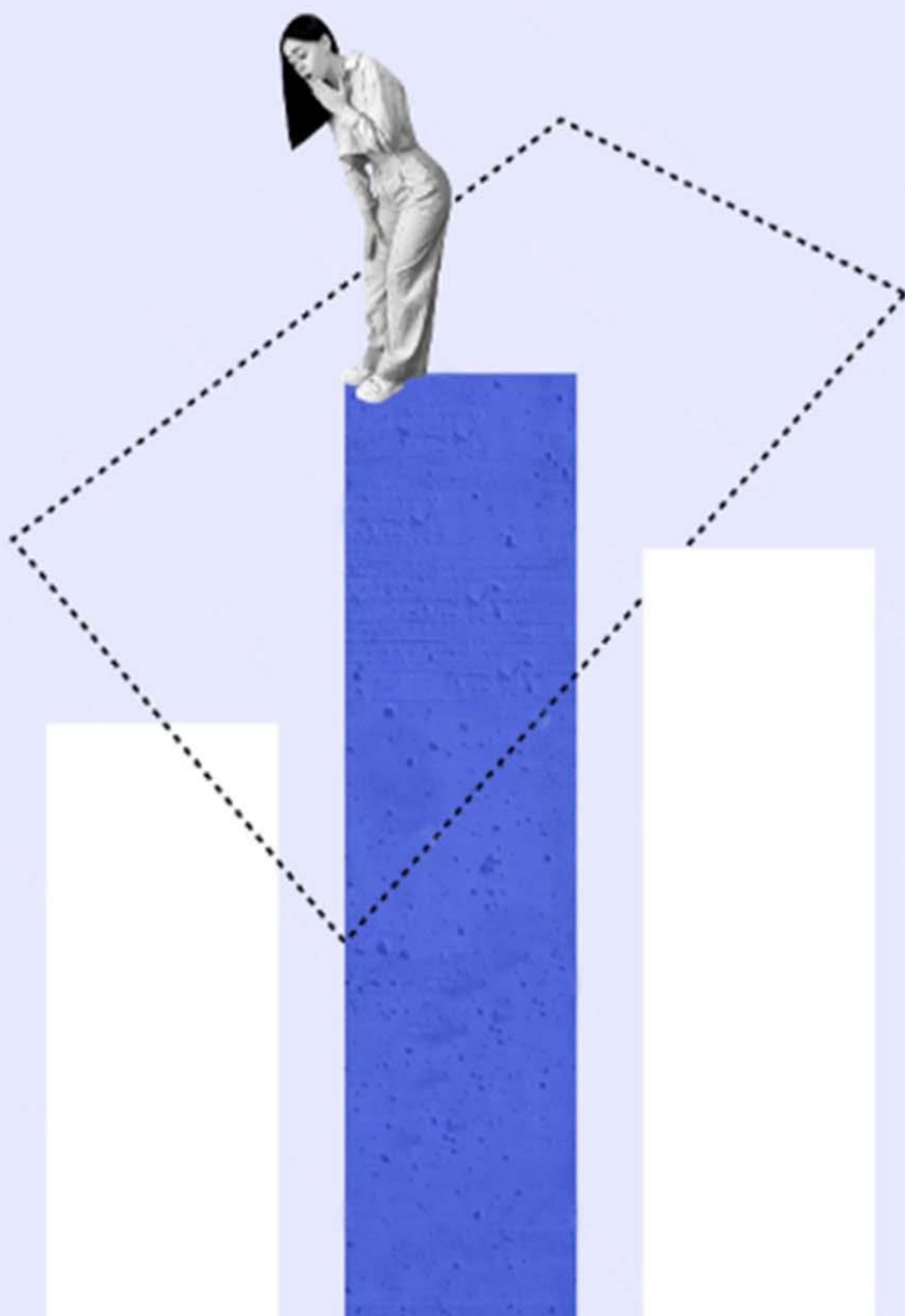
مرحله	چه کاری باید انجام داد
تعریف (Define)	مشکلی که باید حل شود، مشتریان و انتظارات آنها را تعریف کنید. توقف، شروع و دامنه فرآیند را تعریف کنید. یک نقشه از جریان فرآیند با تمام ورودی‌ها و خروجی‌ها ایجاد کنید.
اندازه‌گیری (Measure)	معیارهایی را برای اندازه‌گیری پیشرفت جستجو کنید. داده‌های مربوطه را برای نشان دادن نحوه کار فرآیند و آشکار کردن نقص‌ها جمع‌آوری کنید.
تحلیل (Analyze)	ناهمبستگی‌ها بین عملکرد فعلی و هدف را تشخیص دهید. مشکلات احتمالی و فرصت‌ها برای بهبود را شناسایی کنید. به دنبال علل ریشه‌ای مشکلات باشید.
بهبود (Improve)	راه‌هایی را برای پیکربندی مجدد فرآیند برای حل مشکل و یافتن مدل‌های پیشگیری بررسی کنید. یک برنامه برای راه‌حل را آزمایش و پیاده‌سازی کنید.
کنترل (Control)	راه‌حل را مستند کنید. سیستمی را برای نظارت بر فرآیند به‌روز شده و نگه داشتن آن در مسیر خود ایجاد کنید.

موفقیت منابع انسانی ناب را اندازه‌گیری کنید

همانطور که در هر دو مدل حل مسئله که در بالا بحث شد، دیدیم، اعمال اصول ناب شامل تعیین معیارهایی برای اندازه‌گیری پیشرفت و ردیابی این داده‌ها است. بالاخره، چگونه می‌توانید ارزیابی کنید که تلاش‌های شما موفقیت‌آمیز بوده و آیا واقعاً ضایعات را حذف کرده و فرآیندهای منابع انسانی را بهینه کرده‌اید؟

استخدام یک مشاور منابع انسانی ناب را در نظر بگیرید

پیاده‌سازی ابتکارات ناب در بخش منابع انسانی شما می‌تواند پیچیده باشد، به خصوص اگر این برای سازمان شما کاملاً جدید باشد. به همین دلیل ممکن است از استخدام یک مشاور بهره‌مند شوید که می‌تواند بر تلاش نظارت کند یا به شما در تدوین برنامه کمک کند، حداقل برای اولین بار. یک مشاور می‌تواند به هدایت تحول ناب در عملکرد منابع انسانی سازمان شما کمک کند و تیم منابع انسانی شما را در توسعه رفتارها و صلاحیت‌های لازم برای حرکت در محیط ناب یاری رساند.



ابزارهای منابع انسانی ناب

متدولوژی ناب از ابزارهای خاصی برای تسهیل فرآیند به صورت روزانه استفاده می‌کند. نمونه‌ها عبارتند از:

بردهای کانبان: برد کانبان ابزاری است که تیم‌ها را قادر می‌سازد تا وظایف مختلف مربوط به یک پروژه را بصری کنند و مدیریت کنند. وظایف توسط کارت‌ها (یا یادداشتهای چسبان) که در ستون‌ها قرار می‌گیرند، نمایش داده می‌شوند و با تکامل پروژه، آنها از مراحل مختلف عبور می‌کنند: در حال انجام، در حال پیشرفت و انجام شده.

استندآپ‌های روزانه: استندآپ روزانه یک جلسه کوتاه است، ایده آل است که بیش از پانزده دقیقه طول نکشد. ایده این است که اعضای تیم اطلاعات و به‌روزرسانی‌های مربوطه را در مورد پروژه‌هایی که روی آنها کار می‌کنند، تبادل کنند. اگر هر مشکلی آنها را از پیشرفت باز می‌دارد، استندآپ زمان مناسبی برای به اشتراک گذاشتن این موضوع و درخواست حمایت است. بررسی‌های سریع تیم به منابع انسانی کمک می‌کند تا در مورد اولویت‌ها همسو بمانند، موانع را برطرف کنند و پاسخگویی را بهبود بخشند.

نقشه‌برداری جریان ارزش: این فرآیند مربوط به شناسایی ساختاریافته ناکارآمدی‌ها در فرآیندهایی مانند استخدام، حقوق و دستمزد و مدیریت عملکرد برای حذف زمان و تلاش هدررفته است. در منابع انسانی ناب، کارکنان "مشتریان" خدمات منابع انسانی در نظر گرفته می‌شوند. با ترسیم هر مرحله از یک فرآیند از دیدگاه آنها، تیم‌های منابع انسانی می‌توانند تشخیص دهند که کدام فعالیت‌ها ارزش واقعی اضافه می‌کنند - مانند ارتباط واضح و پاسخ‌های به موقع - و کدام فعالیت‌ها تأخیرها یا افزونگی‌های غیرضروری ایجاد می‌کنند. مرحله‌ای که به یک تجربه روان‌تر و مؤثرتر کمک نمی‌کنند (مانند تأییدهای بیش از حد یا ورود دستی داده) را می‌توان ساده سازی یا حذف کرد تا کارایی بهبود یابد.



مستندسازی کار استاندارد: ساده‌سازی فرآیندهای منابع انسانی مستلزم استانداردسازی مستندات کاری با استفاده از الگوها، چک‌لیست‌ها و SOPهای منابع انسانی است. به عنوان مثال، یک رویه عملیاتی استاندارد (SOP) منابع انسانی، دستورالعمل‌های واضح و گام به گام را در مورد فرآیندهایی که باید دنبال کنند، به تیم منابع انسانی ارائه می‌دهد. این امر تضمین می‌کند که کل تیم وظایف منابع انسانی را به طور مداوم، قانونی و مطابق با اهداف شرکت انجام می‌دهد.

متدولوژی 5S: متدولوژی 5S به دلیل توانایی خود در ایجاد یک فضای کاری کارآمدتر و سازمان یافته‌تر شناخته شده است. این روش در ابتدا توسط تویوتا در دهه ۱۹۵۰ برای بهبود چابکی در تولید توسعه یافت، اصول 5S به همان اندازه در منابع انسانی نیز کاربرد دارد و به ساده‌سازی فرآیندها، کاهش آشفتگی و بهبود بهره‌وری کلی کمک می‌کند. پنج S به معنای و آنچه می‌توانند در منابع انسانی ترجمه شوند:

Seiri مرتب‌سازی: حذف اسناد قدیمی، سیاست‌های زائد و وظایف غیرضروری منابع انسانی برای تمرکز فقط بر آنچه ارزش می‌افزاید.

Seiton سازمان‌دهی: سازمان‌دهی سوابق کارکنان، فایل‌های دیجیتال و گردش کار برای اطمینان از دسترسی آسان و عملیات روان.

Seiso پاکیزگی: حفظ یک فضای کاری دیجیتال و فیزیکی تمیز و ساختاریافته، بهبود کارایی و وضوح.

Seiketsu استانداردسازی: ایجاد SOPهای واضح برای فرآیندهایی مانند استخدام، حقوق و دستمزد و جذب و استخدام برای اطمینان از ثبات و کاهش خطاها.

Shitsuk پایداری: بررسی و به‌روزرسانی منظم سیستم‌ها، سیاست‌ها و عادات کاری منابع انسانی برای حفظ کارایی و بهبود بلندمدت.

تأثیر رویکرد منابع انسانی ناب

با توجه به تأثیر فرآیندهای منابع انسانی سازمان شما بر عملکرد سایر بخش‌های شرکت، ساده‌سازی و کارآمدتر کردن آنها باید اولویت اصلی شما باشد. اتخاذ رویکرد منابع انسانی ناب می‌تواند گام عالی در این مسیر باشد. حتی اگر مدیریت ارشد هنوز اصول ناب را پذیرفته نباشد، منابع انسانی می‌تواند به عنوان نمونه‌ای برای کل سازمان پیشتاز باشد.



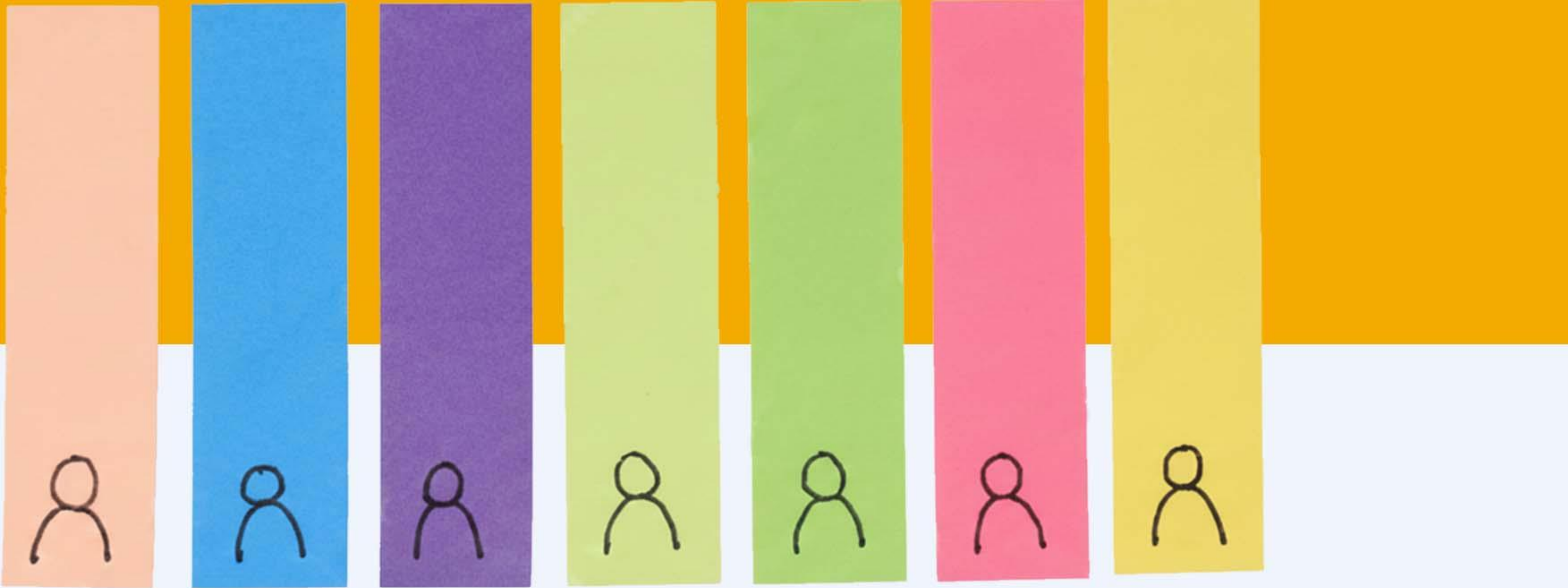


طبقه بندی مشاغل

طبقه‌بندی مشاغل

طبقه‌بندی مشاغل ستون اصلی مدیریت منابع انسانی مدرن است که ساختار و ثبات را در نحوه تعریف، مقایسه و پاداش‌دهی سازمان‌ها به نقش‌های مختلف فراهم می‌کند. این فرآیند با گروه‌بندی مشاغل در دسته‌ها و سطوح واضح، شفافیت را در مورد مسئولیت‌ها، مسیرهای شغلی و جبران خدمات ایجاد می‌کند. این کار نه تنها انصاف و برابری را تضمین می‌کند، بلکه به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرآیندهای منابع انسانی را ساده‌سازی کرده، به طور مؤثر برنامه‌ریزی نمایند و سیستم‌های حقوق و دستمزد خود را همسو سازند. در این مقاله، بررسی می‌کنیم که طبقه‌بندی مشاغل چیست، چگونه کار می‌کند و چرا برای هر دو گروه کارمندان و کارفرمایان ضروری است.





طبقه‌بندی مشاغل چیست؟

طبقه‌بندی مشاغل یک سیستم ساختاریافته برای دسته‌بندی مشاغل در یک سازمان است. در این سیستم، هر نقش بر اساس معیارهایی مانند وظایف، مسئولیت‌ها، مهارت‌های مورد نیاز و دامنه کاری، تحلیل شده و یک درجه، سطح یا دسته به آن اختصاص داده می‌شود. تمرکز اصلی بر خود نقش است، نه فردی که در حال حاضر در آن موقعیت قرار دارد. به این معنی که طبقه‌بندی به این نگاه می‌کند که شغل چه چیزی را طلب می‌کند (مهارت‌ها، دانش، سطح مسئولیت) و نه اینکه چه کسی آن را انجام می‌دهد. طبقه‌بندی مشاغل با گروه‌بندی موقعیت‌های مشابه، یک چارچوب واضح فراهم می‌کند که زیربنای بسیاری از تصمیمات منابع انسانی، از مقیاس‌های پرداخت تا پیشرفت شغلی است.

در عمل، طبقه‌بندی مشاغل (که گاهی ارزیابی شغل نیز نامیده می‌شود) یک فرآیند سیستماتیک برای ارزیابی وظایف و پیچیدگی یک شغل است تا عنوان و سطح مناسب آن موقعیت تعیین شود. به عنوان مثال، یک سازمان ممکن است مشاغل را به گروه‌ها یا خانواده‌های گسترده (مانند مالی، بازاریابی، یا فناوری اطلاعات) طبقه‌بندی کند و در داخل این خانواده‌ها، سطوحی (مانند سطح ورودی، متخصص، مدیر، مدیر ارشد و غیره) را برای نشان دادن افزایش مسئولیت و ارشدیت اختصاص دهد. نتیجه یک ساختار سلسله‌مراتبی است که در آن همه، از کارکنان سطح پایین تا مدیران اجرایی، نحوه ارتباط نقش‌ها با یکدیگر و انتظارات در هر سطح را درک می‌کنند.

طبقه بندی مشاغل چگونه کار می کند؟

طبقه بندی مشاغل از طریق تحلیل و سلسله مراتب کار می کند. تیم های منابع انسانی یا رهبران با تحلیل عمیق هر موقعیت شروع می کنند و به وظایف انجام شده، مهارت ها و دانش مورد نیاز، و سطح مسئولیت و اختیارات تصمیم گیری نگاه می کنند. این موارد در شرح وظایف مفصل مستند می شود. هنگامی که شرح وظایف واضحی در دست دارند، می توانند نقش ها را به چند روش کلیدی دسته بندی کنند:

خانواده شغلی: یک گروه گسترده از مشاغل با ماهیت یا عملکردهای مشابه. به عنوان مثال، تمام نقش های موجود در بازاریابی یا تمام نقش های مهندسی می توانند هر کدام یک خانواده شغلی را تشکیل دهند. حتی اگر وظایف فردی متفاوت باشد، هدف یا زمینه مشترکی دارند.

عملکرد شغلی: یک گروه بندی مشخص تر در داخل یک خانواده بر اساس مسئولیت ها یا مهارت های مرتبط. به عنوان مثال، در داخل خانواده فروش، ممکن است یک عملکرد شغلی مدیریت حساب ها داشته باشید. در خانواده فناوری اطلاعات، می توانید توسعه نرم افزار را از پشتیبانی فناوری اطلاعات به عنوان عملکردهای مجزا تفکیک کنید.

سطح شغلی: رتبه بندی نقش ها بر اساس ارشدیت و دامنه مسئولیت. سطوح رایج شامل سطح ورودی، میانی (مجری فردی)، ارشد، مدیریتی و موقعیت های اجرایی است. هر سطح نشان دهنده اقتدار نسبی و انتظارات است. به عنوان مثال، یک نقش سطح ورودی ممکن است بر یادگیری و پشتیبانی تمرکز کند، در حالی که یک نقش مدیریتی شامل رهبری یک تیم و اتخاذ تصمیمات استراتژیک است.

پس از تعیین خانواده، عملکرد و سطح شغل، آن شغل در ساختار طبقه بندی کلی قرار می گیرد (اغلب با یک درجه پرداخت همسو می شود). این رویکرد ساختاریافته تضمین می کند که نقش هایی با پیچیدگی و تأثیر مشابه، با هم گروه بندی شوند. در اصل، طبقه بندی مشاغل یک نقشه داخلی از همه موقعیت های سازمان ایجاد می کند که نشان می دهد هر شغل در کجای سلسله مراتب قرار می گیرد و اغلب هر طبقه بندی را به یک دامنه جبران خدمات مرتبط می سازد.

مثال:

سیستم رتبه بندی نظامی را به عنوان یک مثال کلاسیک از طبقه بندی مشاغل در نظر بگیرید. رتبه هایی مانند سرباز، گروه بان و ژنرال یک سلسله مراتب واضح را تشکیل می دهند. وظایف و اختیارات یک سرباز با یک ژنرال بسیار متفاوت است. رتبه های بالاتر مسئولیت بیشتری و در نتیجه حقوق بالاتری دارند، در حالی که رتبه های پایین تر بر وظایف محدودتری تمرکز دارند. به طور مشابه، در یک محیط شرکتی، یک تحلیلگر جزء (Junior Analyst) می تواند یک طبقه بندی در سطح ورودی باشد، یک تحلیلگر ارشد (Senior Analyst) سطحی بالاتر با وظایف بیشتر، و یک مدیر ارشد تحلیل (Director of Analysis) بالاتر از آن، ناظر بر تیم ها و استراتژی. هر عنوان، طبقه بندی خود را نشان می دهد، بنابراین همه دامنه نقش و ارشدیت نسبی آن را درک می کنند.



چرا طبقه بندی مشاغل مهم است؟

از دیدگاه مدیریت منابع انسانی، طبقه بندی مشاغل اساسی است زیرا وضوح، انصاف و ثبات را در نحوه تعریف و پاداش دهی به مشاغل به ارمغان می آورد. برخی از مزایای کلیدی عبارتند از: جبران خدمات و ساختار پرداخت منصفانه: با گروه بندی مشاغل در طبقه بندی ها یا درجات، سازمان ها می توانند دامنه های پرداخت واضحی را برای هر گروه تعیین کنند. این به معنای پرداخت به کارکنان بر اساس الزامات و ارزش شغل است، نه عوامل دلخواه، که به تضمین عدالت داخلی کمک می کند. این شفافیت می تواند نابرابری های دستمزد و تعصبات را کاهش داده و از پرداخت برابر برای کار با ارزش برابر حمایت کند.

مسیرهای شغلی واضح و توسعه کارکنان: یک سیستم طبقه بندی خوب تعریف شده، به عنوان یک نردبان شغلی عمل می کند. کارکنان می توانند ببینند سطح بعدی در خانواده شغلی آنها چگونه به نظر می رسد و برای پیشرفت به چه چیزی نیاز دارند. این وضوح کارکنان را با ترسیم آینده در شرکت و تلاش برای ترفیع در مسیر تعریف شده، با انگیزه نگه می دارد. همچنین منابع انسانی را در برنامه ریزی توسعه، با شناسایی مهارت ها یا تجربه ای که یک کارمند برای رسیدن به طبقه بندی بعدی نیاز دارد، راهنمایی می کند.

برنامه ریزی و ساختار سازمانی: طبقه بندی مشاغل اساساً سلسله مراتب سازمانی را تعریف می کند. مدیران و منابع انسانی می توانند به راحتی تعداد افراد در هر سطح یا در هر عملکرد را شناسایی کنند که به برنامه ریزی نیروی کار کمک می کند. واضح است که چه کسی به چه کسی گزارش می دهد و نقش های مختلف چگونه با یکدیگر ارتباط دارند، زیرا سیستم طبقه بندی خطوط را ترسیم می کند.

ساده سازی فرآیندهای منابع انسانی: گروه بندی نقش های مشابه، بسیاری از وظایف منابع انسانی را ساده می کند. نوشتن آگهی های شغلی یا شرح وظایف هنگامی که الگوهای استاندارد برای هر طبقه بندی دارید، آسان تر می شود. استخدام کارآمدتر است زیرا عناوین و سطوح شغلی به خوبی تعریف شده اند. همچنین به شناسایی نیازهای آموزشی یا شکاف ها در سراسر سازمان کمک می کند.



از منظر یکپارچه سازی حقوق و دستمزد

داشتن طبقه‌بندی‌های شغلی واضح به همان اندازه حیاتی است. در بسیاری از سازمان‌ها، سیستم‌های حقوق و دستمزد به داده‌های طبقه‌بندی مشاغل متصل هستند. هر طبقه‌بندی یا درجه ممکن است با بسته‌های خاص جبران خدمات و مزایا مطابقت داشته باشد. با یکپارچه‌سازی چارچوب طبقه‌بندی منابع انسانی با سیستم حقوق و دستمزد، شرکت‌ها می‌توانند:

- پرداخت‌های دقیق را خودکارسازی کنند: هنگامی که یک شغل طبقه‌بندی شده و به یک درجه پرداخت متصل می‌شود، یک سیستم حقوق و دستمزد یکپارچه می‌تواند به طور خودکار دامنه حقوق، صلاحیت اضافه کاری و مزایای صحیح را برای آن طبقه‌بندی اعمال کند. این کار ورود داده‌های دستی و خطر خطا را کاهش می‌دهد.

- انطباق و برابری را حفظ کنند: داده‌های یکپارچه کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که همه طبق طبقه‌بندی خود حقوق می‌گیرند، که از برابری داخلی و انطباق با سیاست‌های پرداخت حمایت می‌کند.

- بینش‌های زمان واقعی برای تصمیم‌گیری: یکپارچه‌سازی‌های مدرن منابع انسانی و حقوق و دستمزد می‌توانند داشبوردها و تحلیل‌هایی را ارائه دهند که داده‌های طبقه‌بندی و حقوق و دستمزد را ترکیب می‌کنند. این بدان معنی است که مدیران منابع انسانی و مالی می‌توانند به سرعت میانگین جبران خدمات را بر اساس سطح شغل یا تأثیر استخدام جدید را بر بودجه مشاهده کنند.

- تغییرات و مقیاس‌پذیری کارآمد: مشاغل تکامل می‌یابند. یک سیستم امن و یکپارچه می‌تواند به روزرسانی‌های طبقه‌بندی مشاغل را در تمام سیستم‌ها ساده‌سازی کند. اگر منابع انسانی یک طبقه‌بندی شغلی جدید ایجاد کند و یک سطح و باند پرداخت به آن اختصاص دهد، یک راه حل یکپارچه می‌تواند به طور خودکار آن اطلاعات را به سیستم حقوق و دستمزد و سیستم مزایا منتقل کند و ثبات را در همه جا تضمین کند.



سیستم‌ها و روش‌های طبقه‌بندی مشاغل

در حالی که مفهوم گروه‌بندی و رتبه‌بندی مشاغل جهانی است، سیستم‌ها و روش‌های مختلفی برای اجرای آن وجود دارد:

سیستم‌های درجه از پیش تعریف شده: بسیاری از سازمان‌ها از یک سیستم عامل-امتیاز یا درجه‌ای استفاده می‌کنند. آن‌ها مشاغل را در برابر مجموعه‌ای از عوامل (مانند دانش مورد نیاز، پیچیدگی حل مسئله و پاسخگویی) ارزیابی کرده و سپس یک امتیاز یا درجه اختصاص می‌دهند. این رویکرد کمی به اطمینان از رتبه‌بندی منصفانه مشاغل بر اساس ارزش کمک می‌کند.

باندبندی گسترده: روش محبوب دیگر ایجاد باندهای پرداخت گسترده است که به عنوان طبقه‌بندی باندبندی گسترده شناخته می‌شود. به جای درجات پرداخت باریک متعدد، یک سیستم باندبندی گسترده ممکن است تنها چند باند حقوقی گسترده داشته باشد که طیف وسیعی از انواع یا سطوح شغلی را پوشش می‌دهد. این رویکرد انعطاف‌پذیری بیشتری برای پاداش‌دهی به عملکرد یا ارشدیت بدون نیاز به ارتقاء رسمی می‌دهد و می‌تواند توسعه مهارت و رشد جانبی را تشویق کند.

چارچوب‌های خانواده شغلی سفارشی: بسیاری از شرکت‌های بزرگ و آژانس‌های دولتی چارچوب‌های خانواده شغلی و سطح خود را توسعه می‌دهند. آن‌ها تعداد مشخصی از سطوح را با شرح‌های کلی برای هر کدام تعریف می‌کنند. سپس هر شغل را بر اساس تحلیل شغلی در این چارچوب قرار می‌دهند. مزیت آن یک زبان داخلی بسیار سازگار برای مشاغل است. چالش این است که حفظ و به‌روزرسانی استانداردها می‌تواند زمان‌بر باشد.



مزایا و معایب طبقه‌بندی مشاغل

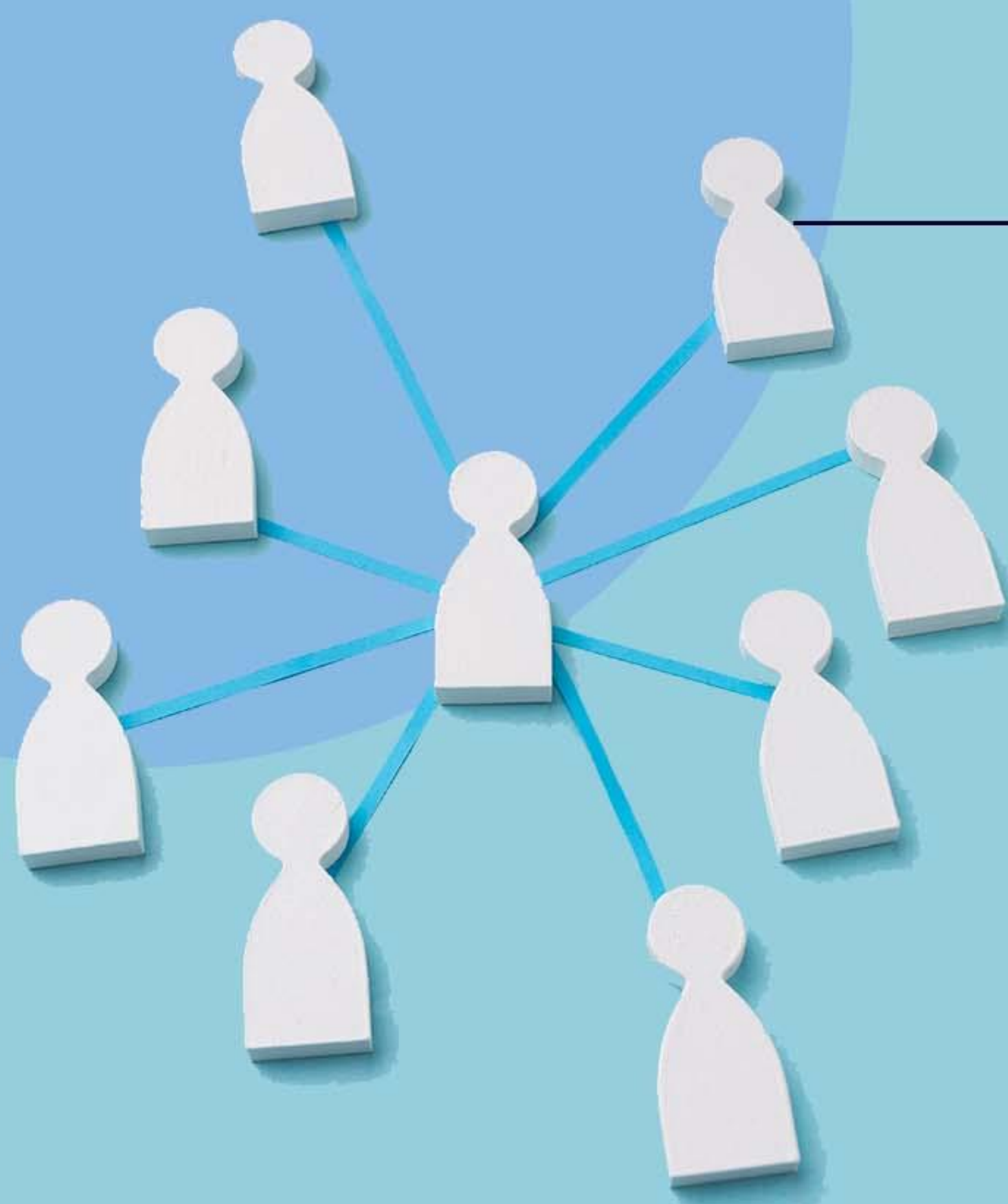
مزایا

- گردش کار ساده و شفاف: گروه‌بندی مشاغل مشابه به این معنی است که تیم‌ها و افراد مسئولیت‌های کاملاً تعریف‌شده‌ای دارند. گردش‌های کاری روان‌تر هستند زیرا همپوشانی یا سردرگمی کمتری در مورد اینکه چه کسی چه کاری را انجام می‌دهد، وجود دارد.
- جبران منصفانه و مداوم: طبقه‌بندی‌ها مستقیماً به رتبه‌بندی‌های پرداخت مرتبط هستند و از تبعیض دستمزد یا پارتی‌بازی جلوگیری می‌کنند. کارمندان به عدالت اعتماد پیدا می‌کنند.
- روحیه و حفظ کارکنان: شفافیت به کارمندان کمک می‌کند تا مسیرهای پیش رو را ببینند و روحیه و حفظ کارکنان را افزایش می‌دهد.
- مدیریت عملکرد آسان‌تر: توصیفات استاندارد، ارزیابی‌ها را عینی‌تر می‌کند.
- پشتیبانی از برنامه‌ریزی استراتژیک: رهبران می‌توانند شکاف‌ها، تعدیل نیرو یا عدم تعادل در نیروی کار را تشخیص دهند.

معایب

- سوگیری در طبقه‌بندی: اگر ارزیابان نقش را به طور کامل درک نکنند، ممکن است طبقه‌بندی‌های نادرستی رخ دهد.
- به‌روز نگه‌داشتن استانداردها: طبقه‌بندی‌ها بدون بررسی منظم، در معرض خطر قدیمی شدن قرار دارند.
- ارزیابی خارجی محدود: طبقه‌بندی‌های داخلی ممکن است به طور مرتب با داده‌های بازار مطابقت نداشته باشند.
- احتمال جلوگیری از انعطاف‌پذیری: سیستم‌های سخت‌گیرانه ممکن است باعث ایجاد سفتی یا محدودیت ابتکار عمل شوند.
- پیچیدگی در سازمان‌های بزرگ: سیستم‌های عظیم می‌توانند گیج‌کننده باشند و نیاز به مدیریت نرم‌افزاری قوی دارند.





سطوح طبقه‌بندی مشاغل چیست؟

سطوح طبقه‌بندی مشاغل، ردیف‌ها یا گام‌های سلسله‌مراتبی در یک سیستم طبقه‌بندی هستند که ارشدیت نسبی و مسئولیت نقش‌ها را نشان می‌دهند. به زبان ساده، سطوح به این سؤال پاسخ می‌دهند:

این شغل در داخل سازمان ما چقدر ارشد یا پیشرفته است؟

- سطح ورودی: نقش‌های شروع کار، حداقل تجربه، کار تحت نظارت.
- مجری فردی: متخصصان مستقر با ۲ تا ۵ سال تجربه.
- مجری ارشد: کارشناسان با ۵+ سال تجربه، اغلب رهبران غیررسمی.
- مدیر: اولین سطح رهبری رسمی، مسئول یک تیم.
- مدیر ارشد / مدیر بخش: ناظر بر چندین تیم یا بخش، تمرکز بر استراتژی.
- معاون / مدیر اجرایی: بالاترین رده‌ها، مسئول استراتژی و موفقیت در سطح شرکت.



تأثیر طبقه بندی مشاغل در بهبود عملکرد سازمان

طبقه بندی مشاغل یکی از ابزارهای اساسی در مدیریت منابع انسانی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ساختار شغلی منسجم و عادلانه‌ای ایجاد کنند. این فرآیند شامل شناسایی، تحلیل و مقایسه مشاغل مختلف در سازمان بر اساس معیارهایی مانند دانش، مهارت، مسئولیت و شرایط کار است.

چرا طبقه بندی مشاغل برای بهبود عملکرد سازمان مهم است؟

ایجاد ساختار شغلی شفاف

تعیین وظایف و مسئولیت‌ها: با تعریف دقیق وظایف و مسئولیت‌های هر شغل، از ابهام و تداخل وظایف جلوگیری می‌شود و کارکنان به طور دقیق می‌دانند که چه انتظاری از آن‌ها می‌رود.

تعیین سلسله مراتب سازمانی: طبقه بندی مشاغل به ایجاد یک ساختار سازمانی واضح و مشخص کمک می‌کند و روابط بین مشاغل مختلف را روشن می‌سازد.

تسهیل در تصمیم‌گیری: با وجود یک ساختار شغلی شفاف، تصمیم‌گیری در مورد ترفیع، انتقال و جایگزینی نیروی کار آسان‌تر می‌شود.

تعیین نظام پرداخت عادلانه

ارتباط حقوق و مزایا با ارزش شغل: با مقایسه مشاغل مختلف و تعیین ارزش نسبی آن‌ها، می‌توان نظام پرداخت عادلانه‌ای را طراحی کرد که در آن حقوق و مزایا با مسئولیت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای انجام هر شغل متناسب باشد.

افزایش انگیزش کارکنان: یک نظام پرداخت عادلانه باعث افزایش رضایت و انگیزش کارکنان می‌شود و آن‌ها را به تلاش بیشتر برای پیشرفت در سازمان ترغیب می‌کند.

بهبود برنامه‌ریزی نیروی انسانی

تعیین نیازهای نیروی انسانی: با تحلیل مشاغل و تعیین مهارت‌های مورد نیاز برای هر شغل، می‌توان نیازهای نیروی انسانی سازمان را به طور دقیق شناسایی کرد و برنامه‌ریزی برای جذب، آموزش و توسعه نیروی کار را انجام داد.

برنامه‌ریزی برای جانشینی: طبقه بندی مشاغل به شناسایی مسیرهای شغلی و تعیین افراد مناسب برای جایگزینی در پست‌های مدیریتی کمک می‌کند.

افزایش بهره‌وری

کاهش ابهام و افزایش کارایی: با کاهش ابهام در وظایف و مسئولیت‌ها، کارکنان می‌توانند با تمرکز بیشتری بر کار خود، بهره‌وری را افزایش دهند.

بهبود همکاری بین واحدها: با ایجاد یک ساختار شغلی منسجم، همکاری بین واحدهای مختلف سازمان بهبود می‌یابد و از تداخل وظایف و اتلاف منابع جلوگیری می‌شود.

کاهش گردش نیروی کار

افزایش رضایت شغلی: یک نظام پرداخت عادلانه و شفاف و همچنین فرصت‌های رشد شغلی، باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌شود و از ترک آن‌ها جلوگیری می‌کند.

روش‌های طبقه‌بندی مشاغل

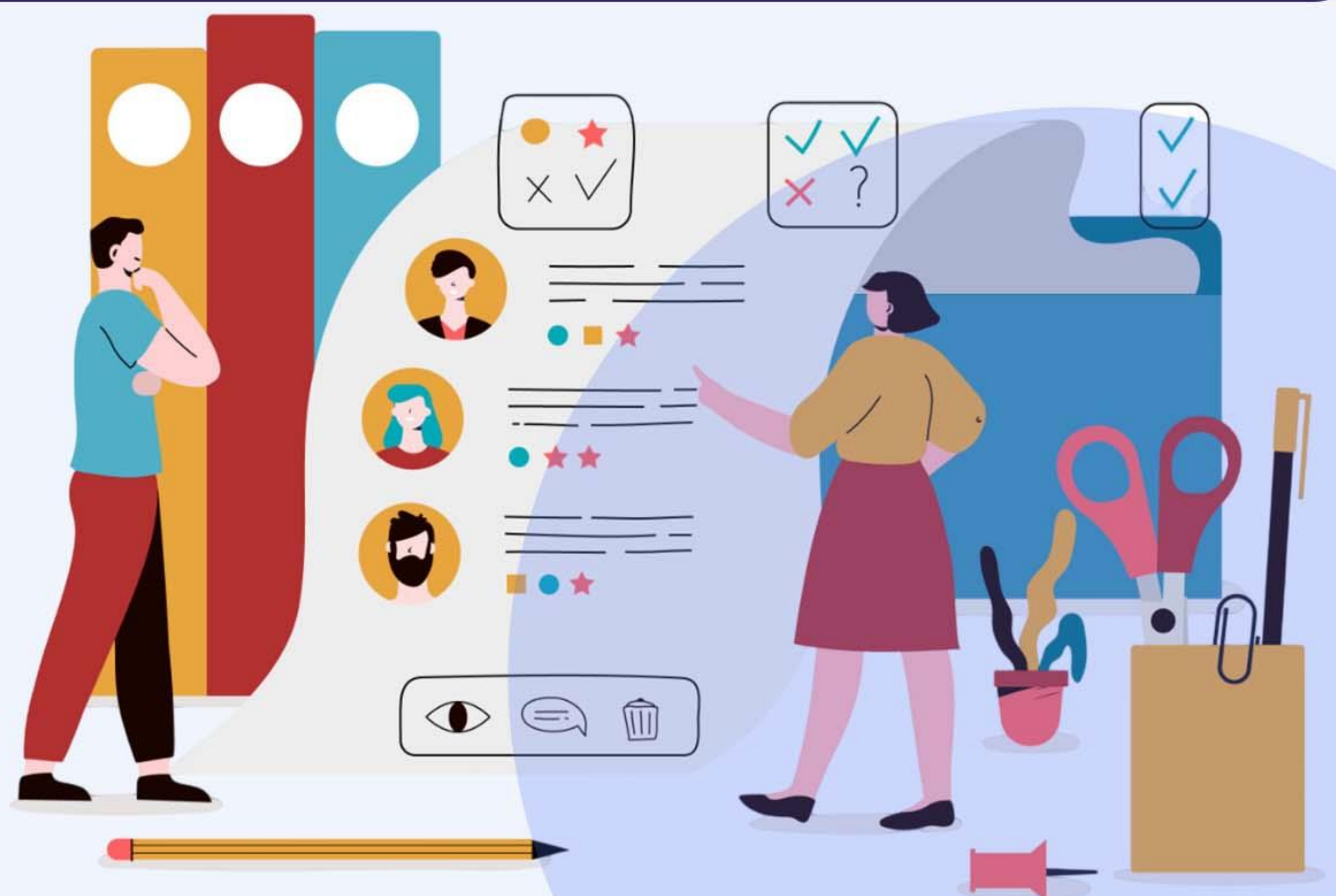
روش امتیازی: در این روش به هر عامل مؤثر در شغل (مانند دانش، مهارت، مسئولیت) امتیازی اختصاص داده می‌شود و مجموع امتیازات هر شغل، ارزش آن را مشخص می‌کند.

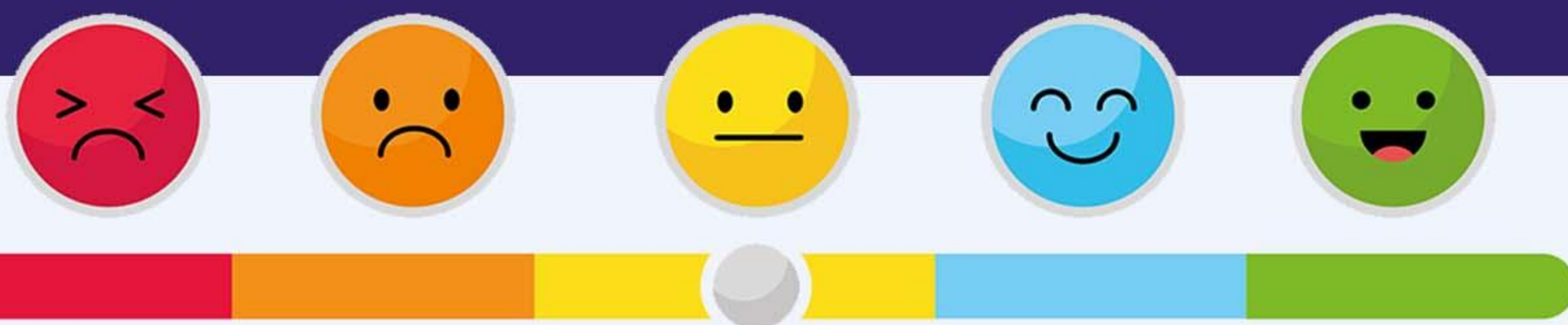
- **روش رتبه‌ای:** در این روش مشاغل بر اساس اهمیت و پیچیدگی آن‌ها رتبه‌بندی می‌شوند.
- **روش مقایسه‌ای:** در این روش هر شغل با مشاغل دیگر مقایسه شده و بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها رتبه‌بندی می‌شود.

عوامل مؤثر در طبقه‌بندی مشاغل

- **دانش:** شامل دانش تخصصی، تجربه و تحصیلات مورد نیاز برای انجام شغل است.
- **مهارت:** شامل توانایی‌های فنی و رفتاری مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی است.
- **مسئولیت:** شامل مسئولیت‌هایی است که فرد در قبال نتایج کار خود و دیگران بر عهده دارد.
- **شرایط کار:** شامل شرایط فیزیکی، محیطی و روانی کار است.

طبقه‌بندی مشاغل یک ابزار قدرتمند برای بهبود عملکرد سازمان است که به ایجاد یک ساختار شغلی منسجم، عادلانه و انگیزشی کمک می‌کند لذا تاثیر طبقه‌بندی مشاغل بر هیچکسی پوشیده نیست. با استفاده از این ابزار، سازمان‌ها می‌توانند بهره‌وری را افزایش دهند، هزینه‌های نیروی انسانی را کاهش دهند و رضایت کارکنان را بهبود بخشند.





تأثیر طبقه بندی مشاغل بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان

طبقه بندی مشاغل، به عنوان یک ابزار استراتژیک در مدیریت منابع انسانی، تأثیر مستقیمی بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان دارد. زمانی که مشاغل به درستی طبقه بندی و ارزشیابی شوند، می‌توانند به عنوان محرکی قوی برای افزایش بهره‌وری و کاهش گردش نیروی کار عمل کنند. در ادامه به برخی از مهم‌ترین تأثیر طبقه بندی مشاغل بر انگیزش و رضایت شغلی می‌پردازیم:

تأثیر طبقه بندی مشاغل بر شفافیت و عدالت در پاداش دهی:

تعیین دقیق ارزش هر شغل: با طبقه بندی مشاغل، می‌توان ارزش نسبی هر شغل را نسبت به سایر مشاغل تعیین کرد. این امر منجر به ایجاد یک سیستم پاداش دهی عادلانه می‌شود که در آن کارکنان بر اساس مسئولیت‌ها، مهارت‌ها و نتایج کاری خود پاداش می‌گیرند. کاهش احساس بی‌عدالتی: هنگامی که کارکنان احساس کنند که پاداش آن‌ها با تلاش و مسئولیت‌هایشان متناسب است، احساس بی‌عدالتی و نارضایتی کاهش می‌یابد.

تأثیر طبقه بندی مشاغل بر ایجاد مسیرهای شغلی مشخص:

تعیین مراحل رشد: طبقه بندی مشاغل، مسیرهای مشخصی را برای پیشرفت شغلی کارکنان فراهم می‌کند. کارکنان می‌توانند با آگاهی از سطوح مختلف شغلی، اهداف مشخصی برای خود تعیین کرده و برای رسیدن به آن‌ها تلاش کنند. افزایش انگیزش: داشتن یک مسیر شغلی مشخص، انگیزه کارکنان را برای یادگیری مهارت‌های جدید و ارتقای خود افزایش می‌دهد.

تأثیر طبقه بندی مشاغل بر افزایش رضایت شغلی:

احساس ارزشمندی: هنگامی که کارکنان احساس کنند که سازمان به آن‌ها به عنوان یک فرد ارزشمند نگاه می‌کند و برای پیشرفت آن‌ها برنامه‌ریزی کرده است، رضایت شغلی آن‌ها افزایش می‌یابد.

کاهش استرس: شفافیت در مورد انتظارات شغلی و مسیرهای پیشرفت، باعث کاهش استرس و ابهام در مورد آینده شغلی می‌شود.

تأثیر طبقه بندی مشاغل بر تقویت تعهد سازمانی:

احساس تعلق: کارمندانی که احساس می‌کنند به سازمان تعلق دارند و فرصت‌های رشد در آن وجود دارد، تمایل بیشتری به ماندن در سازمان دارند.

افزایش وفاداری: طبقه بندی مشاغل منصفانه و شفاف، باعث افزایش وفاداری کارکنان به سازمان می‌شود.

تأثیر طبقه بندی مشاغل بر بهبود عملکرد:

افزایش انگیزش: همانطور که گفته شد، طبقه بندی مشاغل با افزایش انگیزش، به بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند.

تخصیص منابع انسانی بهینه: با شناسایی دقیق نیازهای هر شغل، می‌توان منابع انسانی را به طور مؤثرتری تخصیص داد و از این طریق به افزایش بهره‌وری سازمان کمک کرد.

تأثیر طبقه بندی مشاغل بر جذب و حفظ استعدادها:

جذب افراد با استعداد: یک سیستم طبقه بندی شغلی شفاف و جذاب، می‌تواند به جذب افراد با استعداد کمک کند.

حفظ استعدادهای موجود: با ارائه فرصت‌های رشد و پیشرفت، سازمان می‌تواند از خروج استعدادهای خود جلوگیری کند.

طبقه بندی مشاغل یک ابزار قدرتمند برای بهبود عملکرد سازمان و افزایش رضایت کارکنان است. با این حال، برای دستیابی به نتایج مطلوب، باید به صورت منظم مورد بررسی و بازنگری قرار گیرد تا با تغییرات سازمان و بازار کار همسو شود.

نکاتی که باید در نظر داشت:

درگیر کردن کارکنان: در فرآیند طبقه بندی مشاغل، از نظرات و پیشنهادات کارکنان استفاده کنید تا احساس تعلق و مالکیت آن‌ها نسبت به سیستم جدید افزایش یابد.

ارتباط مداوم: به طور مداوم با کارکنان در مورد تغییرات و پیشرفت‌های سیستم طبقه بندی مشاغل ارتباط برقرار کنید.

انعطاف‌پذیری: سیستم طبقه بندی مشاغل باید انعطاف‌پذیر باشد تا بتوان آن را با توجه به تغییرات سازمانی و بازار کار تطبیق داد.

با توجه به مطالب گفته شده، می‌توان نتیجه گرفت که طبقه بندی مشاغل یک سرمایه‌گذاری بلندمدت است که می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان و افزایش رضایت کارکنان کمک کند.



تأثیر طبقه بندی مشاغل در ایجاد عدالت سازمانی

طبقه بندی مشاغل به عنوان یک ابزار استراتژیک در مدیریت منابع انسانی، نقش بسیار مهمی در ایجاد عدالت سازمانی ایفا می‌کند. زمانی که مشاغل به درستی طبقه بندی و ارزشیابی شوند، می‌توانند به عنوان ابزاری برای ایجاد محیطی کار عادلانه و انگیزه‌بخش عمل کنند. در ادامه به بررسی دقیق‌تر این نقش می‌پردازیم:



ایجاد سیستم پاداش دهی عادلانه

تعیین ارزش نسبی مشاغل: با استفاده از روش‌های ارزیابی شغل، می‌توان ارزش نسبی هر شغل را نسبت به سایر مشاغل تعیین کرد. این امر منجر به ایجاد یک سیستم پاداش دهی می‌شود که در آن، پاداش دریافتی هر کارمند با مسئولیت‌ها، مهارت‌ها و نتایج کاری وی متناسب باشد.

کاهش احساس بی‌عدالتی: زمانی که کارکنان احساس کنند که پاداش آن‌ها با تلاش و مسئولیت‌هایشان متناسب است، احساس بی‌عدالتی و نارضایتی کاهش می‌یابد. این امر به افزایش رضایت شغلی و تقویت انگیزش منجر می‌شود.

شفافیت در ساختار سازمانی

تعیین دقیق سلسله‌مراتب: طبقه‌بندی مشاغل، سلسله‌مراتب شغلی را به صورت شفاف مشخص می‌کند و به کارکنان نشان می‌دهد که چگونه می‌توانند در سازمان پیشرفت کنند. کاهش ابهام: با مشخص شدن مسیرهای پیشرفت شغلی، ابهامات در مورد فرصت‌های ارتقاء کاهش می‌یابد و کارکنان می‌توانند با برنامه‌ریزی دقیق، برای رسیدن به اهداف شغلی خود تلاش کنند.

ارتقای حس برابری و عدالت

توجه به تفاوت‌های فردی: طبقه‌بندی مشاغل به سازمان کمک می‌کند تا تفاوت‌های فردی را در نظر بگیرد و به هر فرد براساس توانایی‌ها و مسئولیت‌هایش پاداش دهد. کاهش تبعیض: با ایجاد یک سیستم شفاف و عادلانه، امکان تبعیض و برخوردهای سلیقه‌ای کاهش می‌یابد.

تقویت انگیزش و عملکرد

افزایش انگیزش درونی: زمانی که کارکنان احساس کنند که سازمان به آن‌ها به عنوان یک فرد ارزشمند نگاه می‌کند و برای پیشرفت آن‌ها برنامه‌ریزی کرده است، انگیزش درونی آن‌ها افزایش می‌یابد. بهبود عملکرد: افزایش انگیزش و رضایت شغلی به طور مستقیم بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد.

کاهش گردش نیروی کار

افزایش تعهد سازمانی: کارمندانی که احساس می‌کنند در سازمان به آن‌ها ارزش داده می‌شود، تمایل بیشتری به ماندن در سازمان دارند. کاهش هزینه‌های ناشی از جایگزینی نیرو: کاهش گردش نیروی کار منجر به کاهش هزینه‌های مربوط به جذب و آموزش نیروی جدید می‌شود.

بهبود روابط بین کارکنان و مدیریت

افزایش اعتماد: یک سیستم طبقه بندی شغلی عادلانه، به افزایش اعتماد بین کارکنان و مدیریت کمک می‌کند.

تقویت همکاری: با کاهش احساس بی‌عدالتی، همکاری و تعامل بین کارکنان افزایش می‌یابد. طبقه بندی مشاغل، نه تنها به ایجاد عدالت سازمانی کمک می‌کند، بلکه به بهبود عملکرد سازمان، افزایش بهره‌وری و ایجاد محیطی کار پویا و انگیزه‌بخش نیز منجر می‌شود. برای دستیابی به این اهداف، باید به صورت مداوم سیستم طبقه بندی مشاغل را مورد بازنگری و به‌روزرسانی قرار داد تا با تغییرات سازمان و بازار کار همسو شود.

نکات کلیدی برای ایجاد یک سیستم طبقه بندی شغلی عادلانه:

- در فرآیند طراحی و اجرای سیستم، از نظرات و پیشنهادات کارکنان استفاده کنید.
- اطمینان حاصل کنید که سیستم طبقه بندی شغل به صورت شفاف و قابل درک برای همه کارکنان باشد.
- سیستم باید به گونه‌ای طراحی شود که بتوان آن را به راحتی با تغییرات سازمان تطبیق داد.
- به صورت دوره‌ای سیستم را مورد ارزیابی قرار دهید و در صورت نیاز آن را به‌روزرسانی کنید.

با رعایت این نکات، می‌توان یک سیستم طبقه بندی شغلی ایجاد کرد که به عنوان ابزاری قدرتمند برای ایجاد عدالت سازمانی و بهبود عملکرد سازمان عمل کند.

تأثیر طبقه بندی مشاغل بر کاهش گردش کارکنان در سازمان های خدماتی

طبقه بندی مشاغل، به عنوان یک ابزار استراتژیک در مدیریت منابع انسانی، نقش مهمی در کاهش گردش کارکنان در سازمان های خدماتی ایفا می کند. با ایجاد یک سیستم شفاف و عادلانه برای ارزیابی و ارزش گذاری مشاغل، سازمان ها می توانند محیط کاری پایداری را ایجاد کرده و کارکنان را به ماندن در سازمان ترغیب کنند. در ادامه به بررسی دقیق تر این موضوع می پردازیم:



ایجاد سیستم پاداش دهی عادلانه

تعیین ارزش نسبی مشاغل: با استفاده از روش‌های ارزیابی شغل، می‌توان ارزش نسبی هر شغل را نسبت به سایر مشاغل تعیین کرد. این امر منجر به ایجاد یک سیستم پاداش دهی می‌شود که در آن، پاداش دریافتی هر کارمند با مسئولیت‌ها، مهارت‌ها و نتایج کاری وی متناسب باشد.

کاهش احساس بی‌عدالتی: زمانی که کارکنان احساس کنند که پاداش آن‌ها با تلاش و مسئولیت‌هایشان متناسب است، احساس بی‌عدالتی و نارضایتی کاهش می‌یابد. این امر به افزایش رضایت شغلی و کاهش تمایل به ترک سازمان منجر می‌شود.

شفافیت در ساختار سازمانی

تعیین دقیق سلسله‌مراتب: طبقه بندی مشاغل، سلسله مراتب شغلی را به صورت شفاف مشخص می‌کند و به کارکنان نشان می‌دهد که چگونه می‌توانند در سازمان پیشرفت کنند.

کاهش ابهام: با مشخص شدن مسیرهای پیشرفت شغلی، ابهامات در مورد فرصت‌های ارتقاء کاهش می‌یابد و کارکنان می‌توانند با برنامه‌ریزی دقیق، برای رسیدن به اهداف شغلی خود تلاش کنند.

ارتقای حس برابری و عدالت

طبقه بندی مشاغل به سازمان کمک می‌کند تا تفاوت‌های فردی را در نظر بگیرد و به هر فرد براساس توانایی‌ها و مسئولیت‌هایش پاداش دهد. همچنین با ایجاد یک سیستم شفاف و عادلانه، امکان تبعیض و برخوردهای سلیقه‌ای کاهش می‌یابد.

افزایش انگیزش و تعهد

هنگامی که کارکنان احساس کنند که سازمان به آن‌ها به عنوان یک فرد ارزشمند نگاه می‌کند و برای پیشرفت آن‌ها برنامه‌ریزی کرده است، انگیزش و تعهد آن‌ها به سازمان افزایش می‌یابد. به علاوه اینکه کارکنانی که احساس ارزشمندی و تعهد دارند، تمایل کمتری به ترک سازمان خواهند داشت.

ایجاد مسیرهای شغلی مشخص

طبقه بندی مشاغل، مسیرهای مشخصی را برای پیشرفت شغلی کارکنان فراهم می‌کند. کارکنان می‌توانند با آگاهی از سطوح مختلف شغلی، اهداف مشخصی برای خود تعیین کرده و برای رسیدن به آن‌ها تلاش کنند. همچنین داشتن یک مسیر شغلی مشخص، انگیزه کارکنان را برای یادگیری مهارت‌های جدید و ارتقای خود افزایش می‌دهد.

بهبود روابط بین کارکنان و مدیریت

یک سیستم طبقه بندی شغلی عادلانه، به افزایش اعتماد بین کارکنان و مدیریت کمک می‌کند. با کاهش احساس بی‌عدالتی، همکاری و تعامل بین کارکنان افزایش می‌یابد. کاهش هزینه‌های ناشی از گردش نیروی کار با کاهش نرخ ترک خدمت، هزینه‌های مربوط به جذب و آموزش نیروی جدید کاهش می‌یابد و کارکنان با تجربه و دانش، یکی از ارزشمندترین دارایی‌های هر سازمان هستند. با کاهش گردش نیروی کار، سازمان می‌تواند از دانش و تجربه این افراد به طور مؤثرتری استفاده کند. در سازمان‌های خدماتی، که روابط بین فردی و رضایت مشتری از اهمیت بالایی برخوردار است، حفظ کارکنان با تجربه و متعهد، نقش بسیار مهمی در ارائه خدمات با کیفیت دارد.

نکات کلیدی برای ایجاد یک سیستم طبقه بندی شغلی عادلانه:

- در فرآیند طراحی و اجرای سیستم، از نظرات و پیشنهادات کارکنان استفاده کنید.
- اطمینان حاصل کنید که سیستم طبقه بندی شغلی به صورت شفاف و قابل درک برای همه کارکنان باشد.
- سیستم باید به گونه‌ای طراحی شود که بتوان آن را به راحتی با تغییرات سازمان تطبیق داد.
- به صورت دوره‌ای سیستم را مورد ارزیابی قرار دهید و در صورت نیاز آن را به روزرسانی کنید.

با رعایت این نکات، می‌توان یک سیستم طبقه بندی شغلی ایجاد کرد که به عنوان ابزاری قدرتمند برای ایجاد عدالت سازمانی و بهبود عملکرد سازمان عمل کند.

گسترش شغلی چيست؟



گسترش شغلی چیست؟

زنگ‌زدگی شغلی (Rust-out) همان فرسودگی شغلی جدید است. این اصطلاح که اغلب به روان‌درمانگر پائولا کولز نسبت داده می‌شود، به کسالت کارمندانی اشاره دارد که به دلیل کارهای بی‌روح و غیرالهام‌بخش، انگیزه‌ای ندارند یا احساس رضایت نمی‌کنند. سازمان‌ها چگونه می‌توانند با فرسودگی شغلی مقابله کنند؟

اجرای گسترش شغلی (Job Enlargement) یکی از گزینه‌های عملی است. کارکنان زمانی که وظایفشان را کم می‌شود، علاقه خود را به کارشان از دست می‌دهند و خروج کارکنان اتفاق می‌افتد. گسترش شغلی راهی برای افزایش تنوع در یک نقش است و به کارکنان کمک می‌کند تا در کارشان مشارکت داشته باشند و با موفقیت سازمان مرتبط بمانند.

در این مقاله، ما توضیح خواهیم داد که گسترش شغلی چیست، مزایا و معایب آن را بررسی می‌کنیم، بهترین شیوه‌های آن را تشریح خواهیم کرد و چند مثال از گسترش شغلی در عصر دیجیتال را به اشتراک می‌گذاریم که ارتباط آن را با دنیای کار امروز و فردا نشان می‌دهد.





گسترش شغلی عبارت است از افزایش وظایف یک نقش موجود در حالی که سطح آن در سازمان حفظ می‌شود. این بدان معناست که یک فرد مسئولیت‌های جدیدی را بر عهده خواهد گرفت که در حیطه عنوان شغلی فعلی او قرار می‌گیرد. به عنوان مثال، یک کارمند اکنون برنامه‌ریزی کاری را که قبلاً توسط مدیرش انجام می‌شد، بر عهده می‌گیرد.

هدف از گسترش شغلی، افزایش رضایت و عملکرد کارکنان با گسترش تنوع وظایف و مسئولیت‌ها در نقش آنها است. این یک تکنیک کلیدی در بازطراحی شغل است که در کنار غنی‌سازی شغل (job enrichment)، چرخش شغلی (job rotation) و ساده‌سازی شغل (job simplification) قرار می‌گیرد.

مفهوم گسترش شغلی از نیاز به بازنگری آنچه که موج تخصصی‌سازی مشاغل در اوایل دهه ۱۹۰۰ ایجاد کرده بود، متولد شد. تخصصی‌سازی مشاغل به این معنی است که کارکنان مهارت‌های خاصی را برای انجام مجموعه‌ای محدود از وظایف توسعه می‌دهند. تفکر در اینجا این است که فرد در اجرای این وظایف بسیار مؤثر خواهد بود. اگرچه تخصصی‌سازی مشاغل خسته‌کننده و تکراری بود، اما در آن زمان به دلیل افزایش تولید و سودآوری، منطق تجاری خوبی داشت.

یکی از مشهورترین مثال‌ها، شرکت فورد موتور است. به دلیل خط مونتاژ بسیار تخصصی که در کارخانه‌هایش ایجاد شد، این شرکت پیشرو در بازار بود. در نتیجه، این شرکت توانست حداقل دستمزد بسیار بالاتری را به کارگران پیشنهاد دهد و زمان بیشتری برای استراحت به آنها بدهد.

گسترش شغلی در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ به عنوان متضاد طراحی شغلی تخصصی‌سازی، رواج یافت. در آن زمان، توجه بیشتری به عواملی شد که شغل را انگیزشی می‌کردند. این درک وجود داشت که خطوط مونتاژ تولید انبوه سنتی، موقعیت‌های کاری یکنواخت و عمیقاً نارضایت‌کننده‌ای بودند.

اگرچه مفهوم گسترش شغلی برای دهه‌ها وجود داشته است، اما همچنان کاملاً مرتبط است. فضای کسب‌وکار امروزی پر از رشد سریع و تغییرات مداوم در ماهیت کار است. سازمان‌ها اکنون از کارکنان انتظار دارند که با روش‌های جدید و اولویت‌های متغیر سازگار باشند و در نحوه انجام کارهایشان انعطاف‌پذیر باشند. مدل گسترش شغلی یکی از راه‌ها برای اطمینان از پوشش مسئولیت‌های اضافه شده و در حال تحول است.

هدف گسترش شغلی چیست؟

هدف گسترش شغلی، افزایش مشارکت کارکنان و اثربخشی سازمانی از طریق گسترش دامنه نقش یک کارمند است، در نتیجه تنوع مهارت‌های مورد استفاده افزایش یافته و یکنواختی شغل کاهش می‌یابد.

پذیرفتن چالش مسئولیت‌های جدید اغلب منجر به رضایت شغلی بالاتر و ظرفیت برای گزینه‌های بیشتر مسیر شغلی می‌شود. این استراتژی نه تنها به نفع کارکنان است زیرا مشاغل آنها را جذاب‌تر می‌کند و رشد حرفه‌ای آنها را ارتقا می‌دهد، بلکه به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نیروی کاری ماهرتر و با انگیزه‌تر بسازند.

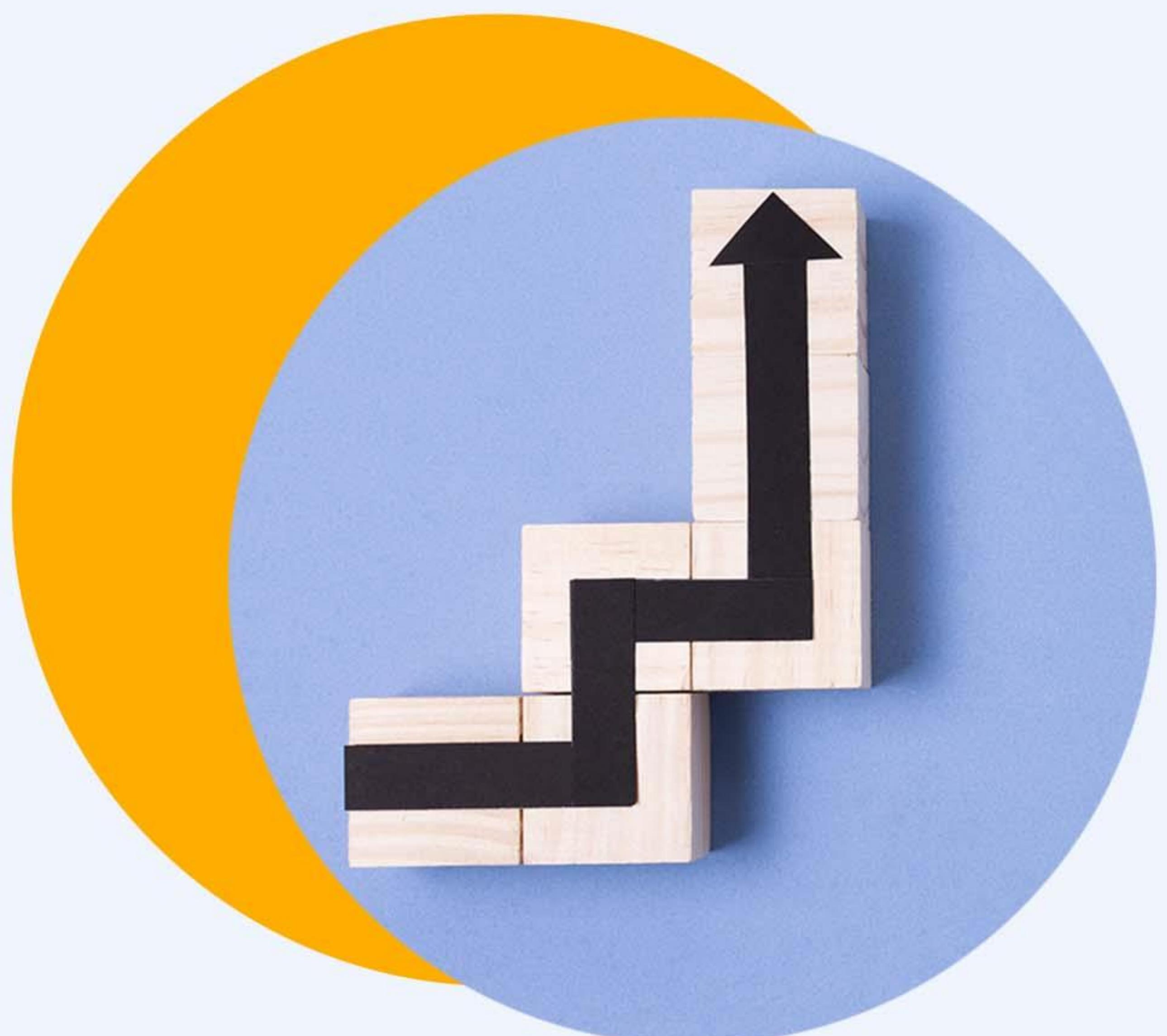


انواع گسترش شغلی

دو نوع اصلی گسترش شغلی وجود دارد که به صورت افقی و عمودی توصیف می‌شوند. اینها به معنای زیر هستند:

گسترش شغلی افقی (Horizontal job enlargement): این نوع شامل اختصاص وظایف اضافی اما مشابه به یک نقش است که سطح مسئولیت شغل را در همان حد فعلی نگه می‌دارد. به عنوان مثال، گسترش قلمرو یک فروشنده برای افزایش فرصت‌های فروش شرکت و افزایش پورسانت کارمند. مثال دیگر، دادن قطعات بیشتری به یک کارگر خط مونتاژ برای نصب بر روی یک محصول است تا تنوع به کار او اضافه شود و تولید تثبیت گردد.

گسترش شغلی عمودی (Vertical job enlargement): این نوع شامل افزودن وظایفی به یک نقش است که دامنه مسئولیت و استقلال کارمند را افزایش می‌دهد. به عنوان مثال، دادن اختیار به یک دستیار اداری برای پیشنهاد و نگهداری بودجه فعالیت‌های تیم‌سازی یا مسئول کردن یک کارگر خدمات غذایی برای آموزش تازه‌واردها. با افزایش مسئولیت‌ها و پاسخگویی کارکنان، آنها می‌توانند رضایت بیشتری پیدا کرده و سهم بیشتری در سازمان داشته باشند.





گسترش شغلی در مقابل غنی‌سازی شغلی

گسترش شغلی اغلب با غنی‌سازی شغلی اشتباه گرفته می‌شود، اما آنها یکسان نیستند. گسترش شغلی شامل افزودن وظایف بیشتر به نقش یک کارمند برای افزایش تنوع کار است، در حالی که غنی‌سازی شغلی شامل افزایش مسئولیت‌های یک شغل برای جذاب‌تر و معنادارتر کردن کار است.

این بدان معناست که گسترش شغلی یکی از راه‌های اجرای غنی‌سازی شغلی است، اما همه فعالیت‌های غنی‌سازی شغلی نیز به عنوان گسترش شغلی در نظر گرفته نمی‌شوند.

در اینجا مثال‌هایی از هر یک برای نشان دادن تفاوت بین دو مفهوم آورده شده است:

مثال گسترش شغلی: یک منشی اداری، که به طور سنتی کارهای اداری مانند زمان‌بندی و مکاتبات را انجام می‌دهد، مسئولیت‌های اضافی مانند استقبال از مهمانان و مدیریت لوازم اداری را بر عهده می‌گیرد. این امر دامنه فعالیت‌های او را گسترش می‌دهد، بدون اینکه لزوماً استقلال یا قدرت تصمیم‌گیری او افزایش یابد.

مثال غنی‌سازی شغلی: یک نماینده خدمات مشتری، که شغلش غنی شده است، ممکن است علاوه بر وظایف معمول خود، اختیار حل مسائل مشتریان را بدون نیاز به تأیید مدیریت دریافت کند. این نه تنها با معرفی وظایف جدید، به شغل او تنوع می‌بخشد، بلکه کنترل و مسئولیت او را نیز افزایش می‌دهد و شغل را جذاب‌تر و معنادارتر می‌کند.

مزایا و معایب گسترش شغلی

مزایا گسترش مشاغل:

گسترش مشاغل بسیار تخصصی می‌تواند منجر به تعدادی مزیت هم برای کارمند و هم برای کارفرما شود، از جمله موارد زیر:

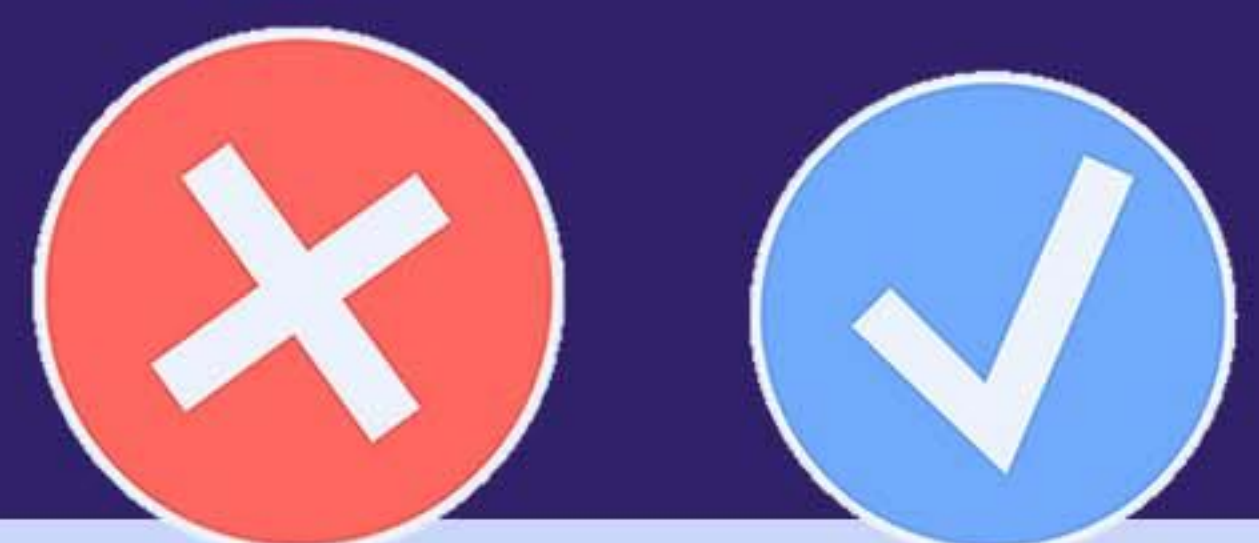
کاهش یکنواختی با ایجاد طیف وسیع‌تری از فعالیت‌ها: اساساً، گسترش شغلی در مورد افزودن مسئولیت‌ها به نقش‌های موجود برای مبارزه با بی‌حوصلگی است. فعالیت‌های متنوع، یکنواختی را کاهش داده و شغل را جذاب‌تر می‌کنند. به جای انجام یک وظیفه بسیار تخصصی در تمام طول روز، کارکنان از ابتدا تا انتها بیشتر درگیر هستند. به عنوان مثال، هدایت یک محصول واحد از طریق چندین مرحله تولید یا حتی مدیریت یک نوار نقاله مونتاژ خودکار.

ارتقای توسعه مهارت‌ها و رشد شغلی: مسئولیت‌های شغلی اضافی نیاز به آموزش دارند و به کارکنان این فرصت را می‌دهند تا علایق جدید را کشف کرده و تجربه کاری خود را گسترش دهند. مهارت‌ها و دانش‌هایی که کسب می‌کنند، آنها را برای فرصت‌های رشد شغلی بیشتر با پتانسیل کسب دستمزدهای بالاتر مجهز می‌کند.

الهام بخشیدن به مشارکت و رضایت کارکنان: مسئولیت‌های اضافی و متنوع می‌توانند عوامل انگیزشی باشند. کارکنانی که به چالش کشیده می‌شوند و در حال یادگیری هستند، اغلب رشد شخصی را تجربه می‌کنند و رضایت بیشتری در کار خود پیدا می‌کنند. آنها همچنین ممکن است حس وفاداری به سازمان پیدا کنند، زمانی که آن را متعهد به توسعه خود می‌دانند.

بهبود کارایی و بهره‌وری: هنگامی که کارکنان برای انجام وظایف اضافی آموزش می‌بینند، ماهرتر، انعطاف‌پذیرتر و مبتکرتر می‌شوند و می‌توانند با تغییر نیازها سازگار شوند. آنها قادر به ارائه راه‌حل‌های خلاقانه، جبران غیبت‌ها، و کمک در هنگام افزایش حجم کار هستند. گسترش شغلی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا از نیروی کار موجود خود برای وظایف جدید یا تغییر یافته استفاده کنند و از هزینه برون‌سپاری یا استخدام جلوگیری کنند.

کسب استقلال، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی بیشتر: اگرچه افزایش حس استقلال هدف اصلی گسترش شغلی نیست، اما مسئولیت‌پذیری در قبال چندین فعالیت مرتبط، به کارکنان آزادی بیشتری در نحوه انجام کارشان می‌دهد. علاوه بر این، هنگامی که تعامل بیشتری با یک محصول یا خدمات واحد دارند، مسئولیت‌پذیری بیشتری در قبال کیفیت محصول و اشتباهات پیدا می‌کنند. این امر آنها را به پذیرش مسئولیت‌هایشان سوق می‌دهد.



معایب گسترش مشاغل:

اگرچه گسترش شغلی قطعاً می‌تواند به نفع کارکنان و سازمان باشد، اما دارای نقاط ضعف احتمالی نیز هست. منابع انسانی باید از چالش‌هایی که گسترش شغلی ایجاد می‌کند آگاه باشد و قبل از تصمیم‌گیری در مورد اینکه آیا این تکنیک مناسبی برای نیروی کار شماست، آماده مقابله با آنها باشد.

برخی از معایب گسترش شغلی که باید در نظر بگیرید عبارتند از:

کاهش کارایی: گسترش شغلی تخصصی‌سازی را کاهش می‌دهد. زمانی که کارگران بسیار متخصص یک فعالیت را در تمام طول روز، هر روز، انجام می‌دهند، به زودی یاد می‌گیرند که آن را بسیار سریع انجام دهند. در برخی موارد گسترش شغلی، افزودن وظایف ممکن است مانع کارایی شود. این امر به ویژه در آغاز، زمانی که کارکنان مسئولیت‌های جدید خود را یاد می‌گیرند، صادق است.

کاهش کیفیت: اگر کارگران فراتر از توانایی‌های خود تحت فشار قرار گیرند، کیفیت خروجی می‌تواند تحت تأثیر قرار گیرد. همچنین، کاهش تخصصی‌سازی می‌تواند بر سطح تخصص در نیروی کار شما تأثیر بگذارد. با این حال، همانطور که قبلاً بحث کردیم، تکرار یک کار تخصصی در تمام طول روز می‌تواند منجر به بی‌حوصلگی و عدم توجه به جزئیات شود. علاوه بر این، اگر کارکنان فقط مسئول بخش کوچکی از محصول باشند، مفهوم کلی محصول را ندارند و ممکن است حس مالکیت و تمایل به بهبود را نداشته باشند.

خزش شغلی (Job creep): خزش شغلی به افزایش مداوم حجم کار با افزودن وظایف بیشتر به یک موقعیت اشاره دارد. اگر این کار به درستی اجرا نشود یا کارکنان وظایف جدید را معنادار ندانند، گسترش شغلی می‌تواند باعث شود که نقش بیش از حد طاقت‌فرسا به نظر برسد و به طور بالقوه منجر به استرس و فرسودگی شغلی شود. این امر حتی زمانی که کارکنان برای انجام وظایف اضافی به رسمیت شناخته نمی‌شوند یا حقوق بیشتری دریافت نمی‌کنند، احتمال بیشتری دارد.

افزایش سطوح و هزینه‌های آموزشی: از آنجا که گسترش شغلی شامل افزودن وظایف و مسئولیت‌هایی است که کارمند قبلاً نداشته است، اغلب به افزایش سطوح آموزشی و هزینه‌های آموزشی نیاز دارد. علاوه بر این، کارکنان به زمان نیاز دارند تا بر منحنی یادگیری غلبه کنند و به بهره‌وری بهینه خود برسند.

از آنجا که گسترش شغلی هم مزایا و هم معایبی دارد، سازمان‌ها باید به صورت جداگانه ارزیابی کنند که آیا این گزینه مناسبی است یا خیر. یک شریک تجاری منابع انسانی یا یک متخصص توسعه سازمانی می‌تواند با مدیران در مورد اینکه کدام استراتژی بازطراحی شغل با توجه به شرایط منحصر به فرد شغل منطقی‌تر است، مشورت کند.

Example

مثال‌های گسترش شغلی

مشاهده نحوه اجرای گسترش شغلی در دنیای واقعی راه خوبی برای درک بهتر آن است. در زیر سه مثال از گسترش شغلی در عمل آورده شده است:

در محیط بیمارستانی

با افزایش جراحی‌های رباتیک، اقدامات جراحی تحت تأثیر قرار گرفت. جراحان شروع به کنترل یک ربات از طریق یک کنسول، که معمولاً در گوشه اتاق عمل قرار داشت، کردند. هنگامی که یک بیمارستان بزرگ در ایالات متحده این روش را پیاده‌سازی کرد، متوجه شدند که دور بودن جراح از میز عمل مانع ارتباط می‌شود. به طور سنتی، جراح دستورالعمل‌ها را دیکته می‌کرد. با این حال، با فاصله فیزیکی جراحان از میز عمل، آنها دید کاملی از آنچه در آنجا و منطقه اطراف آن اتفاق می‌افتاد نداشتند. لازم شد که یک دستیار عمل بخشی از نقش معمول جراح را بر عهده بگیرد. در نتیجه، این دستیار در نحوه برقراری ارتباط با بقیه تیم و در اجرای فعالیت‌های مختلفی که در غیر این صورت توسط جراح انجام می‌شد، آموزش دید.



در ارتباطات شرکتی

مثال دیگری از گسترش شغلی از تیم ارتباطات شرکتی در یک شرکت بزرگ چندملیتی کالاهای مصرفی با گردش سریع می‌آید. این شرکت مشاوران متخصصی برای مدیریت ارتباطات پیرامون پیاده‌سازی ابزارهای دیجیتال جدید داشت. با وجود این، انطباق ابزارها همچنان پایین بود.

پس از بررسی، آنها کشف کردند که ارتباطات شرکتی همیشه با هدف ابزار و عملکرد آن همسو نبوده است، زیرا تیم همیشه به طور کامل مطلع نبوده است. آنها این مشکل را با گسترش مشاغل تیم ارتباطات حل کردند. تیم در گفتگوها و تحقیقات اولیه در مورد هدف و عملکردهای اصلی ابزارها، و همچنین مصاحبه با کاربران و تدوین معیارهای طراحی، مشارکت داده شد.

تخصص تیم ارتباطات در این مرحله مفید واقع شد. این امر به آنها امکان داد تا استراتژی ارتباطی را زودتر تدوین کنند که با مشکلات کاربرانی که نرم‌افزار جدید در حال حل آنها بود، ارتباط برقرار کند.

برای گسترش دسترسی رسانه‌های اجتماعی

یک شرکت مدیریت املاک چند مکانه‌ای می‌خواست از رسانه‌های اجتماعی برای اهداف بازاریابی و ارتباط با ساکنان ساختمان‌های آپارتمانی خود استفاده بهتری کند. به جای استخدام یک مدیر تمام‌وقت رسانه‌های اجتماعی، مدیریت یک نماینده اجاره‌دهنده داوطلب از هر مکان را انتخاب کرد تا چند پست رسانه‌های اجتماعی در هفته ایجاد / فیلمبرداری کند.

این امر حضور شرکت در رسانه‌های اجتماعی را افزایش داد، در حالی که محتوا را برای هر ساختمان به صورت جداگانه سفارشی می‌کرد. همچنین به برخی از کارکنان این فرصت را داد تا مسئولیت نوآورانه‌ای را بر عهده بگیرند که به آنها امکان خلاقیت و توسعه مهارت‌های جدید و قابل انتقال را می‌داد.



نحوه پیاده‌سازی گسترش شغلی

هر سازمان باید رویکرد خاص خود را برای گسترش شغلی بر اساس صنعت، ساختار نیروی کار و نیازهای تجاری خود اتخاذ کند. در حالی که گسترش شغلی ممکن است در هر سازمان متفاوت به نظر برسد، برخی از بهترین شیوه‌های جهانی وجود دارد که منابع انسانی می‌تواند آنها را اتخاذ کند.

در اینجا چندین روش که منابع انسانی می‌تواند به طور مؤثر از فرآیند گسترش شغلی پشتیبانی کند، آورده شده است:

شفاف ارتباط برقرار کنید و کارکنان را مشارکت دهید: کارکنان در برابر تغییراتی که درک نمی‌کنند مقاومت خواهند کرد. با ارتباط منظم در مورد هدف گسترش شغلی و اینکه چگونه به نفع آنها و حرفه آنها خواهد بود، کارکنان احتمالاً مفهوم پذیرش مسئولیت‌های بیشتر را می‌پذیرند و از آن استقبال می‌کنند. به روزرسانی‌های دوره‌ای ارائه دهید، آنها را فعالانه در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت دهید و به نگرانی‌ها و سوالات آنها رسیدگی کنید. هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند مطلع و درگیر هستند، با رضایت بیشتری مشارکت می‌کنند.

کارکنان را برای موفقیت با آماده‌سازی و آموزش کامل آماده کنید: گسترش شغلی معمولاً مستلزم کسب مهارت‌ها و/یا دانش جدید توسط کارکنان است. برنامه‌های جامع آموزشی و توسعه را اجرا کنید که کارکنان را برای انجام مؤثر وظایف و مسئولیت‌های گسترش یافته خود مجهز کند. اینها ممکن است شامل دوره‌های آنلاین، شبیه‌سازی‌های عملی، سمینارها، کارگاه‌ها یا مربی‌گری باشد.

رویکردی سنجیده برای پیاده‌سازی اتخاذ کنید: گسترش شغلی را به تدریج معرفی کنید. کارکنان برای آشنایی و انطباق با مسئولیت‌های جدید به زمان، حمایت و منابع نیاز دارند. وظایف جدید را به تدریج اضافه کنید، و اطمینان حاصل کنید که کارکنان بدون احساس غرق شدن و ناامیدی به سرعت به روز می‌شوند. مدیران باید ظرفیت و سطوح مهارت کارکنان را به دقت ارزیابی کنند و در صورت لزوم راهنمایی‌های حمایتی ارائه دهند.

بار کاری را متعادل نگه دارید: اگر کنترل نشود، گسترش شغلی می‌تواند باعث شود که یک نقش طاقت‌فرسا به نظر برسد. وظایف اضافه شده باید با مسئولیت‌های موجود متعادل باشند تا بار کاری قابل مدیریت باقی بماند و از فرسودگی شغلی جلوگیری شود. این فرآیند باید امکان تغییر اولویت‌ها، توزیع مجدد وظایف و تکمیل منابع را فراهم کند.

نیازهای تجاری خود اتخاذ کند. در حالی که گسترش شغلی ممکن است در هر سازمان متفاوت به نظر برسد، برخی از بهترین شیوه‌های جهانی وجود دارد که منابع انسانی می‌تواند آنها را اتخاذ کند.



عملکرد و نتایج را پایش کنید: ابتکارات گسترش شغلی باید از نظر اثربخشی در دستیابی به اهداف شما، چه کاهش یکنواختی و چه بهره‌وری، ارزیابی شوند. شما می‌توانید تأثیر کلی گسترش شغلی را آشکار کنید و زمینه‌های بهبود را با ایجاد مکانیسم‌های ارزیابی عملکرد و بازخورد قابل دوام که پیشرفت کارکنان را ردیابی می‌کند و ورودی سازنده را جمع‌آوری می‌کند، شناسایی کنید. اطمینان حاصل کنید که انعطاف‌پذیری برای انجام تنظیمات لازم وجود دارد که موفقیت و رضایت کارکنان را با نقش‌های شغلی گسترش یافته به حداکثر می‌رساند.

کارکنان را به رسمیت بشناسید و پاداش دهید: تقدیر و نشان دادن قدردانی از کارکنان برای پذیرش الزامات گسترش شغلی، راه طولانی را در حفظ انگیزه و تقویت مشارکت آنها طی می‌کند. یک سیستم پاداش را به اجرا درآورید که از تلاش‌ها تقدیر می‌کند و مشارکت کارکنان را به نمایش می‌گذارد، به عنوان مثال، تقدیر عمومی، رویدادها و فعالیت‌های جشن، یا هدایا و پاداش‌ها.

گسترش شغلی ممکن است به عنوان درمانی برای کسالت خطوط مونتاژ بسیار تخصصی ایجاد شده باشد، اما همچنان در دنیای دیجیتال امروز مرتبط است. با افزایش تعداد وظایفی که خودکار یا دیجیتالی می‌شوند، نقش‌ها به طور طبیعی کوچک‌تر و تخصصی‌تر خواهند شد.

با گسترش شغلی که توسط منابع انسانی به خوبی پشتیبانی می‌شود، کارکنان می‌توانند مسئولیت‌های جدید را بپذیرند و چابک‌تر شوند. هنگامی که آنها پاداش به چالش کشیده شدن و رشد توانایی‌های خود را احساس کنند، مشارکت و تمایل آنها برای انجام کار در بالاترین سطح تقویت خواهد شد.

پرسش‌های متداول

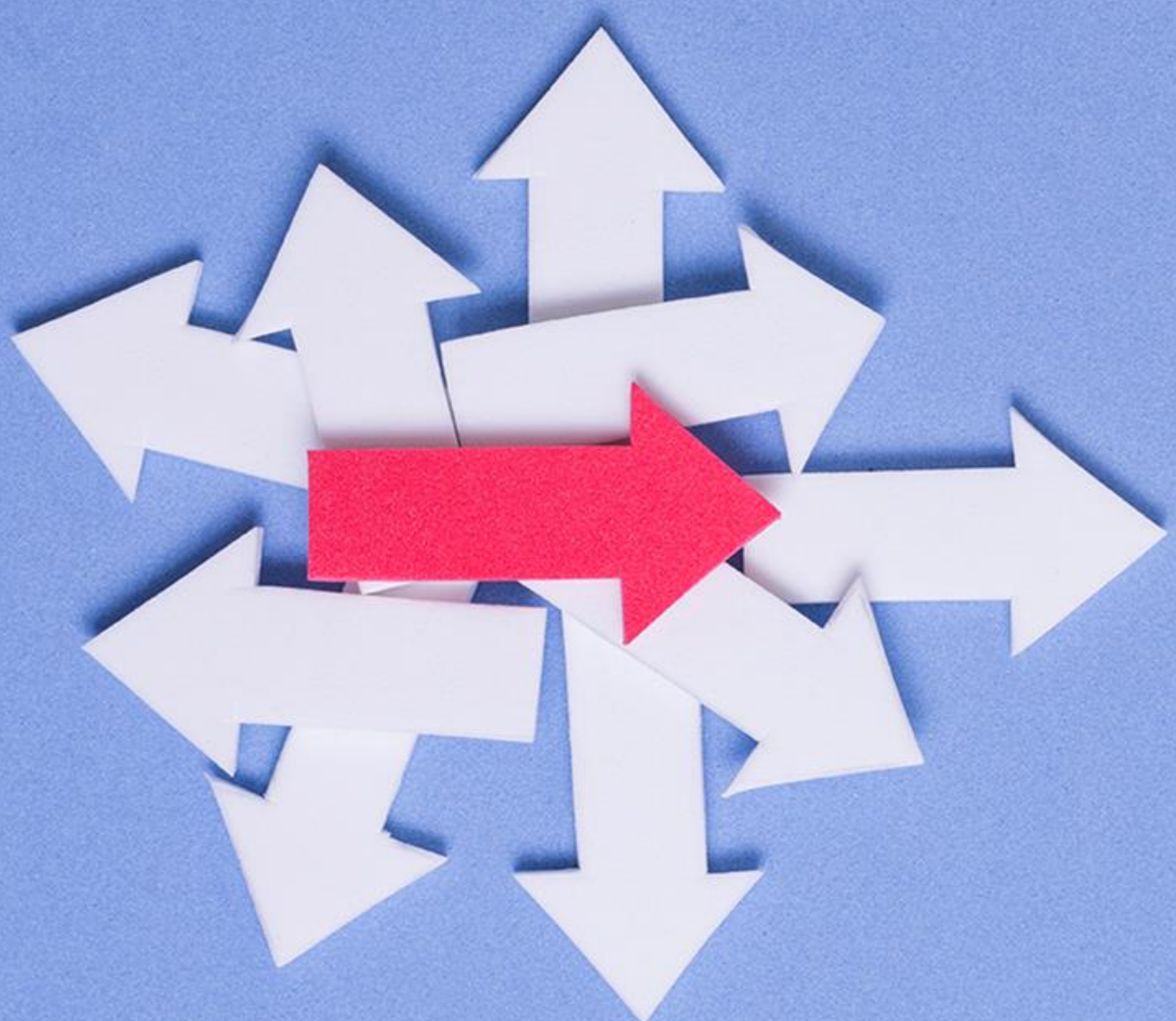
گسترش شغلی چیست؟

گسترش شغلی عبارت است از افزودن وظایف تکمیلی در همان سطح به یک نقش موجود. این بدان معناست که یک کارمند فعالیت‌های اضافی و متفاوتی را در شغل فعلی خود انجام خواهد داد.

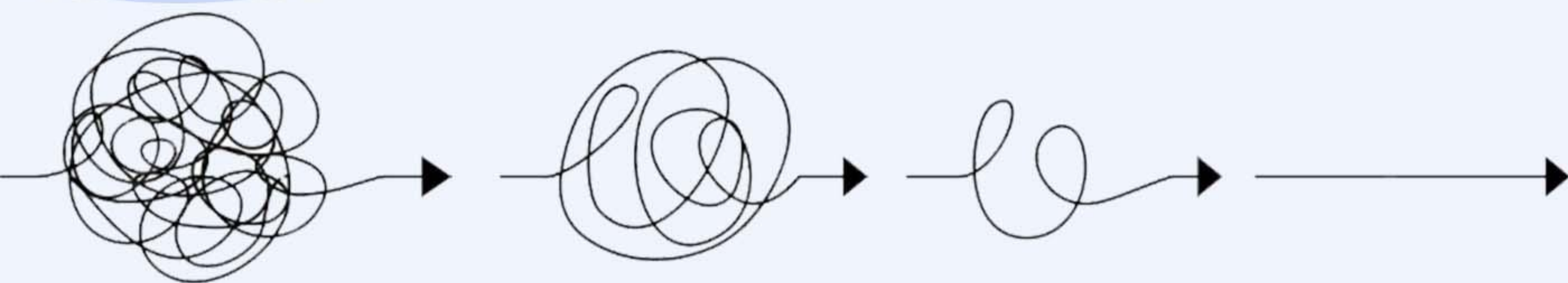
مزایا و معایب گسترش شغلی چیست؟

گسترش مشاغل بسیار تخصصی می‌تواند مفید باشد زیرا منجر به ایجاد طیف وسیع‌تری از فعالیت‌ها، کاهش یکنواختی، افزایش رضایت شغلی، یادگیری مهارت‌های جدید که به رشد شغلی کمک می‌کند و کسب استقلال، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی بیشتر می‌شود. گسترش شغلی برای هر موقعیتی مناسب نیست. معایب آن شامل کاهش کارایی و کیفیت، خزش شغلی و هزینه‌های آموزشی بالاتر است. با این حال، با اجرای دقیق گسترش شغلی می‌توان معایب را کاهش داد.





ساده سازی شغل چیسـتا؟



ساده سازی کار چیست؟

ساده سازی کار یا شغل، فرآیند حذف وظایف از نقش‌های موجود به منظور متمرکزتر کردن آن‌ها است. هدف از ساده سازی کار، توسعه روش‌های کاری بهبودیافته‌ای است که خروجی را به حداکثر رسانده و در عین حال هزینه‌ها را به حداقل برساند.

بیایید نگاهی به یک مثال از ساده سازی شغل در عمل بیندازیم. امی در پذیرش یک شرکت با رشد سریع کار می‌کند. نقش او شامل رسیدگی به امور اداری، مراقبت از کارهای دفتری و پذیرایی از مهمانان است. امی کارش را دوست داشت. با این حال، وقتی شرکت در یک دوره دو ساله از ۵۰ نفر به ۱۵۰ نفر افزایش یافت، او شروع به از دست دادن تمرکز روی کارهای اداری خود کرد و علائم فرسودگی شغلی را نشان داد. در طول این دوره دو ساله، مسئولیت‌های امی ثابت ماند اما گروه افرادی که او باید از آنها مراقبت می‌کرد، ۳۰۰٪ افزایش یافت!

مدیر او سپس با او صحبت کرد و پرسید که کدام بخش‌های نقش خود را بیشتر دوست دارد. امی کارهای دفتری و پذیرایی از مهمانان را دوست داشت، اما وظایف اداری برای او بیش از حد شده بود. سپس شرکت تصمیم گرفت یک کارمند جدید با عنوان مدیر دفتر ایجاد کند که به طور خاص به این وظایف اداری اختصاص یابد. مسئولیت‌های امی به دو فعالیت دیگر کاهش یافت.

ساده سازی شغل

ساده سازی کار توسط فردریک تیلور رایج شد. او معتقد بود که مشاغل پیچیده باید به اجزای ساده تر تقسیم شوند. اینها وظایف کوچکی هستند که یادگیری و اجرای آنها نسبتاً آسان است. مزیت آن این است که سطح مهارت کمی لازم است، برای سازمان ارزان تر است و به دلیل تخصصی سازی خطای کمتری وجود دارد.

در رویکرد تیلور، کارگران در حوزه خاص خود متخصص می شوند. این رویکرد ابتدا توسط هنری فورد پیاده سازی شد، که توانست خودروها را با نرخی بسیار ارزان تر از هر یک از رقبای خود به تولید انبوه برساند.

یکی دیگر از مزایای این رویکرد برای کارفرما این است که جایگزینی کارکنان آسان تر است، زیرا آنها بسیار متخصص هستند و مهارت های آنها به راحتی قابل یادگیری است. بنابراین، کارکنان چرخ دنده های قابل تعویض در ماشین تولید هستند. این رویکرد به عنوان رویکرد مهندسی شناخته می شد، زیرا خروجی (بهره وری) معیار اصلی برای این انتخاب های طراحی بود.

به دلیل افزایش اتوماسیون و افزایش آگاهی در مورد شرایط کاری کارکنان، ساده سازی شغل از محبوبیت افتاد. به جای رویکرد مهندسی، رویکرد انگیزشی مورد حمایت قرار گرفت. این رویکرد بر روی انگیزشی کردن کارها تمرکز داشت - به ویژه برای کارکنان دانش ورز.

صرف نظر از کاهش محبوبیت، ساده سازی شغل یکی از چهار روش کلیدی برای طراحی شغل باقی مانده است. علاوه بر این، می توان استدلال کرد که ساده سازی شغل به عنوان یک تکنیک برای ساده سازی نقش ها در عصری که مشاغل پیچیده می توانند منجر به استرس و مشکلات سلامتی شوند، دوباره معرفی شود.

ساده سازی شغل یکی از چهار تکنیک طراحی شغل است که در کنار گسترش شغل (job enlargement)، غنی سازی شغل (job enrichment) و گردش شغلی (job rotation)، بخش کلیدی توسعه سازمانی را تشکیل می دهد.



تکنیک ساده سازی کار در ۵ مرحله

رویکرد ساده سازی کار دارای پنج مرحله است و تفاوت چندانی با هر فرآیند بازطراحی شغل ندارد. شغل یا نقش ابتدا تجزیه و تحلیل می‌شود و سپس بر اساس تعدادی معیار بهینه می‌شود. مراحل ساده سازی شغل به شرح زیر است:

انتخاب شغل یا فعالیتی که باید مورد مطالعه قرار گیرد. نقطه شروع خوب، فعالیتی است که زمان بر یا ناکارآمد است. ترجیحاً، این فعالیتی باشد که با آن آشنا هستید، در غیر این صورت، باید با افرادی که با این کار آشنا هستند مصاحبه کنید تا درک بهتری از فردی که آن را انجام می‌دهد، به دست آورید. این به درک فعالیت کمک می‌کند.

جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مربوط به شغل انتخاب شده. در اینجا اولویت، دریافت تمام حقایق و لیست کردن هر مرحله از انجام کار است.

پرسشگری در مورد همه جنبه‌های انجام کار. در این مرحله، شما تمام مراحل و حقایق را بررسی می‌کنید و همه چیز را با پرسیدن ”چرا، کجا، کی، چه کسی و چگونه“ تجزیه و تحلیل می‌کنید. سپس، روش‌ها و شرایط جایگزین را بررسی می‌کنید.

توسعه بهبودهای احتمالی. در اینجا می‌توانید از چهار معیار برای تمام وظایف مختلف استفاده کنید: حذف (Eliminate)، ترکیب (Combine)، بازآرایی (Rearrange) و ساده‌سازی (Simplify). هدف در اینجا آسان‌تر، ایمن‌تر یا مؤثرتر کردن کار است. در این مرحله، باید به خاطر داشته باشید که می‌توانید از ابزارها، از جمله ابزارهای فیزیکی، فناوری دیجیتال و اتوماسیون استفاده کنید. پس از آن، نتایج را یادداشت کرده و یک روش جدید پیشنهادی ایجاد کنید.



ارزیابی نتایج و پیاده‌سازی روش بهبود یافته. در اینجا می‌توانید نمونه اولیه جدید خود را آزمایش کنید، بر اساس نتایج اولیه بهینه‌سازی و تنظیم کنید و روش بهبود یافته را پیاده سازی کنید. این ممکن است شامل مدیریت ذینفعان یا متقاعد کردن مافوق باشد. اگرچه رویکرد ذکر شده در بالا در اوایل دهه ۱۹۵۰ منتشر شد، اما شباهت زیادی به فرآیند تفکر طراحی (design thinking) امروزی دارد. شما سعی می‌کنید شغل و شرایط را درک کنید (همدلی)، مشکل را تعریف کنید، فرآیند را تجزیه و تحلیل کنید، راه‌حل‌ها را نمونه‌سازی کنید و نتایج را آزمایش کنید.

این راهنمای کوتاه در مورد ساده سازی شغل به پایان می‌رسد. به طور خلاصه: هدف از ساده سازی شغل، توسعه روش‌های کاری است که خروجی را به حداکثر رسانده و در عین حال هزینه را به حداقل برساند. بنابراین، این یک رویکرد بسیار وظیفه‌محور است. با این حال، عوامل دیگری نیز باید در نظر گرفته شوند، از جمله اینکه شغل چقدر انگیزشی خواهد بود و آیا شغل جدید و ساده‌شده با کارمند مربوطه سازگار است. اگر امی وظایف اداری را دوست داشت، از دست دادن آنها خوشحال نمی‌شد، که اهمیت رویکرد انسانی به ساده سازی کار را نشان می‌دهد.





طرح طبقه بندی مشاغل

طرح طبقه بندی مشاغل

طبقه بندی مشاغل در منابع انسانی به معنای گروه بندی و دسته بندی مشاغل مختلف در یک سازمان است. این طبقه بندی مشاغل شامل تعیین نام و عنوان مشغولین به هر یک از این مشاغل و جایگاه آن ها در سازمان است. این کار برای سازمان ها اهمیت بسیاری دارد زیرا طبقه بندی دقیق مشاغل به ایجاد ساختار سازمانی مناسب و تعادل منابع انسانی کمک می کند. معمولا دفتر مشاوره فنی طبقه بندی مشاغل می تواند این کار را با کیفیت بسیار بالایی انجام دهد و هر فرد را در جایگاه درست خود رد سازمان قرار دهد.

یکی از روش های رایج طبقه بندی مشاغل در منابع انسانی، سیستم طبقه بندی حقوق و مزایای سازمانی است که توسط مشاوره فنی طبقه بندی مشاغل انجام می گردد. در این روش، مشاغل بر اساس سطح حقوق و مزایا، مانند دستمزد، مزایای مالی، وضعیت شغلی و سایر موارد مشابه، به دسته های مختلف تقسیم می شوند.



طبقه بندی مشاغل طبق قانون کار ایران

طبق ماده ۴۸ قانون کار، به منظور جلوگیری از بهره کشی از کار دیگری، وزارت کار و امور اجتماعی موظف است نظام ارزیابی و طبقه بندی مشاغل را با استفاده از استاندارد مشاغل کارگری در کشور تهیه نماید و به مرحله اجرا درآورد.

همچنین ماده ۴۹ قانون کار مقرر کرده که: به منظور استقرار مناسبات صحیح کارگاه یا بازار کار در زمینه مزد و مشخص بودن شرح وظایف و دامنه مسئولیت مشاغل مختلف در کارگاه، کارفرمایان مشمول این قانون موظفند با همکاری کمیته طبقه بندی مشاغل کارگاه و یا موسسات ذی صلاح طرح طبقه بندی مشاغل را تهیه کنند و پس از تایید وزارت کار و امور اجتماعی به مرحله اجرا درآورند.

بر اساس تبصره ۱ ماده ۴۹ قانون کار وزارت کار و امور اجتماعی مکلف شده که دستورالعمل و آیین نامه های اجرایی طرح ارزیابی مشاغل کارگاه های مشمول این ماده را که ناظر به تعدد کارگران و تاریخ اجرای طرح است تعیین و اعلام نماید.

همچنین طبق تبصره ۲ ماده ۴۹ قانون کار، مقرر شده که صلاحیت موسسات و افرادی که به تهیه طرح های طبقه بندی مشاغل در کارگاه ها می پردازند باید مورد تایید وزارت کار و امور اجتماعی باشد. شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد، یکی از موسساتی است که از سوی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، جهت تهیه طرح های طبقه بندی مشاغل در کارگاه های مشمول قانون کار، تایید صلاحیت شده است.

ضمناً مطابق ماده ۵۰ قانون کار چنانچه کارفرمایان مشمول این قانون در مهلت های تعیین شده از طرف وزارت کار و امور اجتماعی، مشاغل کارگاه های خود را ارزیابی نکرده باشند وزارت کار و امور اجتماعی، انجام این امر را به یکی از دفاتر موسسات مشاور فنی ارزیابی مشاغل و یا اشخاص صاحب صلاحیت (موضوع تبصره ۲) ماده (۴۹) واگذار خواهد کرد. در این صورت کارفرما علاوه بر پرداخت هزینه های مربوط به این امر مکلف به پرداخت جریمه ای معادل (۵۰٪) هزینه های مشاوره به حساب در آمد عمومی کشور نزد خزانه داری کل خواهد شد.

آنچه بسیار مهم است این است که از تاریخی که توسط وزارت کار و امور اجتماعی تعیین می شود کارفرما باید مابه التفاوت احتمالی مزد ناشی از اجرای طرح ارزیابی مشاغل را به کارگر بپردازد.

روش‌های رایج طبقه‌بندی مشاغل در ایران

۳- روش مقایسه عوامل:

در این روش تعدادی از مشاغل کارگاه که دارای اهمیت و جامعیت کافی در مقایسه با سایر مشاغل کارگاه هستند و نیز بالاترین مزد را در کارگاه به خود اختصاص داده باشند به عنوان مشاغل کلیدی انتخاب می‌گردند، سپس سایر مشاغل کارگاه با این مشاغل کلیدی انتخاب شده مقایسه و ارزش آنها تعیین می‌گردد.

۴- روش امتیازی:

در روش امتیازی ابتدا مشاغل کارگاه مورد مطالعه قرار گرفته و عوامل تشکیل دهنده مشاغل مشخص و برای هر یک از عوامل امتیازی در نظر گرفته می‌شود، سپس مجموع امتیازاتی که هر شغل از عوامل مختلف کسب میکند ارزش آن شغل را تعیین می‌نماید.



دفتر مشاوره فنی طبقه بندی مشاغل سرآمد، از چه روشی برای ارزشیابی و طبقه بندی مشاغل استفاده می کند؟

دفتر مشاوره فنی طبقه بندی مشاغل سرآمد، در کنار استفاده از روش رایج ارزشیابی و طبقه بندی مشاغل رایج وزارت کار (که موسوم به مدل سنتی وزارت کار می باشد) از مدل های مدرن مدیریت منابع انسانی نیز استفاده می نماید.

یکی از مدل های مدرن مدیریت منابع انسانی مدل مدیریت منابع انسانی TTM موسوم به مدل گنجینه های وظایف (Tasks Treasure Management) است که در حال حاضر بعنوان یک مدل منابع انسانی جامع و کارآمد در بسیاری از صنایع و صنوف کشور شناخته شده و با توجه به تایید آن توسط وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، از اواخر سال ۱۳۹۴ بعنوان اولین طرح طبقه بندی مشاغل، در کنار طرح طبقه بندی سنتی، مورد بهره برداری بسیاری از سازمان های کوچک و بزرگ با زمینه های فعالیت مختلف قرار گرفته و استقرار یافته است.

علاوه بر تبعیت این مدل از قوانین و مقررات کار و تامین اجتماعی و رعایت کلیه الزامات قانونی، از دیگر عوامل موثر بر مقبولیت TTM می توان به سادگی و در عین حال کاربردی بودن و جامعیت آن اشاره نمود به نحوی که پاسخگوی کلیه نیازهای مدیریت منابع انسانی سازمان ها به صورت یکپارچه و با کیفیت یکسان در تمام بخش ها (بدلیل محوریت شایستگی های دانشی و نگرشی) بوده و بین آورده های ارزش آفرین کارکنان برای سازمان و منافع و عایدی ایشان ارتباط منطقی برقرار می نماید.

چه سازمان‌هایی مشمول طرح طبقه‌بندی مشاغل هستند؟

در بسیاری از کشورها، طرح طبقه‌بندی مشاغل توسط سازمان‌های دولتی و نهادهای عمومی و یا دفتر مشاوره فنی طبقه بندی مشاغل اجرا می‌شود. این سازمان‌ها معمولاً مسئولیت تعیین و تصویب طبقه‌بندی مشاغل را دارند و به منظور اجرای اثربخش این طرح، با سازمان‌های خصوصی و سایر موسسات همکاری می‌کنند.

علاوه بر سازمان‌های دولتی، برخی سازمان‌ها و نهادهای غیردولتی مانند دفتر مشاوره فنی طبقه بندی مشاغل نیز ممکن است طرح طبقه‌بندی مشاغل را اجرا کنند. این سازمان‌ها معمولاً در بخش‌هایی مانند آموزش و پژوهش، مشاوره، راهنمایی شغلی و صنایع خاص می‌توانند فعالیت داشته باشند.

به عنوان مثال، در ایالات متحده، دپارتمان کار ایالات متحده (Department of Labor) و سازمان حفاظت اجتماعی (Social Security Administration) مسئولیت اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل را دارند. در اروپا، کمیسیون اروپا و سازمان‌های کارگری (مانند کمیته بین‌المللی جهانی کارگران) نقش مهمی در طبقه‌بندی مشاغل دارند. در ایران نیز، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و سازمان توسعه منابع انسانی کشور به عنوان سازمان‌های مشمول طبقه‌بندی مشاغل عمل می‌کنند و همچنین این کار توسط دفتر مشاوره فنی طبقه بندی مشاغل و توسط افرادی همچون مشاوره فنی طبقه بندی مشاغل انجام می‌گردد.

طبق مقررات وزارت کار در کشورمان، اگر کارگاه‌های مشمول قانون کار باشد دارای شریط زیر باشند می‌بایستی طرح طبقه بندی مشاغل را مستقر نمایند:

۱. کارگاه‌های مشمول قانون کار که میانگین تعداد کارکنان آنها ظرف سه ماه متوالی به ۵۰ نفر رسیده باشد. این تعداد باتوجه به لیست پرداخت حق بیمه و یا لیست حقوق و مزایا (هرکدام که بیشتر باشد) مشخص خواهد شد.

۲. شرکت‌های پیمانکار خدماتی تامین نیروی انسانی (با هر تعداد نیروی انسانی) در اینگونه کارگاه‌ها کارفرما موظف است با همکاری کمیته طبقه بندی مشاغل کارگاه و یا موسسات ذی صلاح، طرح طبقه بندی مشاغل را تهیه نموده و پس از تایید وزارت کار به مرحله اجرا در آورد.

لطفأً توجه داشته باشید که این فهرست به سازمان‌هایی که مشمول طرح طبقه‌بندی مشاغل هستند، محدود نیست و هر کشور ممکن است سازمان‌های مختلفی داشته باشد که در این زمینه فعالیت می‌کنند. همچنین، قوانین و مقررات مربوط به طبقه‌بندی مشاغل در هر کشور ممکن است متفاوت باشد، بنابراین بهتر است برای دریافت اطلاعات دقیق، به مرجع معتبر و مشاوره از متخصصین در زمینه منابع انسانی یعنی دفتر مشاوره فنی طبقه بندی مشاغل مورد اعتماد خود مراجعه کنید.

دستورالعمل برای اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل در سازمان چیست؟

اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل در سازمان ممکن است به صورت جزئی و مستقل برای هر سازمان و هر مشاوره فنی طبقه‌بندی مشاغل متفاوت باشد، اما برخی اصول و مراحل کلی که می‌توانید برای اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل در سازمان خود در نظر بگیرید عبارتند از:

تهیه نقشه سازمانی: ابتدا باید یک نقشه سازمانی جامع تهیه کنید که تمامی بخش‌ها، واحدها و شغل‌ها را شامل شود. این نقشه سازمانی باید ساختار سلسله‌مراتبی و روابط بین شغل‌ها را نشان دهد.

تحلیل شغل: برای هر شغل، تحلیل شغل انجام دهید تا وظایف، مسئولیت‌ها، دانش و مهارت‌های مورد نیاز و شرایط کاری را به طور دقیق مشخص کنید. این تحلیل شامل مصاحبه با افراد مربوطه و مشاهده مستقیم از وظایف و فعالیت‌های آن شغل می‌شود.

طبقه‌بندی شغل‌ها: برای طبقه‌بندی شغل‌ها، می‌توانید از یک سیستم طبقه‌بندی مشاغل قابل اعتماد و استاندارد استفاده کنید. می‌توانید سیستم‌های مشترک مانند سیستم‌های مخصوص صنایع خاص را مورد استفاده قرار دهید.

تعیین سطوح و طبقات شغلی: براساس تحلیل شغل و طبقه‌بندی، سطوح و طبقات مختلف شغلی را تعیین کنید. معمولاً از رده‌بندی‌هایی مانند “سطح ورودی”، “سطح میانی” و “سطح بالا” استفاده می‌شود.



مزایای منابع انسانی ناب چیست؟

ارتباط با کارکنان: پس از طبقه‌بندی شغل‌ها، با کارکنان درباره تغییرات و طبقه‌بندی جدید شغل خود صحبت کنید. به عنوان مشاوره فنی طبقه‌بندی مشاغل توضیح دهید که چگونه این تغییرات بر آنها تأثیر می‌گذارد و چگونه این طبقه‌بندی جدید می‌تواند بهبود وضعیت شغلی آن‌ها را ممکن سازد.

اجرای طبقه‌بندی: اجرای طبقه‌بندی شامل به‌روزرسانی نقشه سازمانی، تغییرنامه‌های سازمانی، اعلام تغییرات به کارکنان و تنظیم سطح حقوق و مزایای مرتبط با هر سطح شغلی است.

برنامه‌ریزی و پایش: پس از اجرای طبقه‌بندی، باید برنامه‌ریزی جهت پایش و ارزیابی طبقه‌بندی شغل‌ها و اصلاحات مورد نیاز بر اساس نیازها و تغییرات آینده صورت پذیرد.

همچنین، توجه داشته باشید که هر سازمان ممکن است نیازها و فرآیندهای منحصر به فرد خود را در طبقه‌بندی شغل‌ها داشته باشد، در نتیجه پیشنهاد می‌شود به طبقه‌بندی شغل‌ها در سازمان خود با کمک یک متخصص مدیریت سازمان‌ها و منابع انسانی و مشاوره فنی طبقه‌بندی مشاغل حرفه‌ای انجام دهید.

امروزه با افزایش رقابت بین سازمان‌ها در زمینه جذب و نگهداشت نیروی انسانی شایسته و کارآمد و همچنین نیاز به رعایت الزامات قانونی، سازمان‌ها را بر آن داشته تا در این حوزه سرمایه‌گذاری نموده و به دنبال بهترین راهکارها برای برآورده ساختن نیازهای سازمان خود در زمینه جذب و نگهداشت، توسعه و ارتقا بهره‌وری نیروی انسانی باشند. به همین دلیل بسیاری از سازمان‌ها به منظور دستیابی به اهداف مذکور به بهره‌گیری از مدل‌های بین‌المللی منابع انسانی روی آوردند. لیکن از آنجاییکه مدل‌های بین‌المللی برای سازمان‌های ایرانی و شرایط حاکم بر کسب و کار ما ایجاد نشده بودند، از پاسخگویی به بخشی از نیازهای سازمان‌های ایرانی ناتوان بودند. از جمله برخی از این موارد می‌توان به مغایرت با قوانین و مقررات کار، عدم سازگاری با فرهنگ سازمان‌های ایرانی، عدم وجود زیرسیستم‌های مناسب جهت پیاده‌سازی و ... اشاره نمود.

بنابراین لازم بود با الگوبرداری از راهکارهای سازمان‌های موفق در حوزه منابع انسانی و تلفیق مدل‌های بین‌المللی از یک سو و بهره‌گیری از دانش و تجربه متخصصان داخلی این حوزه از سوی دیگر، راهکاری ایجاد شود که هم پاسخگوی نیازها باشد و هم از لحاظ قانونی و زیرساخت قابلیت پیاده‌سازی در تمام سازمان‌ها را داشته باشد. طراحی مدل منابع انسانی TTM از سال ۱۳۹۰ آغاز شد و پس از بهره‌برداری و تکمیل آن طی ۴ سال، در سال ۱۳۹۴ به تصویب وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی رسید.

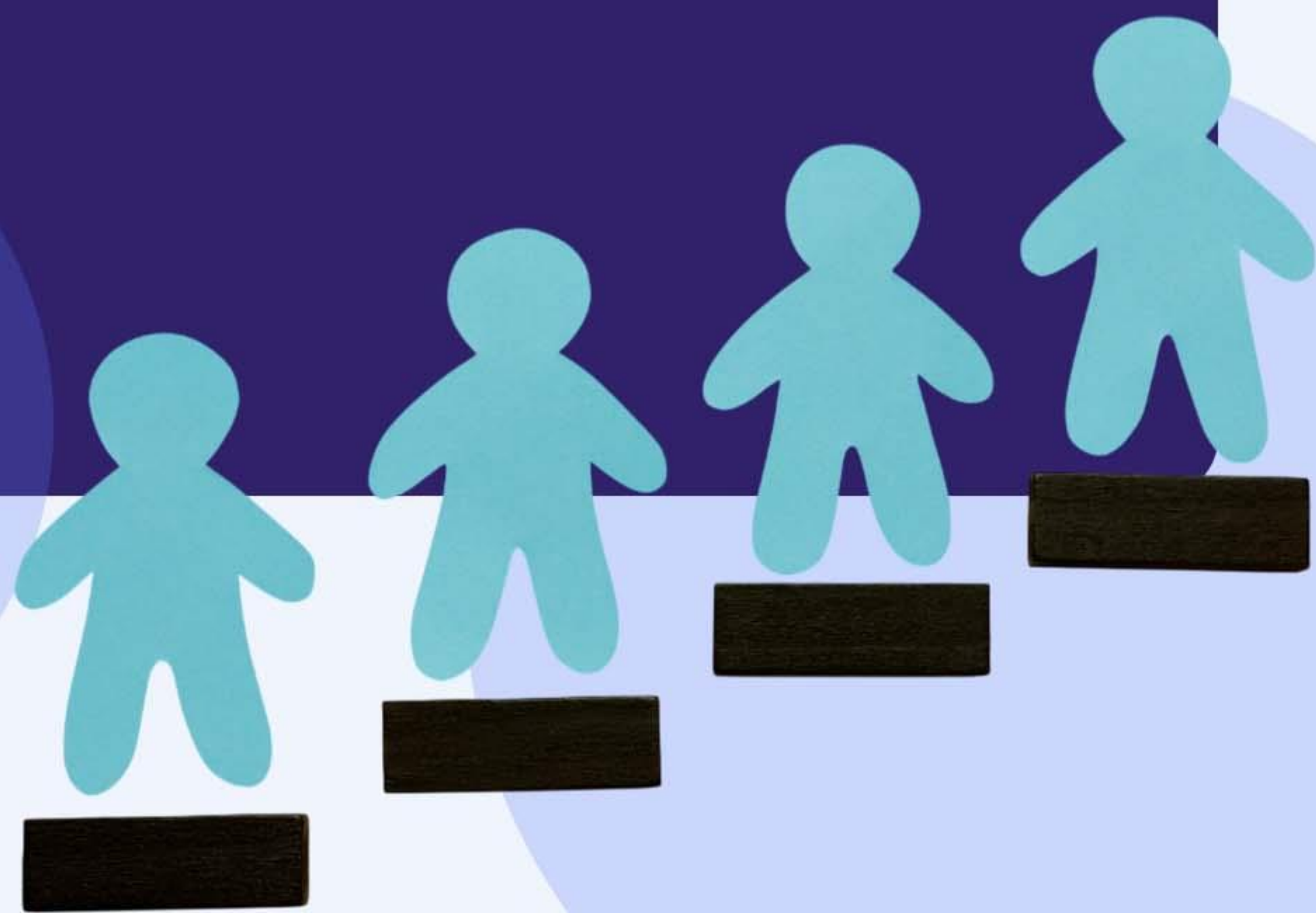
برگزاری اتاق بازرگانی ایران با حضور معاون اداره کل روابط کار و وزارت کار در خصوص نظام طبقه بندی مشاغل

روز چهارشنبه ششم دی ماه ۱۴۰۲، به دعوت کمیته حاکمیت شرکتی اتاق بازرگانی ایران و با حضور معاونت محترم اداره کل روابط کار و جبران خدمت وزارت کار به بررسی این موضوع پرداختیم که چگونه می‌توان ضمن حفظ سیاست‌ها و مقتضیات هر کسب و کار، الزامات قانون کار در خصوص نظام طبقه بندی مشاغل را نیز رعایت نمود.

طبق ماده ۴۹ قانون کار، کارگاه‌های بالای ۵۰ نفر باید حتماً طرح طبقه بندی مشاغل را داشته باشند؛ اما طبق اعلام معاون وزیر کار، طرح طبقه بندی مشاغل هنوز در ۵۹۰۰ کارگاه اجرایی نشده است که اگر عملیاتی شود قطعاً روی عدالت مزدی اثرگذار خواهد بود. بسیاری از مدیران گلایه می‌کنند که چه لزومی دارد که از طرح سنتی وزارت کار تبعیت کنند؟

در این جلسه که با حضور بیش از ۴۰ نفر از مدیران عامل و مدیران ارشد منابع انسانی برگزار شد، ابتدا جناب آقای مهندس احسان هاشمی نژاد (معاون محترم مدیرکل جبران خدمت وزارت کار) به تشریح رویکردهای جدید معاونت روابط کار وزارت کار پرداختند و با تشریح آیین نامه ارزشیابی مشاغل (مصوب سال ۱۳۹۵) اظهار داشتند که از سال ۱۳۹۵ شرکت‌ها می‌توانند ضمن رعایت الزامات قانونی، مدل‌های جبران خدمت متناسب با کسب و کار خود را به تایید وزارت کار رسانده و جایگزین طرح طبقه بندی مشاغل نمایند.

سپس به نحوه طراحی نظام جبران، بر اساس مدل TTM پرداختیم. مدل منابع انسانی TTM می‌تواند پس از تایید وزارت کار، جایگزین طرح طبقه بندی مشاغل شرکت‌ها شود.



برای اجرای اصول ناب از یک برنامه ساختاریافته پیروی کنید. در اینجا دو مورد که معمولاً استفاده می‌شوند، آورده شده است:

مثال	چه کاری باید انجام داد	مرحله
بازخورد استخدام‌شدگان جدید نشان می‌دهد که جذب و استخدام به دلیل وظایف زیاد، طاقت‌فرسا به نظر می‌رسد. برای بهبود رضایت از 30% به حداقل 50% در سه ماهه آینده، هدف را کاهش وظایف جذب و استخدام تا 20% با معرفی فاز پیش‌جذب (preboarding) تعیین می‌کنید. موفقیت از طریق یک نظرسنجی کوتاه اندازه‌گیری خواهد شد. مدیران استخدام، استخدام‌کنندگان و استخدام‌شدگان اخیر را برای شناسایی مسائل کلیدی و توسعه برنامه‌ای که برخی وظایف را به پیش‌جذب منتقل می‌کند، گرد هم می‌آورید تا جذب و استخدام روان‌تر و قابل مدیریت‌تر شود.	مشکل را شناسایی کرده و آنچه را که نیاز به تغییر دارد ارزیابی کنید. اهداف، مقاصد و استراتژی‌ها را برای ایجاد تغییر ترسیم کنید. نتایجی را که به معنای موفقیت هستند، تعریف کنید. تیمی از بازیکنان کلیدی را گرد هم آورید. یک برنامه عملیاتی تدوین کنید.	برنامه‌ریزی (Plan)
به محض آماده شدن برنامه پیش‌جذب و نسخه بهبود یافته و کم‌حجم‌تر برنامه جذب و استخدام، استخدام‌شدگان جدید این تجربه جدید را طی می‌کنند. داده‌های اولیه از نظرسنجی رضایت استخدام‌شدگان جدید نشان می‌دهد که رضایت از جذب و استخدام افزایش یافته و تأیید می‌کند که کاهش تعداد وظایف گامی در جهت درست بوده است.	برنامه عملیاتی را شروع کرده و داده‌ها را جمع‌آوری کنید. مشاهدات و مشکلات را مستند کنید. منابع و ابزارهای لازم برای تغییرات را طراحی کنید.	اجرا (Do)
در پایان سه ماهه بعدی، رضایت از جذب و استخدام از 30% به 40% افزایش یافت. استخدام‌شدگان جدید نیز از پیش‌جذب خود راضی هستند؛ 87% می‌گویند که آنها را بهتر برای روز اول خود آماده می‌کند و انتقال را کمتر ناگهانی می‌کند.	در مورد داده‌های جمع‌آوری شده، به دنبال روندها تأمل کنید. ارزیابی کنید که آیا برنامه کار می‌کند. هر گونه عوارض جانبی ناخواسته را تشخیص دهید. تنگناها را شناسایی کرده و راه‌هایی برای حذف آنها پیدا کنید.	مطالعه (Study)*
پس از دو سه ماهه کامل داده در مورد برنامه پیش‌جذب و جذب و استخدام جدید شما، رضایت از جذب و استخدام 46% است. به نظر می‌رسد همه چیز طبق برنامه پیش می‌رود. برای پیگیری وضعیت، شما همچنان از استخدام‌شدگان جدید در مورد تجربه و پیشنهاداتشان برای بهبودها سؤال می‌کنید.	نتیجه‌گیری کنید که آیا برنامه کار کرده است. اگر برنامه موفقیت‌آمیز است، فرآیند جدید را استانداردسازی کرده و گسترش آن را به سایر ظرفیت‌ها در نظر بگیرید. اگر برنامه نیاز به تغییر دارد، به مرحله اول بازگردید و تنظیمات یا اصلاحات را انجام دهید. فرآیند را در زمان دیگری برای بهبودهای بیشتر بازبینی کنید.	اقدام (Act)

استراتژی دیگری که اغلب استفاده می‌شود، مدل تعریف، اندازه‌گیری، تحلیل، بهبود، کنترل (DMAIC) است. به طور رسمی، این بخشی از ابتکار Six Sigma است، اما اغلب در رویکرد ناب نیز استفاده می‌شود.

در اینجا، فرآیند به شرح زیر است

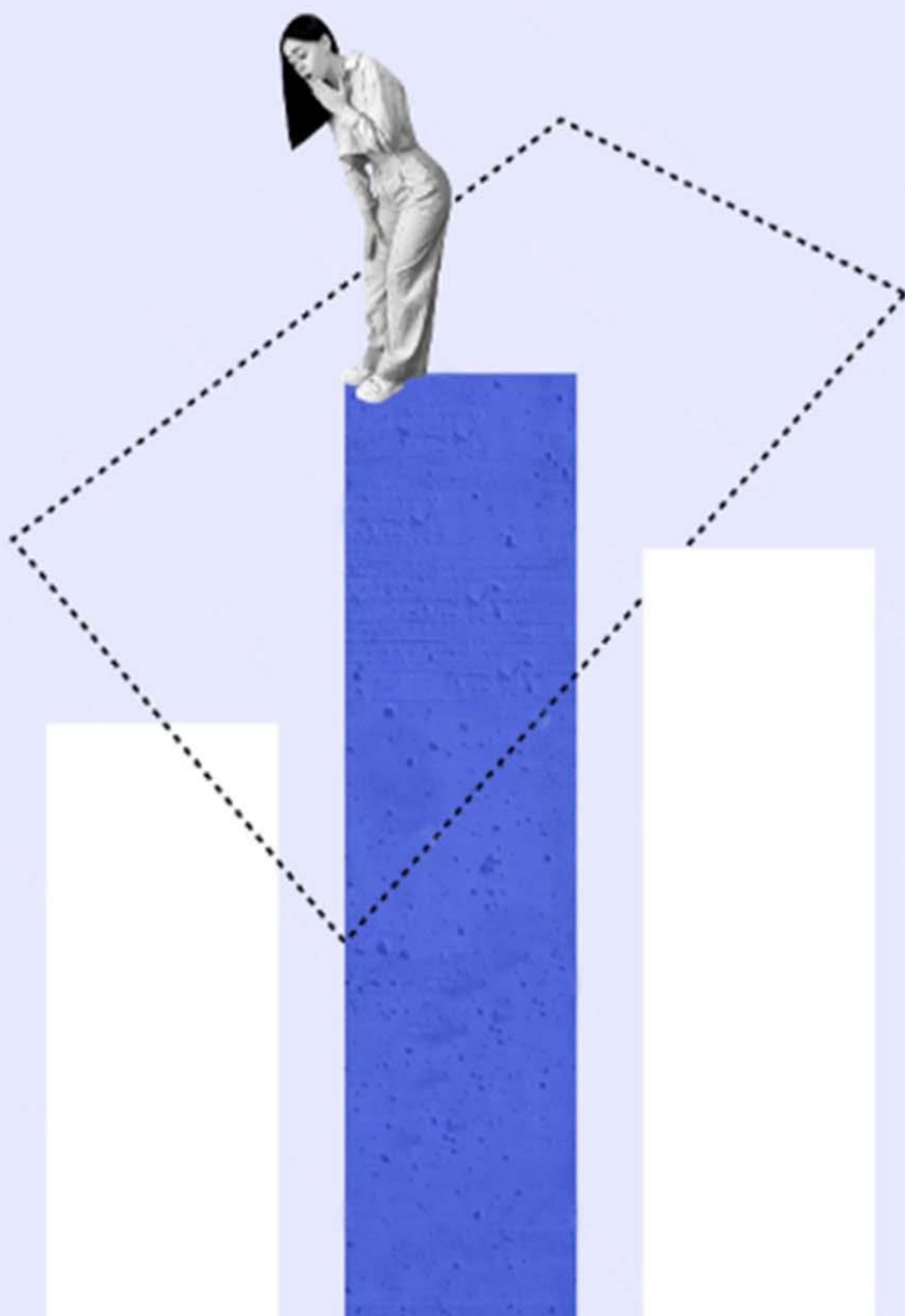
مرحله	چه کاری باید انجام داد
تعریف (Define)	مشکلی که باید حل شود، مشتریان و انتظارات آنها را تعریف کنید. توقف، شروع و دامنه فرآیند را تعریف کنید. یک نقشه از جریان فرآیند با تمام ورودی‌ها و خروجی‌ها ایجاد کنید.
اندازه‌گیری (Measure)	معیارهایی را برای اندازه‌گیری پیشرفت جستجو کنید. داده‌های مربوطه را برای نشان دادن نحوه کار فرآیند و آشکار کردن نقص‌ها جمع‌آوری کنید.
تحلیل (Analyze)	ناهمانگی‌ها بین عملکرد فعلی و هدف را تشخیص دهید. مشکلات احتمالی و فرصت‌ها برای بهبود را شناسایی کنید. به دنبال علل ریشه‌ای مشکلات باشید.
بهبود (Improve)	راه‌هایی را برای پیکربندی مجدد فرآیند برای حل مشکل و یافتن مدل‌های پیشگیری بررسی کنید. یک برنامه برای راه‌حل را آزمایش و پیاده‌سازی کنید.
کنترل (Control)	راه‌حل را مستند کنید. سیستمی را برای نظارت بر فرآیند به‌روز شده و نگه داشتن آن در مسیر خود ایجاد کنید.

موفقیت منابع انسانی ناب را اندازه‌گیری کنید

همانطور که در هر دو مدل حل مسئله که در بالا بحث شد، دیدیم، اعمال اصول ناب شامل تعیین معیارهایی برای اندازه‌گیری پیشرفت و ردیابی این داده‌ها است. بالاخره، چگونه می‌توانید ارزیابی کنید که تلاش‌های شما موفقیت‌آمیز بوده و آیا واقعاً ضایعات را حذف کرده و فرآیندهای منابع انسانی را بهینه کرده‌اید؟

استخدام یک مشاور منابع انسانی ناب را در نظر بگیرید

پیاده‌سازی ابتکارات ناب در بخش منابع انسانی شما می‌تواند پیچیده باشد، به خصوص اگر این برای سازمان شما کاملاً جدید باشد. به همین دلیل ممکن است از استخدام یک مشاور بهره‌مند شوید که می‌تواند بر تلاش نظارت کند یا به شما در تدوین برنامه کمک کند، حداقل برای اولین بار. یک مشاور می‌تواند به هدایت تحول ناب در عملکرد منابع انسانی سازمان شما کمک کند و تیم منابع انسانی شما را در توسعه رفتارها و صلاحیت‌های لازم برای حرکت در محیط ناب یاری رساند.



ابزارهای منابع انسانی ناب

متدولوژی ناب از ابزارهای خاصی برای تسهیل فرآیند به صورت روزانه استفاده می‌کند. نمونه‌ها عبارتند از:

بردهای کانبان: برد کانبان ابزاری است که تیم‌ها را قادر می‌سازد تا وظایف مختلف مربوط به یک پروژه را بصری کنند و مدیریت کنند. وظایف توسط کارت‌ها (یا یادداشت‌های چسبان) که در ستون‌ها قرار می‌گیرند، نمایش داده می‌شوند و با تکامل پروژه، آنها از مراحل مختلف عبور می‌کنند: در حال انجام، در حال پیشرفت و انجام شده.

استندآپ‌های روزانه: استندآپ روزانه یک جلسه کوتاه است، ایده آل است که بیش از پانزده دقیقه طول نکشد. ایده این است که اعضای تیم اطلاعات و به‌روزرسانی‌های مربوطه را در مورد پروژه‌هایی که روی آنها کار می‌کنند، تبادل کنند. اگر هر مشکلی آنها را از پیشرفت باز می‌دارد، استندآپ زمان مناسبی برای به اشتراک گذاشتن این موضوع و درخواست حمایت است. بررسی‌های سریع تیم به منابع انسانی کمک می‌کند تا در مورد اولویت‌ها همسو بمانند، موانع را برطرف کنند و پاسخگویی را بهبود بخشند.

نقشه‌برداری جریان ارزش: این فرآیند مربوط به شناسایی ساختاریافته ناکارآمدی‌ها در فرآیندهایی مانند استخدام، حقوق و دستمزد و مدیریت عملکرد برای حذف زمان و تلاش هدررفته است. در منابع انسانی ناب، کارکنان "مشتریان" خدمات منابع انسانی در نظر گرفته می‌شوند. با ترسیم هر مرحله از یک فرآیند از دیدگاه آنها، تیم‌های منابع انسانی می‌توانند تشخیص دهند که کدام فعالیت‌ها ارزش واقعی اضافه می‌کنند - مانند ارتباط واضح و پاسخ‌های به موقع - و کدام فعالیت‌ها تأخیرها یا افزونگی‌های غیرضروری ایجاد می‌کنند. مرحله‌ای که به یک تجربه روان‌تر و مؤثرتر کمک نمی‌کنند (مانند تأییدهای بیش از حد یا ورود دستی داده) را می‌توان ساده سازی یا حذف کرد تا کارایی بهبود یابد.



مستندسازی کار استاندارد: ساده‌سازی فرآیندهای منابع انسانی مستلزم استانداردسازی مستندات کاری با استفاده از الگوها، چک‌لیست‌ها و SOPهای منابع انسانی است. به عنوان مثال، یک رویه عملیاتی استاندارد (SOP) منابع انسانی، دستورالعمل‌های واضح و گام به گام را در مورد فرآیندهایی که باید دنبال کنند، به تیم منابع انسانی ارائه می‌دهد. این امر تضمین می‌کند که کل تیم وظایف منابع انسانی را به طور مداوم، قانونی و مطابق با اهداف شرکت انجام می‌دهد.

متدولوژی 5S: متدولوژی 5S به دلیل توانایی خود در ایجاد یک فضای کاری کارآمدتر و سازمان یافته‌تر شناخته شده است. این روش در ابتدا توسط تویوتا در دهه ۱۹۵۰ برای بهبود چابکی در تولید توسعه یافت، اصول 5S به همان اندازه در منابع انسانی نیز کاربرد دارد و به ساده‌سازی فرآیندها، کاهش آشفتگی و بهبود بهره‌وری کلی کمک می‌کند. پنج S به معنای و آنچه می‌توانند در منابع انسانی ترجمه شوند:

Seiri مرتب‌سازی: حذف اسناد قدیمی، سیاست‌های زائد و وظایف غیرضروری منابع انسانی برای تمرکز فقط بر آنچه ارزش می‌افزاید.

Seiton سازمان‌دهی: سازمان‌دهی سوابق کارکنان، فایل‌های دیجیتال و گردش کار برای اطمینان از دسترسی آسان و عملیات روان.

Seiso پاکیزگی: حفظ یک فضای کاری دیجیتال و فیزیکی تمیز و ساختاریافته، بهبود کارایی و وضوح.

Seiketsu استانداردسازی: ایجاد SOPهای واضح برای فرآیندهایی مانند استخدام، حقوق و دستمزد و جذب و استخدام برای اطمینان از ثبات و کاهش خطاها.

Shitsuk پایداری: بررسی و به‌روزرسانی منظم سیستم‌ها، سیاست‌ها و عادات کاری منابع انسانی برای حفظ کارایی و بهبود بلندمدت.

تأثیر رویکرد منابع انسانی ناب

با توجه به تأثیر فرآیندهای منابع انسانی سازمان شما بر عملکرد سایر بخش‌های شرکت، ساده‌سازی و کارآمدتر کردن آنها باید اولویت اصلی شما باشد. اتخاذ رویکرد منابع انسانی ناب می‌تواند گام عالی در این مسیر باشد. حتی اگر مدیریت ارشد هنوز اصول ناب را پذیرفته نباشد، منابع انسانی می‌تواند به عنوان نمونه‌ای برای کل سازمان پیش‌تاز باشد.



مراحل اجرایی طرح های طبقه بندی مشاغل در ایران

- ۱- انتخاب دفتر مشاوره فنی از سوی کارفرما
- ۲- انعقاد قرارداد با دفتر مشاوره فنی و ارسال قرارداد جهت تأیید وزارت تعاون ، کار و رفاه اجتماعی
- ۳- انتخاب اعضای کمیته دائمی طبقه بندی مشاغل از سوی کارفرما
- ۴- آموزش اعضای کمیته توسط دفتر مشاوره فنی .
- ۵- جمع آوری اطلاعات از طریق توزیع پرسشنامه شناخت شغل (فرم پیوست) ، مشاهده و مصاحبه توسط مشاور با همکاری کارفرما
- ۶- تهیه تشکیلات یا ساختار سازمانی ابلاغی از سوی کارفرما، توسط مشاور
- ۷- تدوین شرح وظایف پستهای سازمانی طبق فرم مصوب وزارت کار (توسط مشاور
- ۸- تدوین شناسنامه شغل (طبق فرم مصوب وزارت کار) توسط مشاور
- ۹- تخصیص امتیازات به مشاغل براساس نظام ارزیابی مشاغل مصوب وزارت تعاون ، کار و رفاه اجتماعی ، توسط مشاور
- ۱۰- تدوین پیش نویس طرح توسط مشاور و بررسی پیش نویس در کمیته طبقه بندی مشاغل و ارسال پیش نویس طرح جهت بررسی به وزارت تعاون ، کار و رفاه اجتماعی توسط کارفرما
- ۱۱- انجام اصلاحات پیشنهادی وزارت تعاون ، کار و رفاه اجتماعی توسط مشاور (با رعایت مراحل بند قبل)
- ۱۲- تجلید مجموعه طرح پس از تأیید نهایی وزارت تعاون ، کار و رفاه اجتماعی ، توسط مشاور
- ۱۳- تهیه اطلاعات پرسنلی کارکنان (دریافتی از کارفرما) و تطبیق آنان با طرح جهت ارائه به مشاور
- ۱۴- تهیه جدول دستمزد جهت کارکنان ، توسط مشاور بر اساس اطلاعات دریافتی از کارفرما و طرح مصوب
- ۱۵- ارسال جدول مزد به وزارت تعاون ، کار و رفاه اجتماعی جهت تأیید پس از تأیید کمیته طبقه بندی مشاغل و مدیریت شرکت، توسط کارفرما
- ۱۶- صدور احکام اجرای طرح طبقه بندی مشاغل توسط کارفرما

تبصره ۳- کارگاه‌هایی که به حد نصاب لازم برای اجرای طبقه‌بندی مشاغل رسیده باشند کاهش بعدی نفرات آنان، رافع شمول اجرای طرح طبقه‌بندی نخواهد شد.

تبصره ۴- کارگاه‌هایی که حد نصاب تعداد کارگران را طبق دستورالعمل‌های صادره حائز گردیده ولی در حال نصب و راه اندازی بوده و هنوز به بهره‌برداری نرسیده باشند، تاریخ شمول و اجرای طرح در مورد آنان از تاریخ صدور پروانه بهره‌برداری خواهد بود مگر آن که عملاً و طبق مدارک مثبت فعالیت بهره‌برداری آنان قبل از صدور پروانه صورت گرفته باشد که در این صورت تاریخ شروع فعالیت ملاک می‌باشد.

ماده ۴- واحدهایی تحت عنوان گروه یا مجتمع و نظایر آنها که تابع یک شخصیت حقوقی بوده و شامل چند کارگاه مختلف می‌باشند از نظر ماده (۱) این آیین‌نامه از لحاظ تعداد کارگران یک واحد محسوب می‌گردند.

ماده ۵- سازمان‌ها و دستگاه‌هایی که به علت تبعیت از دیگر مقررات استخدامی فاقد مشمولان قانون کار می‌باشند لیکن تمام یا بخشی از وظایف اصلی و پشتیبانی آنان از طریق قراردادهای پیمانکاری توسط مشمولان قانون کار انجام می‌شود، بایستی با احصاء مشاغل قابل تصدی توسط مشمولان قانون کار، نسبت به تهیه طرح طبقه‌بندی مشاغل از طریق دفاتر مشاور فنی اقدام نمایند و پس از تایید وزارت کار و امور اجتماعی ملاک تعیین عنوان شغل، گروه و مزد و حقوق کلیه کارگران قرار گیرد که از طریق پیمانکاران در آن سازمان اشتغال می‌یابند.

تبصره ۱- چنانچه با توجه به شرایط خاص و نوع فعالیت برخی از شرکت‌های پیمانکاری طرح طبقه بندی و جدول مزد تنظیمی برای پیمانکاران طرف قرارداد جوابگوی این شرکت‌های خاص نباشد با تایید اداره کل می‌توان طرح طبقه‌بندی و جدول مزد جداگانه‌ای برای این شرکت‌های پیمانکاری تهیه و پس از تایید به مورد اجرا گذارد.

تبصره ۲- شرکت‌های تولیدی- صنعتی نیز که تمام یا بخشی از فعالیت‌های خود را از طریق قراردادهای پیمانکاری انجام می‌دهند می‌بایست نسبت به پیش‌بینی تمامی مشاغل قابل تصدی توسط شرکت‌های پیمانکاری در طرح طبقه‌بندی مشاغل شرکت خود اقدام نمایند.

ماده ۶- هر نوع تغییر حقوقی در وضعیت مالکیت کارگاه از قبیل فروش و انتقال به هر شکل، تغییر نوع تولید، ادغام در موسسه دیگر، فوت مالک و امثال آنها مانع از ادامه روند تهیه و اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل بر اساس شرایط جدید کارگاه نمی‌شود و هنگام چنین تغییری تعهدات و آثار اقدامات کارفرما یا مدیریت قبلی در زمینه طرح مذکور عیناً به کارفرما یا مدیریت جدید منتقل می‌شود.

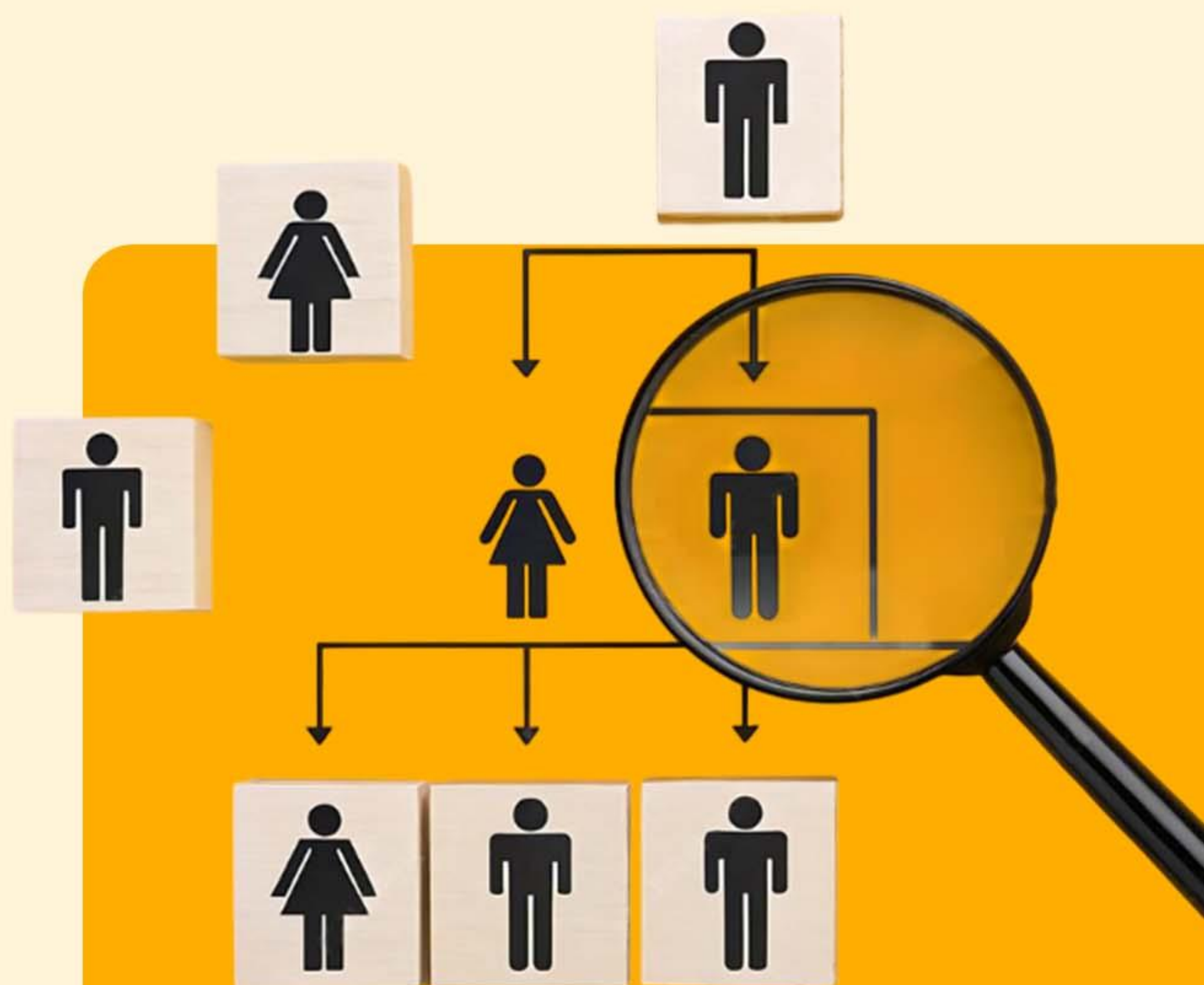
نحوه انجام طبقه بندی مشاغل در سازمان ها توسط دفتر مشاوره فنی طبقه بندی مشاغل به چه صورتی است؟

طبقه بندی مشاغل در سازمان ها به صورتی انجام می گیرد که مشاغل مختلف در سازمان را در گروه ها و دسته های مختلف قرار دهد. این طبقه بندی شامل تعیین نام و عنوان هر شغل و نمایش آن در سازمان می شود. هدف اصلی از انجام طبقه بندی مشاغل، ایجاد ساختار سازمانی مناسب و توازن منابع انسانی است.

نحوه انجام طبقه بندی مشاغل در سازمان ها توسط دفتر مشاوره فنی طبقه بندی مشاغل می تواند بر اساس چندین عامل انجام شود. عواملی نظیر حوزه فعالیت، سطح مسئولیت، تخصص و مهارت های مورد نیاز، سلسله مراتب و طبقه بندی سازمانی است. همچنین یکی از روش های متداول طبقه بندی مشاغل، طبقه بندی بر اساس حقوق و مزایای سازمانی است. شغل ها بر اساس عواملی نظیر سطح حقوق، مزایای مالی، وضعیت شغلی و معیارهای مشابه به دسته های مختلفی تقسیم می شوند.

همچنین مشاغل می توانند بر اساس طبقه بندی حرفه ای نیز دسته بندی شوند، مانند مشاغل مدیریتی، حرفه های فنی، حرفه های مالی و غیره. علاوه بر این، مشاغل می توانند بر اساس حرفه ای بودن و لایسنس ها نیز طبقه بندی شوند مثل امتلاک داشتن مدرک حرفه ای خاص.

انجام طبقه بندی مشاغل در منابع انسانی توسط مشاوره فنی طبقه بندی مشاغل به سازمان ها کمک می کند تا اطلاعات مربوط به نیازمندی های شغلی، شرایط کاری، توسعه حرفه ای و سایر جوانب مرتبط را جمع آوری کنند. این اطلاعات در تصمیمات موثر درباره استخدام، آموزش و نگهداری نیروی کار مفید است.



مراحل بازنگری کلی در طرح طبقه بندی مشاغل بصورت خلاصه بشرح زیر است:

- ۱- درخواست مدیریت شرکت برای تجدید نظر کلی در طرح طبقه بندی مشاغل از وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی یا ارائه دلایل و توجیهات لازم.
- ۲- موافقت وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی با بازنگری کلی در طرح طبقه بندی مشاغل براساس دلایل و توجیهات ارائه شده.
- ۳- انتخاب دفتر مشاوره فنی از سوی کارفرما و معرفی به وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی جهت دریافت مجوز لازم و انعقاد قرارداد تهیه و اجرای طرح پس از تأیید وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی.
- ۴- تنظیم موافقت نامه بین مدیریت و نمایندگان رسمی کارکنان مبنی بر قبول شرایط تعیین شده در موافقت نامه و ارسال آن در ۳ نسخه به وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی.
- ۵- تأیید قرارداد یا دفتر مشاوره فنی توسط وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی.



اشکالات سیستم طبقه بندی شغلی چیست؟

سیستم طبقه بندی شغلی نیز همانند سایر سیستم‌ها ممکن است با برخی اشکالات روبرو شود. در زیر به برخی از این اشکالات اشاره خواهیم کرد:

نامطلوب بودن طبقه بندی: در برخی موارد، سیستم طبقه بندی شغلی ممکن است نامطلوب و غیرعادلانه باشد. ممکن است شغل‌هایی با وظایف و مسئولیت‌های مشابه در دسته‌ها مختلف قرار گیرند و یا شغلی با مسئولیت بالا و دستمزد پایین در یک دسته قرار بگیرد. این موضوع می‌تواند منجر به نارضایتی و ناراضی‌ترین نیروی کار شود.

عدم انعطاف‌پذیری: بعضی از سیستم‌های طبقه بندی شغلی عدم انعطاف‌پذیری دارند و نمی‌توانند با تغییرات روزافزون در شغل‌ها و سازمان‌ها سازگار باشند و این به عنوان یک مشکل برای مشاوره فنی طبقه بندی مشاغل است. به دلیل رشد و تغییرات در تکنولوژی و روش‌های کاری، شغل‌ها و تسهیلات‌های مدرن ممکن است طبقه بندی‌های موجود را کند و منتنی کنند. در نتیجه، سازمان ممکن است با مشکلات در انجام فعالیت‌های روزانه روبرو شود.

۳. کوچک‌بینی: برخی از سیستم‌های طبقه بندی شغلی می‌توانند خیلی کوچک‌بین باشند و تنها به نیازها و ساختار داخلی سازمان توجه کنند. در نتیجه، عوامل خارجی مانند تغییرات در صنعت و بازارکار را در نظر نمی‌گیرند. این موضوع می‌تواند منجر به ناتوانی سازمان در جذب و نگهداری استعدادهای برتر و پاسخگویی به تحولات بیرونی شود.

۴. پیچیدگی: سیستم‌های طبقه بندی شغلی پیچیده و پیچیده می‌توانند باشند، به خصوص در سازمان‌های بزرگ و پیچیده. این پیچیدگی می‌تواند منجر به سختی در درک و اجرای سیستم شود و هزینه‌های اضافی برای مدیریت و نظارت بر دسته‌بندی شغلی به دنبال داشته باشد.

عدم به روزرسانی: یکی دیگر از اشکالات سیستم طبقه بندی شغلی، عدم به روزرسانی منظم آن است. شغل‌ها و نیازهای سازمان‌ها پیوسته در تغییر و ارتقاء می‌باشند. بنابراین، اگر سیستم طبقه بندی را به روز نکرديد، ممکن است انعطاف‌ناپذیری، ناسازگاری با فعالیت‌های جدید و ناتوانی در انجام وظایف باعث شود که سازمان نتواند با محیط رقابتی روبرو شود.



این تنها چند مثال از اشکالاتی است که ممکن است در سیستم طبقه بندی شغلی برای مشاوره فنی طبقه بندی مشاغل وجود داشته باشد. اما مهم است بدانید که با طراحی و اجرای صحیح سیستم، می‌توان این اشکالات را کاهش داد و سازمان را بهبود بخشید. نظام مشاوران مدیریت منابع انسانی و کتاب‌های معتبر دیگر منابعی هستند که به شما در درک بهتر مسائل مرتبط با سیستم طبقه بندی شغلی کمک می‌کنند.

تیم مشاوره فنی طبقه بندی مشاغل سرآمد، پیش از این طراحی و استقرار نظام طبقه بندی مشاغل در شرکت های سینه، هلدینگ دارویی گلرنگ و ۱۴ شرکت تحت پوشش هلدینگ سرمایه گذاری دارویی گلرنگ (شامل شرکت های واریان فارمد، بهین فارمد، آریا شیمی، فاران فارمد، فاران شیمی، سلامت پخش هستی، مانا فارمد، پژوهش گستران تغذیه آسان، ایان فارمد، آرین سلامت سینا، و فروش مانا فارمد)، شرکت عمران آذرستان، شرکت زرین نمای کاسپین، شرکت تحقیق و طراحی و تولید موتور ایران خودرو، شرکت پیشگامان توسعه کشاورزی کوثر، و شرکت ایده پردازان ارجمندی را در کارنامه خود دارد.

چرا طرح طبقه بندی شغلی خود را به سرآمد بسپاریم؟

داشتن مشاوره منابع انسانی و همکاری با ما برای طرح طبقه بندی مشاغل شرکت شما می تواند برخی از مزایا و برتری های زیر را داشته باشد:

تجربه و تخصص: ما تیمی از متخصصان مجرب و متعهد در زمینه مدیریت منابع انسانی داریم. ما با تجربه در طراحی و اجرای طرح های طبقه بندی مشاغل، در انواع صنایع و سازمان ها همکاری می کنیم.

شفافیت و شناخت صنعت: مشاوره فنی طبقه بندی مشاغل سرآمد با توجه به شناخت عمیق از صنایع مختلف، قادر است طبقه بندی مشاغل را با شفافیت و به طور دقیق برای شما انجام دهد. با بررسی و تحلیل دقیق وظایف و مسئولیت ها، ما به شما نتیجه ی دقیقی را در خصوص طبقه بندی مشاغلتان ارائه خواهیم داد.

بررسی مستندات: مشاوره فنی طبقه بندی مشاغل سرآمد، مستندات مربوط به وظایف و مسئولیت ها و نیازمندی های شغلی را به دقت بررسی خواهد کرد. این مدیریت دقیق اطلاعات، به ما امکان می دهد تحلیلی دقیق و شفاف برای طبقه بندی شغل ها ارائه کنیم.

استفاده از استانداردها: مشاوره فنی طبقه بندی مشاغل از استانداردها و روش های معتبر در طبقه بندی مشاغل استفاده می کند. این شامل استفاده از سیستم های شناخته شده مانند ISCO (International Standard Classification of Occupations) و سایر سیستم های مشابه است.

انعطاف پذیری: دفتر مشاوره فنی طبقه بندی مشاغل سرآمد توانایی انطباق با نیازها و الزامات خاص سازمان و صنعت شما را دارد. با مشورت و تعامل مستمر با شما، طرح طبقه بندی مشاغل را متناسب با سازمانتان طراحی و اجرا خواهد کرد.

حفظ حریم خصوصی: ما با رعایت حساسیت و حریم خصوصی شما کار می کنیم و به اعتماد شما اهمیت می دهیم. مستندات و اطلاعات شغلی شما با ما محفوظ خواهد ماند.

تجربه، دقت، و استفاده از استانداردها، شفافیت، انعطاف پذیری و رعایت حریم خصوصی از برتری های ما نسبت به رقبای هستند. ما همواره کارمان را با تمرکز بر نیازها و اهداف شما انجام داده و به بهترین نتیجه برای سازمان شما خواهیم رسید.

آیین نامه اجرایی طرح طبقه بندی مشاغل کارگاه ها

موضوع تبصره (۱) ماده (۴۹) قانون کار، مصوب ۱۳۸۹

مقدمه

بر اساس مواد ۴۸ و ۴۹ قانون کار، کارفرمایان مشمول این قانون مکلف به تهیه و اجرای طرح طبقه بندی مشاغل در مورد کارگران خود طبق نظام ارزیابی و طبقه بندی مشاغل تدوین شده توسط وزارت کار و امور اجتماعی می باشند و در اجرای تبصره ۱ ماده ۴۹ قانون کار، نحوه مشمول شدن کارگاه ها بر حسب تعداد کارگران و نیز چگونگی اجرای طبقه بندی مشاغل در مورد آنان به موجب مفاد این آیین نامه و دستورالعمل های بعدی صادره توسط این وزارتخانه خواهد بود.

تعاریف

نظام ارزیابی و طبقه بندی مشاغل: منظور نظام تدوین شده توسط وزارت کار و امور اجتماعی است که کارگاه ها مکلف به ارزیابی مشاغل خود طبق آن می باشند.

دستورالعمل: منظور از دستورالعمل های صادره در این آیین نامه، دستورالعمل هایی است که تدریجاً و پیرو این آیین نامه از سوی وزارت کار و امور اجتماعی صادر و کارگاه ها را با توجه به تعداد کارکنان آنها مشمول طبقه بندی خواهد نمود.

تاریخ شمول: تاریخ شمول چه تاریخی است که به عنوان تاریخ اجرای طبقه بندی در کارگاه ها با توجه به تعداد کارگران توسط وزارت کار و امور اجتماعی اعلام خواهد گردید.

مابه التفاوت (معوقه): منظور میزان قابل پرداخت به هر کارگر بر حسب تفاوت مزد قبل و بعد از اجرای طرح طبقه بندی از تاریخ شمول تاریخ تایید طرح می باشد.

حد نصاب: منظور از عبارت حد نصاب تعداد کارگران یک کارگاه می باشد که با داشتن این تعداد کارگر ملزم به تهیه و اجرای طبقه بندی مشاغل خواهد بود.

تاریخ شروع بهره برداری: تاریخی است که از آن تاریخ کارگاه عملاً فعالیت تولیدی اصلی خود را طبق پروانه صادره شروع نموده است.

استاندارد مشاغل: منظور از استاندارد مشاغل در این آیین نامه تدوین شناسنامه های شغلی یکسان و تهیه طرح طبقه بندی مشاغل برای کارگاه هایی است که فعالیت آنها مشابه است.

اداره کل: منظور اداره کل تنظیم و نظارت بر روابط کار و نظام های جبران خدمت است.

تبعات مزدی: منظور اضافه کاری شب کاری نوبت کاری و نظایر آن می باشد.

ماده ۱- در اجرای ماده ۴۹ قانون کار جمهوری اسلامی ایران کارفرمایان کارگاه‌های تابع قانون کار که تاکنون مشمول تهیه و اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل نشده‌اند چنانچه طبق ضوابط این آیین‌نامه و دستورالعمل‌های مربوط به آن حسب تعداد کارکنان خود مشمول تهیه و اجرای طبقه‌بندی مشاغل واقع شوند می‌بایست در تاریخ‌هایی که توسط وزارت کار و امور اجتماعی تعیین می‌شود طرح طبقه‌بندی خود را طبق نظام ارزیابی و طبقه‌بندی مشاغل تهیه و پس از تایید این وزارتخانه به مورد اجرا بگذارند.

تبصره ۱- کارفرمایانی که قبلاً به موجب آیین‌نامه مورخ ۷۱/۲/۱۲ وزارت کار و امور اجتماعی و دستورالعمل‌های بعدی صادره مشمول تهیه طرح طبقه‌بندی مشاغل واقع گردیده ولی تاکنون از اقدام در این مورد خودداری نموده‌اند الزام آنان به تهیه و اجرای طرح طبقه‌بندی در تاریخ‌های اعلام شده در بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های صادره به قوت خود باقی است و کماکان مکلف به تهیه و اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل در مورد کارکنان خود می‌باشند. لیکن این کارگاه‌ها از نظر پرداخت مابه‌التفاوت معوقه تابع ضوابط ماده ۹ این آیین‌نامه و تبصره آن خواهند بود.

تبصره ۲- کارگاه‌هایی که مشمول اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل واقع نشده ولی حسب توافق کارفرما با شکل کارگری و یا نماینده منتخب کارگران کارگاه خواهان تهیه و اجرای طبقه‌بندی مشاغل می‌باشند می‌توانند با تنظیم توافق‌نامه فی‌مابین و تایید آن توسط وزارت کار و امور اجتماعی نسبت به تهیه و اجرای طرح اقدام نمایند. مآخذ شمول اجرای طرح در مورد کارگران تاریخ ثبت توافق‌نامه خواهد بود مگر آنکه طبق توافق‌نامه تنظیمی تاریخ دیگری مشخص و تعیین شده باشد.

ماده ۲- کارگاه‌هایی که در تاریخ‌های تعیین‌شده در دستورالعمل‌های وزارت کار و امور اجتماعی فاقد حد نصاب لازم از نظر تعداد کارگران برای شمول اجرای طبقه‌بندی مشاغل باشند از تاریخی که به حد نصاب برسند در شمول اجرای طبقه‌بندی قرار خواهند گرفت.

ماده ۳- ملاک تعیین حد نصاب تعداد کارگران برای شمول این آیین‌نامه در مورد هرگاه مجموع تعداد کارگران مشمول قانون کار اعم از دائم و موقت می‌باشد.

تبصره ۱- مبنای داشتن حد نصاب از نظر تعداد کارگران میانگین تعداد کارگران در سه ماه قبل از تاریخ اعلام شده در دستورالعمل‌ها طبق لیست‌های پرداخت حق بیمه و یا حقوق و دستمزد (هر کدام که بیشتر باشد) خواهد بود و در مورد کارگاه‌هایی که بعداً به حد نصاب می‌رسند میانگین سه ماهه تعداد کارگران از تاریخی خواهد بود که برای اولین بار طبق لیست‌های مربوطه، به حد نصاب رسیده باشند که در این صورت از ابتدای ماه چهارم مشمول اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل قرار خواهند گرفت.

تبصره ۲- در تعیین حد نصاب تعداد کارگران از لحاظ الزام کارگاه به تهیه طرح طبقه‌بندی، کارگرانی که در پروژه‌ها و فعالیت‌های موقت و کوتاه مدت اشتغال دارند که مرتبط با فعالیت‌های اصلی کارگاه نباشد (ساخت و ساز، نصب و راه‌اندازی ماشین‌آلات و نظایر آن) در محاسبه تعداد کارگران منظور نخواهد گردید.

تبصره ۳- کارگاه‌هایی که به حد نصاب لازم برای اجرای طبقه‌بندی مشاغل رسیده باشند کاهش بعدی نفرات آنان، رافع شمول اجرای طرح طبقه‌بندی نخواهد شد.

تبصره ۴- کارگاه‌هایی که حد نصاب تعداد کارگران را طبق دستورالعمل‌های صادره حائز گردیده ولی در حال نصب و راه اندازی بوده و هنوز به بهره‌برداری نرسیده باشند، تاریخ شمول و اجرای طرح در مورد آنان از تاریخ صدور پروانه بهره‌برداری خواهد بود مگر آن که عملاً و طبق مدارک مثبت فعالیت بهره‌برداری آنان قبل از صدور پروانه صورت گرفته باشد که در این صورت تاریخ شروع فعالیت ملاک می‌باشد.

ماده ۴- واحدهایی تحت عنوان گروه یا مجتمع و نظایر آنها که تابع یک شخصیت حقوقی بوده و شامل چند کارگاه مختلف می‌باشند از نظر ماده (۱) این آیین‌نامه از لحاظ تعداد کارگران یک واحد محسوب می‌گردند.

ماده ۵- سازمان‌ها و دستگاه‌هایی که به علت تبعیت از دیگر مقررات استخدامی فاقد مشمولان قانون کار می‌باشند لیکن تمام یا بخشی از وظایف اصلی و پشتیبانی آنان از طریق قراردادهای پیمانکاری توسط مشمولان قانون کار انجام می‌شود، بایستی با احصاء مشاغل قابل تصدی توسط مشمولان قانون کار، نسبت به تهیه طرح طبقه‌بندی مشاغل از طریق دفاتر مشاور فنی اقدام نمایند و پس از تایید وزارت کار و امور اجتماعی ملاک تعیین عنوان شغل، گروه و مزد و حقوق کلیه کارگران قرار گیرد که از طریق پیمانکاران در آن سازمان اشتغال می‌یابند.

تبصره ۱- چنانچه با توجه به شرایط خاص و نوع فعالیت برخی از شرکت‌های پیمانکاری طرح طبقه بندی و جدول مزد تنظیمی برای پیمانکاران طرف قرارداد جوابگوی این شرکت‌های خاص نباشد با تایید اداره کل می‌توان طرح طبقه‌بندی و جدول مزد جداگانه‌ای برای این شرکت‌های پیمانکاری تهیه و پس از تایید به مورد اجرا گذارد.

تبصره ۲- شرکت‌های تولیدی- صنعتی نیز که تمام یا بخشی از فعالیت‌های خود را از طریق قراردادهای پیمانکاری انجام می‌دهند می‌بایست نسبت به پیش‌بینی تمامی مشاغل قابل تصدی توسط شرکت‌های پیمانکاری در طرح طبقه‌بندی مشاغل شرکت خود اقدام نمایند.

ماده ۶- هر نوع تغییر حقوقی در وضعیت مالکیت کارگاه از قبیل فروش و انتقال به هر شکل، تغییر نوع تولید، ادغام در موسسه دیگر، فوت مالک و امثال آنها مانع از ادامه روند تهیه و اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل بر اساس شرایط جدید کارگاه نمی‌شود و هنگام چنین تغییری تعهدات و آثار اقدامات کارفرما یا مدیریت قبلی در زمینه طرح مذکور عیناً به کارفرما یا مدیریت جدید منتقل می‌شود.

ماده ۷- طرح طبقه‌بندی مشاغل که هدف آن استقلال مناسبات صحیح کارگاه با بازار کار در زمینه مزد و مشخص بودن شرح وظایف و دامنه مسئولیت مشاغل مختلف و ایجاد یک نظام مزدی صحیح است، شامل عناوین و تعاریف مشاغل، شرح وظایف جاری و ادواری شغل، شرایط احراز، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای تصدی هر شغل، عوامل تعیین‌کننده امتیازات شغل، جدول تخصیص امتیازات به عوامل، جدول مزد، دستورالعمل اجرایی طرح و لیست تطبیق وضع کارکنان با ضوابط طرح می‌باشد که تهیه و تنظیم و اجرای آن بر اساس ضوابط و رویه‌ها و دستورالعمل‌های وزارت کار و امور اجتماعی خواهد بود.

تبصره ۵- برای دستیابی به استاندارد مشاغل در صنایع و حرف و فعالیت‌های مختلف در هر صنعت یا حرفه و کارگاه وزارت کار و امور اجتماعی با همکاری کارگاه‌های ذی‌ربط مشاغل را از نظر رشته، رشته، شرایط احراز، مهارت‌ها، توانایی‌ها، گروه یا طبقه شغلی، شرح وظایف و تعیین امتیازات متعلقه و نظایر آن به تدریج استاندارد نموده و به واحدهای ذی‌ربط ابلاغ خواهد کرد.

ماده ۸- در کارگاه‌هایی که طرح طبقه‌بندی مشاغل آنان از تاریخ‌های تعیین‌شده در دستورالعمل‌های وزارت کار و امور اجتماعی به بعد تهیه و تصویب می‌گردد مزد مبنای کارگران بر طبق طرح طبقه‌بندی و تبعات مزدی مربوط به آن از تاریخ تصویب طرح توسط وزارت کار و امور اجتماعی محاسبه و پرداخت خواهد گردید.

تبصره ۶- کلیه کارگران اعم از قرارداد دائم و موقت مشمول اجرای طبقه‌بندی مشاغل می‌باشند.

ماده ۹- مابه‌التفاوت احتمالی ناشی از اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل از تاریخ شمول طرح طبقه‌بندی تا تاریخ تصویب طرح در وهله اول بر مبنای توافق حاصله میان کارفرما و تشکل کارگری مستقر در کارگاه و یا نمایندگان منتخب کارگران در کمیته طبقه‌بندی مشاغل کارگاه که از سوی تمامی کارگران مجاز به توافق در این خصوص باشند، محاسبه و پرداخت می‌گردد و در صورت عدم توافق موضوع طی جلسه‌ای با حضور نمایندگان کارگران و کارفرما و مدیر کل کار و امور اجتماعی بررسی می‌گردد و در صورت عدم حصول توافق فی‌مابین، مابه‌التفاوت هر کارگاه بر اساس آخرین شغل مورد تصدی در زمان تصویب طرح از تاریخ شروع اجرای طرح به بعد در هر سال با توجه به آخرین دستمزد پرداختی به وی در همان سال و بدون احتساب تبعات مزدی تعیین می‌گردد.

تبصره ۱۰- محاسبه و پرداخت مابه‌التفاوت احتمالی ناشی از اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل در کارگاه‌هایی که مرحله دوم طرح آنان (مجلدات گزارش اجرایی) به تصویب وزارت کار و امور اجتماعی و اداره کل کار و امور اجتماعی استان‌ها نرسیده است مشمول مفاد این ماده خواهد بود.

تبصره ۲- از تاریخ ابلاغ این آیین‌نامه، زمان شمول کارگاه‌های جدیدالتاسیس و یا شرکت‌هایی که در فرآیند خصوصی‌سازی و اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی و مقررات مرتبط خصوصی می‌شوند، تاریخی خواهد بود که بر اساس ضوابط مصوب وزارت کار و امور اجتماعی تعیین و به هر کارگاه اعلام می‌گردد.

ماده ۱۰- مدت اعتبار طرح‌های طبقه‌بندی مشاغل محدود به زمانی خاص نبوده ولی انجام هرگونه تجدیدنظر و بازنگری در طرح‌های طبقه‌بندی مشاغل که به منزله تهیه طرح جدید و جایگزینی آن به جای طرح اجرا شده می‌باشد، موکول به تایید وزارت کار و امور اجتماعی و موافقت کارفرما و تشکل کارگری مستقر در کارگاه یا نمایندگان منتخب کارگران مبنی بر پذیرش شرایط و ضوابط اعلام شده وزارت کار و امور اجتماعی در مورد بازنگری خواهد بود. اجرای طرح‌های بازنگری شده از تاریخ تصویب طرح برای کارفرما لازم‌الاجراء خواهد بود.

تبصره- کارگاه‌هایی که طرح طبقه‌بندی مشاغل در آن اجرا شده است چنانچه به عللی از قبیل اجرای طرح‌های توسعه، تغییر در ساختار اقتصادی و یا نظایر آن طرح طبقه‌بندی با کل کارگاه و یا بخشی از آن قابل انطباق نباشد، حسب بررسی و تایید وزارت کار و امور اجتماعی کارفرمایان می‌توانند نسبت به تهیه و اجرای طرح طبقه‌بندی جدید و یا بازنگری اقدام نمایند.

ماده ۱۱- ضوابط مربوط به نحوه تشکیل کمیته‌های طبقه‌بندی مشاغل و شرایط و تعداد اعضای آن و حدود وظایف و اختیارات کمیته طبق دستورالعمل صادره از سوی اداره کل می‌باشد. این آیین‌نامه در (۱۱) ماده و (۱۳) تبصره در تاریخ ۱۳۸۹/۱۲/۱ به تصویب رسیده است و جایگزین آیین‌نامه مصوب ۱۳۷۱/۲/۱۲ می‌شود.

عبدالرضا شیخ‌الاسلامی - وزیر کار و امور اجتماعی

مؤسسات طبقه بندی مشاغل: پلی به سوی بهره‌وری و عدالت سازمانی

در دنیای کسب‌وکار امروز، موفقیت یک سازمان تنها به سرمایه مالی آن وابسته نیست، بلکه به مدیریت هوشمندانه سرمایه انسانی آن بستگی دارد. در این میان، مؤسسات طبقه بندی مشاغل نقش حیاتی را ایفا می‌کنند. این مؤسسات با تخصص خود، ساختار حقوق و دستمزد را بر اساس ارزش واقعی هر شغل تعیین کرده و به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا عدالت در پرداخت را برقرار سازند.

یک موسسه طرح طبقه بندی مشاغل معتبر، فراتر از یک ارائه‌دهنده خدمات، به عنوان یک شریک استراتژیک عمل می‌کند. این مؤسسات با تجزیه و تحلیل دقیق مسئولیت‌ها، مهارت‌های مورد نیاز و پیچیدگی هر موقعیت شغلی، چارچوبی منسجم برای ارزش‌گذاری ایجاد می‌کنند. این فرآیند نه تنها به شفافیت در تعیین حقوق کمک می‌کند، بلکه باعث افزایش انگیزه، کاهش نرخ خروج کارکنان و بهبود بهره‌وری کلی می‌شود. همچنین، با اطمینان از رعایت قوانین کار، سازمان را از ریسک‌های حقوقی محافظت می‌کنند. همکاری با مؤسسات طبقه بندی مشاغل، سرمایه گذاری هوشمندانه‌ای است که آینده‌ای عادلانه، با ثبات و پرونق را برای سازمان شما تضمین می‌کند.



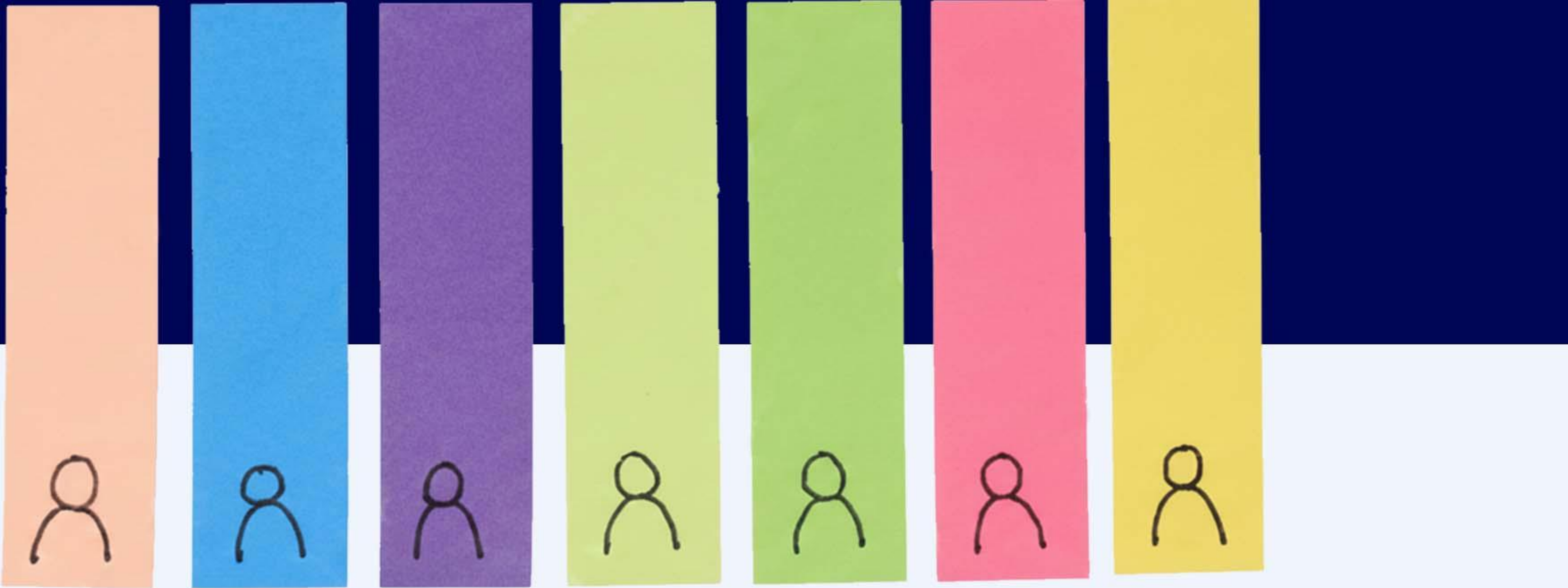
مشاور طبقه بندی مشاغل: راهنمای شما برای ساختاردهی به نیروی کار

در پیچیدگی‌های مدیریت نیروی کار، داشتن یک راهنمای متخصص ضروری است. یک مشاور طبقه بندی مشاغل دقیقاً همین نقش را بر عهده دارد؛ او با دانشی عمیق از ساختارهای سازمانی و قوانین کار، به شما کمک می‌کند تا یک سیستم پرداخت عادلانه و مؤثر ایجاد کنید. این مشاور، ارزش نسبی هر شغل را در سازمان شما ارزیابی می‌کند، وظایف و مسئولیت‌ها را تحلیل می‌نماید و اطمینان حاصل می‌کند که حقوق و مزایا با ارزش واقعی هر موقعیت شغلی همخوانی دارد.

یک مشاور طبقه بندی مشاغل باتجربه، با ارائه راه‌حل‌های سفارشی‌سازی شده، نه تنها به سازمان شما در جذب و حفظ استعدادها کمک می‌کند، بلکه به عنوان یک نیروی محرکه برای افزایش شفافیت و اعتماد در محیط کار عمل می‌نماید. این تخصص به ویژه در مواجهه با چالش‌های پیچیده مانند اختلاف نظر بر سر حقوق، افزایش بهره‌وری و برنامه‌ریزی برای توسعه شغلی آینده کارکنان، حیاتی است. با کمک مشاور طبقه بندی مشاغل، سازمان شما می‌تواند بر اساس شایستگی و عملکرد، به بهترین نحو از منابع انسانی خود بهره‌بردارد.

مشاور ارزش یابی و طبقه بندی مشاغل: معمار آینده شغلی سازمان شما

آیا می‌دانید چرا برخی شرکت‌ها می‌توانند بهترین استعدادها را جذب و برای مدت طولانی حفظ کنند؟ پاسخ در یک سیستم پاداش‌دهی عادلانه و مبتنی بر شایستگی نهفته است. در این فرآیند، مشاور ارزش یابی و طبقه بندی مشاغل نقش معمار را ایفا می‌کند. این متخصص با استفاده از متدولوژی‌های علمی، ارزش هر شغل را بر اساس عواملی چون مهارت، مسئولیت و تلاش مورد نیاز، ارزیابی می‌کند. این فرآیند به سازمان شما اجازه می‌دهد تا با اطمینان، به هر فرد بر اساس ارزش نقشی که ایفا می‌کند، حقوق و پاداش بدهد. همکاری با مشاور ارزش یابی و طبقه بندی مشاغل، سرمایه‌گذاری بر روی آینده‌ای است که در آن، کارکنان احساس عدالت و قدردانی می‌کنند. این امر نه تنها بهره‌وری را افزایش می‌دهد، بلکه اعتماد به سیستم مدیریتی را نیز تقویت می‌کند. این مشاوران با تجزیه و تحلیل دقیق، به شما در طراحی ساختاری منطقی و شفاف برای جبران خدمت کمک می‌کنند که با اهداف استراتژیک کسب‌وکار شما هم‌راستا است. بنابراین، برای ایجاد یک محیط کاری پویا و عادلانه، مشاور ارزش یابی و طبقه بندی مشاغل بهترین گزینه برای هدایت سازمان شما است.



مشاوران طرح طبقه بندی مشاغل: متخصصانی برای اجرای پروژه های پیچیده

وقتی صحبت از بازسازی یا بهینه سازی ساختار شغلی در سازمان های بزرگ می شود، نیاز به تخصص و تجربه عمیق دوچندان می گردد. در این مواقع، مشاوران طرح طبقه بندی مشاغل وارد عمل می شوند. این تیم های متخصص با دانش گسترده خود از قوانین کار، بازار دستمزد و بهترین رویه های جهانی، به سازمان ها کمک می کنند تا پروژه های پیچیده طبقه بندی مشاغل را به صورت مؤثر و بدون ریسک پیاده سازی کنند.

وظیفه اصلی مشاوران طرح طبقه بندی مشاغل، فراتر از یک ارزیابی ساده است؛ آن ها کل فرآیند را از تحلیل اولیه تا اجرای نهایی مدیریت می کنند. این شامل طراحی ساختار شغلی، تعیین سطوح شغلی، نگارش شناسنامه مشاغل و تدوین سیاست های مرتبط با حقوق و دستمزد است. آن ها با توجه به نیازهای منحصر به فرد هر سازمان، راه حل هایی سفارشی سازی شده ارائه می دهند که با فرهنگ سازمانی و استراتژی های آن هم خوانی دارد. با سپردن این فرآیند به مشاوران طرح طبقه بندی مشاغل، سازمان ها می توانند از دقت، کارایی و انطباق کامل با قوانین اطمینان حاصل کنند.

مشاوره طبقه بندی مشاغل: گامی هوشمندانه برای رشد پایدار

در عصر رقابتی امروز، هر سازمانی به دنبال مزیتی است که آن را از رقبای متمایز کند. مشاوره طبقه بندی مشاغل دقیقاً همان مزیت رقابتی است که با ایجاد یک سیستم حقوق و دستمزد عادلانه، به شما کمک می‌کند تا بهترین استعدادها را جذب و برای مدت طولانی در کنار خود حفظ کنید. این مشاوره فرآیندی جامع است که شامل تحلیل دقیق هر شغل، تعیین ارزش نسبی آن و طراحی یک ساختار پرداخت منطقی و شفاف می‌شود.

با دریافت مشاوره طبقه بندی مشاغل، سازمان شما می‌تواند از چالش‌هایی مانند نارضایتی کارکنان، نرخ بالای خروج و مشکلات مربوط به بهره‌وری پیشگیری کند. این فرآیند به شما کمک می‌کند تا به طور علمی به این سوال پاسخ دهید: "چه کسی باید چقدر حقوق بگیرد؟". مشاوره طبقه بندی مشاغل به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که پرداخت‌ها را بر اساس عملکرد و ارزش شغلی تنظیم کنند، نه بر اساس سابقه یا مذاکره. این رویکرد، نه تنها عدالت را در سازمان شما نهادینه می‌کند، بلکه اعتماد و تعهد کارکنان را نیز افزایش می‌دهد.

