

طراحی مجدد شغل

در

مدیریت

منابع انسانی

احمد رضا سنجری کرهرودی

مقدمه

بسیاری از مدیران منابع انسانی و مدیران ارشد سازمانهای اداری، آموزشی، صنعتی و بازرگانی در ارتباط با کاهش عملکرد و کارایی کارکنان و سازمان، همواره خود را با مشکلاتی مواجه می‌بینند و طبعاً سوالانی برایشان مطرح می‌شود:

* چگونه می‌توان عملکرد کارکنان و به تبع آن کارایی و اثربخشی سازمان را افزایش داد؟
* چگونه می‌توان به نیازهای انسانی کارکنان در راستای افزایش رضایت شغلی آنان پاسخ گفت؟
* چگونه می‌توان ناسازگاری میان خود و کاری که انجام می‌دهد کاهش داد؟
* راههای مقابله با مشکلات انسانی - که در کاهش عملکرد آنان و سازمان موثرند - مانند غیبت کاری و ترک خدمت، کیفیت ضعیف کار، ناخشنودی و... کدامند؟

* آیا افزایش حقوق راه حل است؟ یا آنکه باید به دنبال راههای دیگری چون تجدید سازمان و تشکیلات، ایجاد محیط مناسب کار، بهبود مدیریت یا اساساً بهبود ماهیت مشاغل در راستای پاسخ به نیازهای کارکنان بود؟

باتوجه به اینکه زیرمجموعه‌های نظام مدیریت منابع انسانی در هر سازمان و موسسه به‌طور زنجیروار و نظام‌مند به یکدیگر مرتبط بوده و تعامل مستمر دارند لذا هر یک از فرآیندهای مربوط به شغل و شاغل باید به‌طور متناسب و متوازن در نظر گرفته شوند، در غیر

این صورت حتی اگر نیروی انسانی جذب‌شده، آموزش دیده، مهارت یافته و خوب نگهداری شده براساس ویژگیهای شغلی و عوامل انسانی به کار گرفته نشوند، تمام کوشش‌های مدیران منابع انسانی و سازمانها بیهوده بود و تمام دلسوزیها نقش بر آب خواهد شد.

می‌دانیم مشاغل سنگ‌زیربنای هر سازمان و پیونددهنده سازمان و منابع انسانی آن هستند. مشاغل باید نمایانگر منابع درآمدی کارکنان و ابزار پاسخگویی به سایر نیازهای انسانی آنان نیز باشد. برای اینکه سازمان و کارکنان به این منافع دست یابند باید مشاغل، کیفیت زندگی کاری بالا را فراهم سازند. حصول کیفیت زندگی کاری بالا مستلزم آن است که مشاغل به‌خوبی طراحی شوند. طراحی مجدد شغلی اثربخش که هم بر کارایی و هم بر کیفیت زندگی کاری اثر می‌گذارد باید منطبق بر نیازهای عامل انسانی و ویژگیهای رفتاری باشد، در این صورت نقش متخصصان و مدیران منابع انسانی - که پیچیده‌تر و مهمتر از مدیریت مواد خام یا مدیریت مالی است - آن است که تصمیم بگیرند چه ویژگیها، نیازها و تفاوت‌های رفتاری کارکنان بر عملکرد آنها و سازمان اثر می‌گذارند و بتوانند ترازنی مطلوب بین عوامل شغلی و عوامل رفتاری منطبق بر نیازهای کارکنان برقرار سازند.

طراحی مجدد شغل چیست؟

این مطلب که آیا طراحی شغل می‌تواند

راه‌حل نیرومندی برای مشکلات سازمانی و منابع انسانی آن باشد و به‌عنوان یک راهبرد قوی از آن بهره‌گرفته شود، محتاج شناخت همه‌جانبه عوامل شغلی و ماهیت کار - که در تجزیه و تحلیل شغل شناسایی می‌شوند - است. لذا قبل از تعریف طراحی شغل و همچنین طراحی مجدد شغل ذکر چند نکته ضروری است:

اول اینکه - ماهیت کار بستگی به تعامل با محیط و دیگر شرایط سازمان و شرایط فردی کارکنان دارد.

دوم آنکه - ماهیت کار شامل: (۱) محتوی کار؛ یعنی فعالیتها، رفتارها، وظایف، روابط و مسئولیتها (۲) صلاحیتهای مورد نیاز انجام کار یعنی مهارتها، توانائیها و تجارب (۳) مزد و عایدی جهت انجام کار یعنی حقوق، ترفیع و رضایت حقیقی و مطلوب می‌شود. (۱)

الف - طراحی شغل: طراحی شغل، محتوی کار (فعالیتها، وظایف، روابط)، صلاحیتهای مورد نیاز انجام کار (مهارتها، دانش، معلومات و توانائیها) و مزد (واقعی و غیرواقعی) را به‌طریقی که احتیاجات کارکنان و سازمان را برآورده سازند، تلفیق می‌کند. (۲)

طراحی شغل را می‌توان فرآیندی دانست که طی آن، وظایف خاص هر شغل، روشهای انجام آن وظایف و چگونگی ارتباط آن شغل با سایر فعالیتهای سازمان تعیین می‌شود. (۳)

براساس تعاریف فوق، بااستفاده از اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل حاصل می‌شود و

حرکت‌سنجی، زمان‌سنجی استفاده گردد. این یافته‌ها را می‌توان تحت عنوان «عوامل سازمانی» طراحی شغل اینگونه خلاصه کرد: مستغیرهای سازمانی بر کارایی، زمان، هزینه‌های نیروی کار، آموزش و نحوه یادگیری کارکنان تأکید دارد. این عوامل هنوز به‌طور گسترده در عملیات خط مونتاژ حاکم است. این نوع طراحی شغل بخصوص زمانی که کارگران دارای سواد یا تجربه صنعتی کمی هستند، اثربخش است (نمودار شماره ۱).

البته همان‌طور که در سطور پیشین ذکر شد تخصص‌گرایی در کار سبب بالا بردن نتیجه و محصول می‌شود ولی تأثیر آن بر کارگران همیشه در زمینه‌ای به‌جز بالا بردن محصول مدنظر بوده است. منتقدان پس از مکتب کلاسیک درباره آثار جانبی که از استفاده بیش از اندازه تخصص‌شدن در طراحی شغل می‌شود نگران هستند. کریس آرگریس (CRIS ARGYRIS) در انتقاد تندی که درباره تخصص‌شدن زیاد مشاغل به‌عمل آورده، اثر آن را بر شخصیت افراد در سازمان بیان می‌دارد. وی تأکید می‌کند:

«کار بستن به اصطلاح اصول مدیریت مانند تخصص‌کردن وظیفه و نظارت نزدیک به این نتیجه می‌انجامد که کارها بیشتر مناسب شخصیت کودکان باشد تا افراد بزرگسال. این مشاغل نیاز به افرادی دارد که به کار خود هیچگونه نظارت نداشته باشند یا نظارت آنان در حد پائینی باشد و بسته و انفعالی عمل کنند و تنها چند مهارت ساختگی را به کار برند.» (۵)

ب - طراحی دوباره شغل: هکمن (HACKMAN) معتقد است هرگاه شغلی تغییر کند خواه به سبب فناوری تازه یا تجدیدنظر در تشکیلات سازمانی یا براساس نظر مدیران و کارشناسان منابع انسانی، گفته می‌شود که طراحی مجدد کار انجام شده است. لذا

و وصل می‌کند هریک جزئی از کار را انجام می‌دهد. نتیجه آنکه این ده نفر می‌توانند با همکاری یکدیگر بیش از چهل و هشت هزار سنجاق در روز تولید کنند.» (۲)

آنچه در این آزمایش توجه آدم اسمیت را به‌خود جلب کرد فناوری ساخت سنجاق نبود بلکه افزایش بیش از حد محصول در نتیجه تجزیه وظیفه کلی به مشاغل کوچکتر تخصصی بود. اگرچه این موضوع باعث شد که از آن پس به تجزیه و تخصص‌کردن کار بیش از پیش توجه شود ولی از سوی دیگر، تخصص‌گرایی بیش از اندازه و انجام دادن کار یکنواخت سبب سستی، بی‌زاری و بیگانگی کارگران نسبت به کار شده بود. بعد از آدم اسمیت، تیلور و سایر دانشمندان مدیریت در آغاز قرن بیستم در جهت کسب کارایی بیشتر به عوامل سازمانی در طراحی‌های شغل توجه داشتند. آنها غالب تحقیقات خود را به کشف بهترین روشهای طراحی مشاغل کارآمد اختصاص دادند. مرفقیات آنها با کرونومتر، فیلم، اصول جدیدی به‌نام مهندسی صنایع را به‌وجود آورد. تیلور نیز که تقسیم کار را براساس تخصص مبنای طراحی مشاغل قرار داده بود معتقد بود تنها از این راه است که کارکنان بیشترین بازدهی را خواهند داشت و بهترین طرح برای هر شغل آن است که حرکات اضافی برای انجام دادن آن را حذف کرده باشد. نکات زیر از جمله مواردی است که تیلور در طراحی مشاغل مورد تأکید قرار داد:

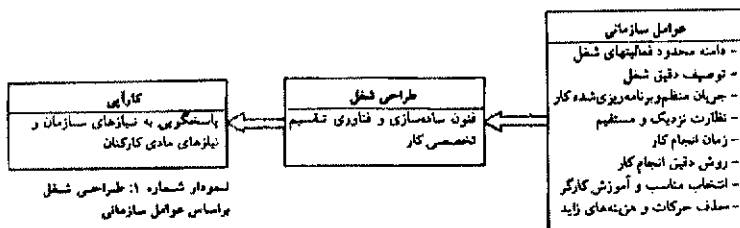
- * شغل باید به وظایف و مسئولیت‌های محدود شود که بتوان به بهترین وجه از عهده آنها برآمد؛
- * شاغل باید فنون و مهارت‌های خاص هر شغل را آموخته باشد؛
- * ابزار و وسایل کار باید در دسترس کارکنان قرار داده شود، طوری که از تعداد حرکات غیرضروری کاسته شود؛
- * در اندازه‌گیری کار باید از روشهای

عوامل شغل مورد شناسایی قرار می‌گیرد، طراحی شغل بدین صورت انجام می‌شود که وظایف و مسئولیت‌های یک شغل یا گروهی از مشاغل وابسته به یکدیگر تنظیم و روابط بین آنها و سایر فعالیت‌های سازمان مشخص می‌گردد.

در هر سازمان افراد در ابتدا کار را با دلگرمی آغاز می‌کنند و تا مدتی به آن ادامه می‌دهند ولی پس از گذشت زمان، بسیاری مسایل و مشکلات سازمانی نمودار می‌شود. یکی از مسایلی که مهندسان صنعتی در دیدگاه مدیریت علمی در اوایل قرن بیستم بر آن تکیه داشتند این بود که کارگران بیش از حد توانایی خود کار نکند یا به‌عبارتی خصوصیات و ویژگیهای شغل در حد توانایی افراد باشد. به‌همین مناسبت به تجزیه و تحلیل روشهای کار پرداختند و بسیاری از اصول طراحی شغل را تدوین کردند. مجموعه این اصول برای به‌حداقل رساندن اشتباه‌های کاری و کمینه‌سازی زمان و حرکت تلف شده در کار بود که کارایی به بالاترین حد برسد. باوجود این، بسیاری از کارگران، مشاغلی را که برپایه مدیریت علمی طراحی شده بود نمی‌پسندیدند و سرانجام به‌بسیاری از آنها گسردن نماندند زیرا تصور می‌کردند که رسیدن به هدفهای سازمانی به‌مفهوم از دست دادن آرمانهای فردی است.

برای اینکه موضوع بیشتر روشن شود و از دیدگاه مهندسی کار آگاه شویم اصلح است اندکی به گذشته برگردیم. روش‌ترین نمونه برای نشان دادن طراحی شغل دیدگاه مبتنی بر تقسیم کار به اجزای هرچه کوچکتر از نظر مهندسی است. در این فناوری کار تا آنجا که امکانپذیر است به وظیفه‌های خرد تقسیم می‌شود. یکی از نمونه‌های بارز استفاده از تجزیه شغلی و منافع آن در توضیحات مربوط به تغییر نحوه کار است که آدم اسمیت (ADAM SMITH 1776) نخستین بار آن را اعلام کرد. در این تغییر کاری، آدم اسمیت در یک کارگاه تولید سنجاق ده نفر را که هریک به‌تنهایی مشغول تهیه سنجاق بودند، مورد مطالعه قرار داد. کارگران که هریک تمام وظیفه را انجام می‌دادند، در روز هریک بین یک تا بیست سنجاق تولید می‌کردند. با تجزیه کار به وظایف خرد تخصصی، کار به‌صورت زیر تحلیل شد:

«یک نفر مفتول سیم را می‌کشد، نفر دوم آن را صاف می‌کند، سومی آن را برش می‌دهد، چهارمی آن را گرد می‌کند، پنجمی نوک آن را تیز می‌کند و به‌همین ترتیب تا نفر دهم که گیره آن را



نمودار شماره ۱: طراحی شغل براساس عوامل سازمانی

نیازهای شغلی توسعه داده و بهبود بخشیده است. بنابراین سنجش میزان تواناییها و تفاوت‌های فردی (شخصیت و نگرش) و انگیزش به‌همراه مدنظر قرار دادن موقعیتها و در نتیجه پیش‌بینی رفتارهای آینده ناشی از این قابلیت‌ها و نیازها، مهمترین هدف فعالیتهای مدیریت منابع انسانی است. (۹)

بنابراین در کوششهایی که برای طراحی مجدد شغل و بهبود زندگی کاری افراد به‌عمل می‌آید چند نکته ضروری شایان توجه است. نخست اینکه؛ افراد دارای نیازهای گوناگون هستند که از میان آنها می‌توان نیازهای اجتماعی و احساسی را در نظر آورد. افراد هنگامی که به‌کار مشغولند نمی‌توانند فارغ از اینگونه نیازها باشند. توجه به این نیازها سبب می‌شود که فرد کاری را برگزیند که به آن علاقه دارد، پیشرفت خود را در آن می‌بیند و می‌تواند به‌خاطر آن تلاش و کوشش کند، دوم آنکه؛ طرح‌ریزی مجدد شغل می‌تواند به‌طور مستقیم رفتار افراد را تغییر دهد و آن را بر پایه تغییر پایدار حفظ کند. افراد در کاری که انجام می‌دهند پای‌بند محدودیتهای ویژه‌ای هستند که طراحی شغلی برای آنان فراهم آورده است. در طراحی مجدد شغل به‌جای تاکید بر عوامل صرف سازمانی، تکیه بر رفتارهای شغلی است و گمان می‌رود به‌تدریج با رفتارهای تازه در شغل جدید خوش‌گرفته و ساخت وظایف، خود تقویت‌کننده رفتارهای مثبت شخص بوده و تدریجاً نظرات فرد را درباره کار در جهت مثبت تغییر می‌دهد. سوم آنکه؛ هر نوع تغییر سازمانی به‌واسطه طراحی مجدد شغل سبب تغییرات دیگری می‌شود. با طرح‌ریزی دوباره شغلی و تغییراتی که در بافت و ساخت کاری سازمان پدید می‌آید بناچار سرپرستان و زیردستان باید در ارتباطهای خود تجدیدنظر کنند و شیوه‌های تازه زندگی کاری را بپذیرند. اینگونه طراحی مجدد شغلی سبب می‌شود که بسیاری از مشکلات سازمان با اندیشیدن راه‌سادهای تازه از میان برداشته شود و نکته آخر اینکه؛ طراحی دوباره شغل شأن انسانی افراد را کاملاً منظور می‌دارد و از خدشه‌دار کردن آن جلوگیری می‌کند. با همه کوششهایی که برای بالابردن روحیه کارکنان در سازمانها انجام می‌شود، گاهی انگیزه‌های انسانی در حد بالا به‌ویژه انگیزه رشد و خودشکوفایی فرد نادیده گرفته می‌شود.

طراحی دوباره شغل برای افراد فرصتهایی را پدید می‌آورد که کارکنان به‌صورت افراد انسانی

طراحی مجدد شغلی که بر کارایی و کیفیت زندگی کاری اثر می‌گذارد باید منطبق بر نیازهای عامل انسانی و ویژگیهای رفتاری باشد.

در طراحیهای مجدد شغلی نیازهای سازمانی، محیطی و رفتاری شغل مدنظر قرار می‌گیرد.

طراحان مشاغل با استفاده از پژوهشهای رفتاری، محیط کار را به‌گونه‌ای فراهم می‌کنند تا به‌ارضای نیازهای فردی کمک شود.



ویژگیهای رفتاری

چون سازمانها و نهادها تاثیر عمده‌ای بر سیستم‌ها و از جمله سیستم‌های اجتماعی می‌گذارند، باید چگونگی فعالیت این سازمانها و نهادها به‌نحوی باشد که زبانی متوجه جامعه و نیروی انسانی آن نشود. بررسی بیشتر قضایای مدیریتی نشان می‌دهد که گروهی از مدیران ما در چگونگی سازماندهی و استفاده از نیروهای انسانی در فرآیندهای سازمان و مدیریت دچار مشکل هستند و این مشکل، سازمانها را به‌تدریج به اضمحلال می‌کشاند و باعث آسیب‌دیدن دیگر سیستم‌های جامعه و افراد آن می‌شوند. (۸)

باید اذعان داشت که فعالیتهای منابع انسانی چون؛ تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، گزینش و استخدام، ارزشیابی عملکرد، بهسازی و کاربرد نیروی انسانی قویاً بستگی به توجه به نیازهای انسانی و تواناییهای فردی و رفتاری دارد. این نیازها و تواناییها درواقع توان تطبیق و سازگاری بین افراد و مشاغل است.

مدیران و مربیان قابلیت‌های افراد را قبل از آموزش به‌دقت زیرنظر گرفته و براساس طراحی و اجرایی دوره‌های آموزشی که منطبق بر طراحیهای مطلوب شغلی هستند، اطمینان حاصل می‌کنند که مساله آموزش یا قدرت فراگیری و تواناییهای افراد همخوانی داشته باشد. بعد از آموزش نیز مطمئن می‌گردند که آموزشهای ارائه شده، تواناییهای افراد را بیشتر در جهت

طرح‌ریزی دوباره شغل به‌هرگونه فعالیتی اطلاق می‌شود که شامل تغییر مشاغل خاصی باشد که هدف آن؛ افزایش کیفیت تجربه کاری کارکنان و نیز بهره‌وری بیشتر ضمن کار است. (۶)

براساس تعریف فوق، طرح‌ریزی دوباره شغل اشاره به آن کوششهایی برای ایجاد تغییرات در مشاغل دارد که کارکنان را برای پذیرش مسئولیتهای تازه (به‌گونه‌ای که بتوانند با استقلال بیشتر برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت بر کار خود کنند)، آماده سازد.

آنچه که طراحیهای مجدد شغلی مدنظر قرار می‌دهند، نیازهای سازمانی، محیطی و رفتاری شغل است. طراحان شغل این عوامل را مورد توجه قرار داده و سعی در خلق مشاغلی می‌کنند که هم مؤلف و هم ارضاءکننده باشند. جابجایی‌هایی هم میان برخی از این عوامل دیده می‌شود که مفهوم آن در طراحی شغل بدینگونه است که بعضی از مشاغل از مشاغل دیگر رضایت‌بخاطر بیشتر یا کمتری را ایجاد می‌کنند. کارایی و رضایت شغلی کارکنان این نتیجه را دور دارد که یک شغل تا چه حد خوب طراحی شده است. مشاغلی که به‌عنوان طراحی نشده باشند ممکن است به کارایی کمتر، غیبت بیشتر، شکایات، ناخشنودی شغلی، کاهش کیفیت، بیگانگی نسبت به کار و سایر مشکلات سازمانی و انسانی بیانجامد. (۷)

علاوه‌بر عوامل سازمانی، توجه به توانایی و در دسترس بودن کارکنان، انتظارات فرهنگی - اجتماعی و ملاحظات اقتصادی از جمله عوامل محیطی هستند که مدیران و متخصصان منابع انسانی باید در طراحی‌های دوباره شغلی مدنظر قرار دهند. طراحان مشاغل با استفاده از پژوهشهای رفتاری محیط کار را به‌گونه‌ای فراهم می‌کنند تا به‌ارضای نیازهای فردی کمک شود. تحقیقات نشان داده‌اند که توجه به نیازهای روانی و رفتاری در طراحی‌های مجدد شغل باعث شده است که ویژگیهایی چون تنوع، اهمیت و هویت کار، استقلال و اختیار عمل و آگاهی از نتایج شغلی، مورد توجه بسیار قرار گیرد. به‌طور کلی می‌توان گفت مشاغلی را که بیش از آن ساده و به بخشهای کوچکتر تجزیه شده بود، برای کارایی بیشتر از دید مهندسی، و رضایت شغلی کارمند از دید علوم رفتاری را کنار هم می‌گذارند و مسئولیت آن را مثلاً به یک کارمند یا کارگر می‌سپارند.

رشد و ترقی کنند و حس شایستگی و ارزش شخصی خود را افزایش دهند. رشد فردی هرچند هدف اصلی طرحریزی شغلی نیست ولی بدون تردید یکی از اهداف هر سازمان، ضرورت و اهمیت پرورش نیروی انسانی و رشد و شکوفایی کارکنان آن است که طرحریزی دوباره شغل می‌تواند سازمان را برای دستیابی به این هدف یاری دهد و کیفیت زندگی کاری را اعتلا بخشد. (۱۰)

نیازهای کارکنان

اگر چنین استدلال کنیم که افراد براساس شرح وظایف به کار گمارده می‌شوند و اگر انتخاب آنان براساس صلاحیتها و شایستگیهای فنی و تخصصی باشد قاعدتاً توقع داریم که توانایی ایفای وظایف محوله را داشته باشند. اما باید دانست که داشتن صلاحیت فنی و تخصصی اگرچه لازم است ولی کافی نیست و به معنی انجام کار با بهره‌وری بالا نیست بلکه عامل انسانی و ویژگیهای فردی و رفتاری همواره در تعامل و مرتبط با تواناییهای تخصصی قرار می‌گیرد و واکنشهای متقابل ایجاد می‌کند بنحوی که اگر عامل انسانی و نیازهای مرتبط به آن در راستای توانایی تخصصی و شایستگیهای فنی باشد، همخوانی، تجانس، کارایی و ثمربخشی به دنبال خواهد داشت، در غیراین صورت تضاد، تعارض، بیگانگی از کار و ناکارآمدی بیار خواهد آمد.

میدانیم افراد در مهارتها و تواناییهای بالقوه و عملکرد واقعی خویش متفاوتند. ما در سازمانها استعدادهای فراوان و انواع بسیاری از مشاغل داریم. تناسب معقول و مطلوب باید هدف دوجانبه کارکنان و مدیریت باشد. هنگامی که افراد بتوانند مهارتها و استعدادهای خویش را به کار ببرند، مسرورتر و مولدترند. چنانچه مدیران این پیچیدگیها و استعدادهای متفاوت افراد را در تقبل وظایف نادیده بگیرند، این امکان وجود دارد که انگیزش - رهبری و ارتباطات را به نحو غلط اعمال کنند. البته هرگز نمی‌توان انتظار داشت که تمامی نیازهای روانی کارکنان یک سازمان کاملاً برآورده شود ولی مدیران به‌طور قابل ملاحظه‌ای این آزادی عمل را دارند که کارکنان را باتوجه به مشاغل طراحی شده جابجا کنند. پست سازمانی کارکنان معمولاً از روی برنامه سازمان تعیین می‌گردد ولی در عین حال این امکان وجود دارد که مشاغل را به گونه‌ای طراحی کرد که با نیازهای روانی

کارکنان انطباقی یابد.

برخی عوامل موثر در تفاوت‌های فردی و ویژگیهای رفتاری کارکنان (چون شخصیت، نگرش و انگیزش) را که می‌توانند بر چگونگی تفسیر نیازها به صورت توانمندیهای قوی رفتاری افراد به‌هنگام تصدی مشاغل تاثیر بگذارند، ذیلاً به اختصار اشاره می‌شود:

الف - شخصیت: شخصیت یکی از عوامل موثر در ایجاد تفاوت‌های فردی و رفتاری است. تفاوت‌های فردی روش فکرکردن و تشریح محیط اطراف و چگونگی واکنش در برابر محیط به‌طور منحصربه‌فرد برای هر کسی است. (۱۱) و شخصیت را می‌توان عبارت مجموعه‌ای از صفات و ویژگیهای مشخص دانست که می‌تواند [برای مقایسه اشخاص یا یکدیگر مورد استفاده قرار گیرد] هر شخصی را به‌صورت یک موجود منحصر به فرد درآورد. مثلاً در مواجهه با مصائب و شرایط سخت زندگی، یکی شکیبایی پیش می‌گیرد، دیگری آه و ناله سر می‌دهد و به روزگار بدو بیره می‌گوید و دیگری به جنب‌وجوش می‌افتد و می‌کوشد خود را از آن ورطه‌رهایی بخشد. مفهوم شخصیت از آن جهت در مدیریت اهمیت دارد که به‌نظر اکثر مدیران نقش عمده‌ای در چگونگی ادراک، ارزیابی و واکنش فرد در مقابله با مشکلات دارد.

به عبارت دیگر می‌توان گفت مهم‌ترین تعیین‌کننده‌های شخصیت، عاملهای زیستی، عاملهای اجتماعی، عاملهای فرهنگی و موقعیت هستند. وراثت در شکل‌گیری و رشد شخصیت انسان اثر داشته و ویژگیهای فیزیکی چون قد و قیافه بر چگونگی احساس انسان نسبت به خودش موثر است. عوامل اجتماعی چون تجربه‌های دوران کودکی نقش مهمی را در زندگی آینده انسانها بازی می‌کنند و عوامل فرهنگی نیز بر پویاییهای اجتماعی موثرند.

علاوه بر عاملهای سه‌گانه فوق، عوامل موقعیتی نیز بر شخصیت اثر می‌گذارند. این تاثیرگذاری بیشتر ناشناخته و غیرقابل پیش‌بینی است. عوامل موقعیتی و ویژگیهای مخفی شخصیت را آشکار می‌سازند. باوجود این، چگونگی ترکیب عناصر و عوامل سازنده شخصیت (چه موروثی و چه اکتسابی) و شدت و ضعف این عوامل در هر یک از انسانها وی را از دیگر هموعان خویش متمایز می‌کند و دارای رفتاری نسبتاً ثابت و یکسان می‌سازد تا جایی که مدیران می‌توانند در مورد او به پیش‌بینی بپردازند

و براساس آن در برخورد با یک موضوع خاص یا پیشامد معینی، واکنش فرد را پیش‌بینی نمایند، یعنی حکم کنند که وی چه سلوک و رفتاری خواهد داشت. (۱۲)

ب - نگرش: یکی دیگر از تفاوت‌های فردی و رفتاری که اهمیت زیادی برای مدیران دارد، طرز تلقی یا نگرش کارکنان است. طرز تلقی یا نگرش همان حالات پایدار رفتار فرد در برخورد با پدیده‌ها یا اشخاص به‌گونه‌ای خاص است که حاصل تجربه‌های اوست. ممکن است شخص به‌هر دلیل دلیلی دیدگاه مثبت یا منفی نسبت به شخص دیگر یا یک شیئی داشته باشد. دیدگاه سنتی، نگرش را یک حالت می‌داند که از سه جزء عاطفه، شناخت و قصد تشکیل شده است. البته دونفر از محققان به‌نامهای سالانسیک و فتر (SALANCIK AND PEPPER) با نگرش به‌نظر آنها نتایج تحقیقات نشان نداده است که طرز تلقی‌ها حالت‌های پایدار متشکل از اجزایی باشند که به‌صورت پیوسته پاسخهای فرد را منعکس می‌کنند. بلکه به عقیده آنها نگرشها حاصل واقمیت‌های ساخته و پرداخته جامعه هستند (دیدگاه موقعیتی). این دو محقق معتقدند محیط اجتماعی اطلاعاتی را فراهم می‌کند که شکل‌دهنده طرز تلقی افراد است. بااستفاده از اطلاعات اجتماعی می‌توان نگرشها و رفتارهای قابل قبول جامعه را توصیف کرد. کاربرد اینگونه اطلاعات موجب می‌شود که توجه فرد به طرز تلقی خاصی (مثلاً محیط کار) جلب شود و در نهایت موجب ایجاد رفتارها و نگرشهایی می‌گردد که در مجموعه موردنظر حالت غالب داشته باشد. نظریه غالب در حال حاضر آن است که نگرشها هم به‌وسیله ویژگیهای عینی محیط کار و هم اطلاعات اجتماعی شکل می‌گیرد. (۱۳)

بر مدیران ماست که بپذیرند افراد مختلف در سازمان در طرز تلقی‌ها و رفتارهایشان با یکدیگر تفاوت دارند و در طراحیهای شغلی، این نگرشها را در راستای اهداف سازمان مدنظر قرار دهند.

ج - انگیزش: هنگامی که گروهی از کارکنان را در مشاغل مشاهده می‌کنیم، ممکن است تفاوت‌های آنان در عملکردهایشان ما را دچار شگفتی و حیرت سازد. برخی از افراد کار را در سطح عالی انجام می‌دهند در حالی که دیگران بازده چندان مطلوبی ندارند. این تفاوتها را چگونه باید توضیح داد؟ بدیهی است که صفات و تواناییهایی را به کارکنان مولد نسبت می‌دهیم.

محققان ریچارد هاگمن و ادوارد لاورر بودند که عقیده داشتند ویژگیهای روانی و انگیزشی در چگونگی واکنش فرد در برابر شغل، نقش مهمی را برعهده دارند. بخصوص آنها از تئوریهای نیاز در انگیزش استفاده وسیعی به عمل آوردند. آنها ثابت کردند افرادی که از طریق نیازهای سطح بالا مانند نیاز به خودیابی و رشد برانگیخته می‌شوند، خواهان شغل‌های پیچیده و پرتلاش هستند و به همان نسبت افرادی که دارای نیازهای مرتبه ضعیفی هستند کمتر به اینگونه مشاغل برانگیخته می‌شوند. (۱۶)

اینکه به نظر می‌رسد از نظر کارکنان شغلی خوب است که پیش‌پا افتاده و عادی نباشد و انجام دادن آن تا حدودی نیاز به فکر داشته، برانگیخته کند و تا اندازه‌ای در آن تنوع و آزادی عمل وجود داشته باشد و وجه اجتماعی خوی داشته باشد و امکان پیشرفت شغلی را فراهم سازد. بنابراین از آنجایی که توجه به نیاز کارکنان و نیز توجه به الزامات شغلی که متناسب با این نیازها و ویژگیهای رفتاری طراحی شده باشند، افزایش کارآیی عملیات و روشها را محقق می‌سازد و به کارکنان نیز اجازه می‌دهد تا درباره نحوه انجام وظایف شغلی تصمیم گرفته و هرگونه اشتباهی را خود در مبدأ اصلاح کنند.

ریچارد هاگمن با همکاری گریگوری اولدهام با استفاده از مطالعات ویژگیهای رفتاری افراد تئوری ویژگیهای شغل را (که ابعاد اصلی آن در نمودار شماره ۲ نشان داده است) که مبتنی بر نیازهای روانی منابع انسانی است، ارائه داد. از نظر هاگمن و اولدهام حالات روانی مهم، هسته اصلی تئوری را تشکیل می‌دهند. به عقیده آنان حالات مزبور نشان‌دهنده چگونگی واکنش فرد نسبت به وظیفه خود تحت تاثیر ویژگیهای شغل است. در این الگوی اساسی پنج هسته اصلی ابعاد کار تشخیص داده شده است به نحوی که هرچه شغلی بیشتر دارای خصوصیات باشد که در هر بعد یا ویژگی آن قرار دارد، نیروی موجود در شغل برای پدیدآوردن حالت‌های اساسی روانی - رفتاری بیشتر خواهد بود. (۱۷)

همانگونه که در نمودار شماره ۲ ملاحظه می‌شود این پنج ویژگی که برانگیخته کننده حالات روانی مهم هستند عبارتند از:

الف - تنوع مهارتها

تنوع مهارتها، تعداد و گوناگونی مهارتهای لازم برای انجام کار است. مشاغل نیازمند

توجه به نیازهای روانی و رفتاری در طراحیهای مجدد شغل باعث شده است که ویژگیهایی چون تنوع، اهمیت و هویت کار، استقلال و اختیار عمل و آگاهی از نتایج شغلی بسیار مورد توجه قرار گیرد.

مدیران ما باید بپذیرند که افراد مختلف در سازمان در طرز تلقی‌ها و رفتارهایشان با یکدیگر تفاوت دارند و در طراحیهای شغلی، این نگرشها را در راستای اهداف سازمان مدنظر قرار دهند.



ارتباط متقابل ویژگیهای شغلی و رفتاری

اگر قرار باشد که واحدهای منابع انسانی در دستیابی و نگهداری نیروی کار مطلوب به سازمان کمک کنند باید مشخصات و مدیران منابع انسانی درک کاملی از خصوصیات شغل و ویژگیهای فردی کارکنان به هنگام طراحی شغل داشته باشند. در این صورت می‌توان با ترکیب مناسب ویژگیهای فردی و شغلی از یکسو موجبات افزایش کیفیت و ارتقا عملکرد و بهره‌وری را فراهم کرد و از سوی دیگر، به واسطه تاثیر مثبت این فرآیند بر کارکنان، اسباب کاهش مشکلات انسانی در مدیریت منابع انسانی منجمله خشنودی، انگیزه بالا، روحیه و رفتار مطلوب را مهیا کرد.

چارلز هیولین (CHARLES HULIN) و میلتنون بلاد (MILTON BLOOD) از جمله اولین محققانی بودند که نقش تفاوت‌های رفتاری و انگیزش را میان کارکنان مورد بررسی قرار دادند. از نظر آنها، افرادی که نگرش قوی دارند از انگیزه بالایی برای پذیرش شغل‌های پیچیده و پرتلاش برخوردارند. به همان ترتیب افرادی که دارای نگرش کاری ضعیف‌تری هستند، در شغلی مشابه شغل قبلی دارای علائق و انگیزش کمتری خواهند بود. محققان دیگری نیز سعی کردند در پرتو این شواهد، راه‌های شناخت تفاوتها و ویژگیهای فردی را بشناسند. مشهورترین این

فرد ممکن است باهوش، پرخاشجو و بیرونگرا باشد. لیکن چیزی بیش از صرف توانایی یعنی یک چیز آزادی در میان است که باعث تفاوت می‌شود. در اینجا است که به مفهوم انگیزش باید رجوع کرد. انگیزش عبارت از مجموعه نیروهایی (درونی) است که اشخاص را سوق می‌دهند به شکل‌های مختلف رفتار کنند. (۱۴)

از نقطه نظر مدیریت، هدف ایجاد انگیزه در کارکنان که از وظایف اولیه مدیر است، به گونه‌ای باید باشد که رفتار کارکنان بیشترین نفع را برای سازمان داشته باشد و عملکرد آنان را به بالاترین سطح ممکن برساند. عملکرد هم علاوه بر توانایی فرد و آمادگی محیط، بستگی تام به انگیزش دارد:

(آمادگی محیط * توانایی * انگیزش) نامی از - عملکرد برای اینکه فردی به سطح بالایی از انگیزش برسد اولاً باید تصمیم بگیرد که کار را انجام دهد (انگیزش) ثانیاً بتواند کار را انجام دهد (توانایی و مهارتهای انجام کار) و ثالثاً مواد، وسایل و شرایط مناسب انجام کار را در اختیار داشته باشد (آمادگی محیط). فقدان هر یک از عوامل فوق به عملکرد لطمه می‌زند. توانایی بدون انگیزش یا انگیزش بدون توانایی، تولید سطح بالا را تضمین نمی‌کند.

از جنبش روابط انسانی دیدگاهی نو در مورد انگیزش پدید آمد. کارمند فردی تلقی می‌شد که نگران جنبه‌های اجتماعی و متقابل میان فرد و شغل است. اگر محیط مادی و سازمانی خوشایند و مطلوب باشد، کارکنان بسیار برانگیخته می‌شوند. رد شیوه‌های سنتی جنبش روابط انسانی به چیزی منجر شد که امروزه به رویکرد اقتضایی (CONTINGENCY APPROACH) موسوم شده است. در بطن اندیشه اقتضایی این مطلب وجود دارد که «عملکرد مطلوب مشروط به تناسب شایسته میان فرد و شغل است». عامل انگیزش هم شرایط اجتماعی و محیطی سازمان است که شغل را می‌سازد. هدف سازمان از کاربرد این شیوه، به حداکثر رساندن تناسب میان فرد و شغل است. حصول اطمینان از اینکه کارکنان مهارتها و تواناییهای لازم را دارند، از عوامل و فرآیندهای گزینش و آموزش استفاده می‌کنند و برای حصول اطمینان از اینکه محیط این افراد برانگیخته است، مستلزم طراحی شغل به گونه‌ای متناسب و دادن پاداش به عملکرد به‌نحو شایسته است. (۱۵)

نیازهای خاص و ارزشهای ویژه را وارد ارتباطات شغلی می‌کند و از سوی دیگر مشاغل دارای ظرفیتهای معین با تنوع، اهمیت و محتوی شغلی، وظایف، عوامل و مسئولیتهای لازم برای کسب عملکرد مطلوب و رضایتبخش را به صورت پیامدها و منافع شغلی چون حقوق، مقام و روابط اجتماعی جلوه گر می‌سازد (نمودار شماره ۳).

نمودار شماره ۳ بیانگر آنست که سازگاری بین استعدادها، دانشها و مهارتهای فردی با محتوی شغل، وظایف و مسئولیتهای منوط به تواناییهای فردی در انجام شغل است و تواناییهای فردی چیزی جز همان قابلیت‌های به کار گرفته شده در رفتار نیست. به عبارت دیگر، همان تواناییهای جسمانی (تناسب بین قسمتهای مختلف بدن و توانایی حرکت دادن موثر در جهت انجام وظایف فیزیکی)، تواناییهای دانشی (آگاهی از اطلاعات، روشها، فنون و معلومات)، تواناییهای مهارتی (زیردستی در انجام وظایف گوناگون) و تواناییهای بالقوه استعدادی (مانند قدرت حافظه، سرعت عمل، تیزبینی، خستگی ناپذیری و...) که بالفعل نشده‌اند) محرکه رفتار هستند. این توانمندیها در ارتباط موثر با تفاوت‌های فردی و عوامل انگیزش بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر می‌گذارند و طراحان شغل و مدیران منابع انسانی باید به پیچیدگیهای آن توجه داشته باشند زیرا با کیفیت زندگی کاری کارکنان همبستگی بسیار زیادی دارند.

نتیجه گیری

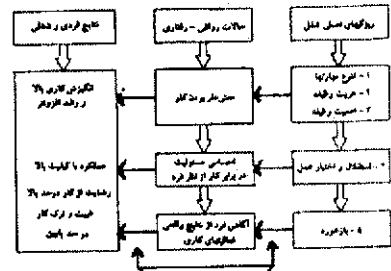
عملکرد کارکنان و به تبع آن کارایی و اثربخشی سازمانها بستگی تام به چگونگی مرتفع کردن نیازهای انسانی کارکنان از طریق

دارد. خود - مدیریتی ویژگی اساسی کارهای خود کنترل و خودگردان است. در چنین وضعی افراد احساس مسئولیت فردی نیرومندی دربارہ نتایج کار خود می‌کنند.

ه - بازخورد: بازخورد در واقع میزان اطلاعاتی است که افراد مسئول انجام کار دریافت می‌دارند و آگاه می‌شوند که تا چه اندازه کوششهای آنان در پدید آوردن نتایج موثر بوده است. مساله بازخورد یا آگاهی از نتایج، کیفیت ملموس تری به بار می‌آورد. مدیری که کارکنان خود را از نتایج کار آگاه نمی‌کند، آنان را در کشتی مواجی قرار می‌دهد که هیچگونه اراده‌ای در حرکت، پیشرفت و تعیین جهت آن ندارند.

بر اساس نمودار شماره ۲، انتظار می‌رود که تنوع، هویت و اهمیت شغل بر معنی داریودن شغل و خودگردانی، کنترل یا استقلال در کار بر قبول مسئولیت نتایج کار و بازخورد بر آگاهی از نتایج واقعی فعالیتها اثر بگذارند. حالات روانی مهم مجموعه‌ای از پیامدهای شخصی و کارهایی مانند انگیزش درونی بالا برای انجام کار، کیفیت و رضایت بالا در کار را مشخص خواهد کرد. همچنین انتظار داریم که شدت نیاز کارکنان به رشد، بر سایر اجزای شغل اثر بگذارد؛ یعنی اگر نیازهای مرتبه بالای کارکنان قوی باشد، اثرگذاری خیلی شدید و در مواردی که نیازهای مرتبه بالای کارکنان ضعیف باشد، اثرگذاری ضعیف خواهد بود.

بنابراین باتوجه به دیدگاه روانی - رفتاری در طراحی مجدد شغل می‌توان گفت ویژگیهای رفتاری نشأت گرفته از تفاوت‌های فردی (نگرش و شخصیت) و انگیزش همانند یک فرآیند سازگارکننده عمل می‌کند یعنی افراد و مشاغل را متقابلاً با هم تطبیق می‌دهد، چون از یکسو نیروی انسانی با استعداد دارای دانشها، مهارتها و



نمودار شماره ۲: ویژگیهای اصلی شغل معنی بر نیازهای روانی - رفتاری باقیبماند. شامل جعبه‌های 'نیازهای اصلی شغل'، 'ویژگیهای روانی-رفتاری'، 'نتایج فردی و شغلی' و 'فرآیندهای سازگارکننده'. منبع: مقاله 'مفاهیم اساسی تدبیر'، شماره ۱۸، بهار ۱۳۸۹، ص ۱۶۸.

فعالیت‌های مختلفی هستند که دربرگیرنده استفاده از شماری از مهارتها و استعدادهاست. هنگامی که وظیفه‌ای نیازمند فعالیت‌های تلاش برانگیز یا مهارتها و استعداد‌های مختلف است، آن وظیفه از سوی هر فردی که آن را انجام می‌دهد، معنی دار تلقی می‌شود. هرگاه شغلی مهارت چندگانه کارمند را به کار گیرد آن فرد شغل را شخصاً معنی دار می‌یابد هرچند که به هر صورت آن شغل به طور مطلق دارای اعتبار و اهمیت چندانی نباشد.

ب - هویت وظیفه

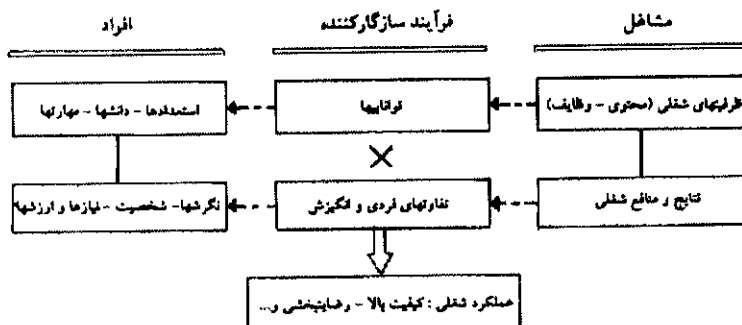
هویت وظیفه، درجه نیازمندی شغل به انجام یک کار مشخص یا به عبارت دیگر، داشتن شغلی است که دارای آغاز و پایان و یک نتیجه ملموس است. اگر کارمندی یک محصول را به طور کامل تولید یا مونتاژ کند و یا یک واحد کامل خدمت ارائه دهد، وی کار را معنی دارتر از آن می‌یابد که فقط بخش کوچکی از تمامی کار را انجام دهد.

ج - اهمیت وظیفه

مهم بودن شغل، میزان اثربخشی شغل بر زندگی افراد با کار دیگران در همان سازمان و یا در محیط خارج از سازمان است. کارکنان شعب بانکی که با پرداخت پول و چک سروکار دارند با آنکه در شغل آنان تنوع و هویت چندانی نیست ولی به سبب آنکه مقدار زیادی پول را جابجا می‌کنند، شغل خود را مهم می‌یابند زیرا از نظر افرادی که نیاز به نقل و انتقال پول دارند، این موضوع دارای اهمیت است. در این حال فرد معنی دار بودن کار را بیشتر درک می‌کند.

د - اختیار عمل و استقلال در کار

یعنی درجه آزادی و اختیار عمل و دخالت داشتن فرد در تنظیم برنامه کاری مربوطه و انتخاب روشهای انجام کار است. به عبارت دیگر حدود استقلال و استفاده از بصیرت شخصی مدنظر است که فرد در برنامه ریزی و اجرای کار



نمودار شماره ۳: ارتباط متقابل مشاغل و ویژگیهای رفتاری نیروی انسانی در طراحی مجدد شغل

مسلم آن است که هوشمندانه، خلاقانه، باوریه و تولید در جهت کمک به استقلال اقتصادی - صنعتی فرهنگی، سیاسی کشور را نادیده انگاشته و به آرمانها پشت پا زده‌اند. □

منابع

- 1- MILKOVICH AND BOUDREAU. (1989). "PERSONNEL: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT". P.109.
- 2 - MILKOVICH, OP. CIT, P.110.
- ۳ - «مدیریت بهره‌وری». نشریه بهره‌وری متعلق به بنیاد مستضعفان و جانبازان شماره ۲۴ مرداد ۷۴، ص ۲.
- 4 - DAVID. R. HAMPTON. "CONTEMPORARY MANAGEMENT." MC GRAW HILL CO. 1981, P.323.
- ۵ - سید امین‌اله، علوی. «استراتژی تغییر و تحول: طرح‌ریزی مناسب کار». فصلنامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. شماره ۱۳، تابستان ۷۰، ص ۵۲.
- 6 - DAVID, HAMPTON, OP. CIT, P.403.
- ۷ - نسربین، جزینی. «مدیریت منابع انسانی». انتشارات نی، ۱۳۷۵، ص ۹۶.
- ۸ - احمدرضا، سنجری. «استفاده نابجا از اختیارات». فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۳۶ بهار ۱۳۷۶، ص ۷۱.
- ۹ - احمدرضا، سنجری. «مدیریت منابع انسانی». ماهنامه تدبیر، شماره ۹۰، صص ۳۳-۳۵.
- ۱۰ - سید امین‌اله، علوی، ص ۵۵.
- ۱۱ - مورهد و گریفین. «رفتار سازمانی» ترجمه الزانی و معمارزاده. انتشارات مروارید، ۱۳۷۴، ص ۶۶.
- ۱۲ - خوانندگان گرامی می‌توانند برای کسب اطلاعات بیشتر پیرامون شکل‌گیری، تعیین‌کننده‌ها، مراحل رشد و مدل‌های شخصیت به کتابهای روانشناسی و رفتار سازمانی از جمله منبع قبل مراجعه نمایند.
- ۱۳ - مورهد و گریفین، صص ۷۵-۷۴.
- ۱۴ - ترنس آر. میچل. «مردم در سازمانها: زمینه رفتار سازمانی» ترجمه حسین شکرکن، انتشارات رشد، ۱۳۷۳، ص ۲۳۴.
- ۱۵ - همان منبع قبلی، ص ۴۸۳.
- ۱۶ - مورهد و گریفین، صص ۲۰۱-۲۰۰.
- ۱۷ - سیدامین‌اله علوی، ص ۵۹.
- احمدرضا سنجری کوه‌رودی: مدرس دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

افراد در کاری که انجام می‌دهند پای‌بند محدودیتهایی هستند که طراحی شغلی برای آنان فراهم آورده است.

با همه کوششهایی که برای بالا بردن روحیه کارکنان در سازمانها انجام می‌شود گاهی انگیزه‌های انسانی به‌ویژه خودشکوفایی فرد نادیده گرفته می‌شود.

مفهوم شخصیت از آن جهت در مدیریت اهمیت دارد که به نظر اکثر مدیران نقش عمده‌ای در چگونگی ادراک، ارزیابی و واکنش فرد در مقابل مشکلات دارد.



تألیف: شخصیت، نگرشها و ارزشها و انگیزه، قابل بررسی و ملاحظه هستند و با توجه به دیدگاه طراحی مجدد شغلی می‌توان گفت این ویژگیها همانند یک فرآیند سازگارکننده عمل می‌کنند. یعنی افراد و مشاغل را متقابلاً باهم تطبیق می‌دهند. از یکسو نیروی انسانی با استعداد دارای دانشها، مهارتها و نگرشها و شخصیت ویژه را وارد ارتباطات شغلی می‌کنند و از سوی دیگر مشاغل دارای ظرفیتهای معین با تنوع و محتوی شغلی، وظایف، عوامل و مسئولیتهای لازم برای عملکرد مطلوب و رضایتبخش را به‌صورت نشایح و منافع شغلی چون حقوق، مقام و روابط اجتماعی جلوه‌گر می‌سازند.

مدیران باید نیک بدانند که حصول کیفیت زندگی کاری بالا مستلزم آن است که مشاغل به‌خوبی طراحی شده باشند. طراحی مجدد شغلی اثربخش، جابجایی میان کارایی و عوامل رفتاری را به ارتباط متقابل بین کارایی و عوامل رفتاری تبدیل می‌سازد و نیز آگاه باشند که وقتی نیروی کار شایسته و سرمایه اصلی و راهبردی سازمانها توان و انرژی خود را صرف کارهای ساده و پیش‌پا افتاده و کمتر از صلاحیت خویش می‌کنند و یا او را به کاری می‌گمارند که از نظر روانی قابلیت سازگار شدن با آن را ندارد، قدر

حفظ انگیزه، روحیه بالا و رضایتبخشی دارد. علاوه بر حقوق و دستمزد، عوامل مهم دیگری چون: ساختار و تشکیلات، محیط و شرایط کار، مسائل مدیریتی و بویژه ماهیت و طراحی شغل در راستای پاسخگویی به نیازهای مادی و روانی کارکنان و جلوگیری از کاهش عملکرد سازمان مؤثرند. طراحی شغل با بسیاری از فعالیتهای مدیریت منابع انسانی نظیر انتخاب و استخدام، ارزیابی عملکرد، بهسازی و نگهداری نیروی انسانی مرتبط است و می‌تواند بر اینگونه فعالیتها اثر بگذارد. باید توجه داشت در طراحیهای شغلی تنها داشتن صلاحیت تخصصی و فنی به‌معنی انجام کار نیست چون عوامل انسانی و تفاوتها و نیازهای روانی - رفتاری همواره در تعامل با تواناییهای تخصصی قرار می‌گیرد و واکنشهای متقابلی ایجاد می‌کند به‌نحوی که اگر نیازهای روانی - رفتاری در راستای تواناییهای تخصصی مدنظر قرار بگیرد کارآمدی و اثربخشی تحقق می‌یابد، در غیر این صورت تعارض و تضاد و بیگانگی نسبت به کار و خود پدید می‌آید. در این صورت برای حصول به اهداف فوق، مشاغل باید به‌خوبی طراحی مجدد شوند.

طراحی شغل بر مبنای عوامل سازمانی و با تأکید بر تخصصی شدن زیاد امور، کارایی، هزینه و زمان که مکتب مدیریت کلاسیک به‌ویژه مدیریت علمی بر آن تمرکز داشت اگرچه در برهه‌ای از زمان سبب بالا بردن تولید شده بود ولی تأثیرات آن، بی‌معنا شدن کار، منفعل کردن، بی‌زاری، تنفر و بیگانگی نسبت به کار از سوی کارکنان بود. نگرش متفاوت دیگر، طراحی شغل را تابع نیازهای انسانی می‌داند و به‌طور آشکار ویژگیهای روانی - رفتاری کارکنان را در نظر می‌گیرد. این دیدگاه که بیشتر در طراحی دوباره مشاغل مطرح است، ویژگیهای روانی عامل انسانی را در قبال عناصر مربوط به فناوری و عوامل سازمانی می‌سنجد و می‌کوشد تا آنجا که امکان دارد مشاغل را به‌گونه‌ای طراحی مجدد کند تا کارکنان، کار را ماهیتاً بااهمیت و معنی‌دار احساس کنند. کار را به‌طور کامل و با هویت و استقلال و اختیار عمل بیشتری انجام دهند و نسبت به پیامدهای کار احساس مسئولیت کرده، آگاهیهای اطمینان‌بخشی درباره نتایج فعالیتهای کاری خود دریافت کنند. نیازهای روانی و ویژگیهای رفتاری کارکنان که ارتباط تنگاتنگی نیز با بسیاری از فعالیتهای پرسنلی دارد بیشتر در