

به نام خداوند جان و خرد

تصمیم‌گیری هوشمند در مدیریت منابع انسانی

جدیدترین متد های استفاده شده فازی

در مدیریت منابع انسانی

نویسنده:

دکتر سایینا نوبری

مترجمین:

دکتر محمود حقانی

[رئیس دانشکده مدیریت دانشگاه شهید عباس‌پور و عضو هیات علمی و مدرس دانشگاه]

آزیتا نوبری

[مدرس دانشگاه]

مهندس احسان مهربان‌فر

سید علی وزیری

[ادبیر هسته کارآفرینی دانشگاه پیام‌نور تربت حیدریه]

سرشناسه	نوبری، سابیتا، ۱۳۵۰
عنوان و نام پدیدآور	تصمیم گیری هوشمند در مدیریت منابع انسانی: جدیدترین متدهای استفاده شده فازی در مدیریت منابع انسانی / نویسنده سابیتا نوبری؛ مترجمین محمود حقانی، آریتا نوبری، احسان مهربان فر، سیدعلی وزیری.
مشخصات نشر	تهران: کتاب آوا، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	۱۶۴ ص.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۶۵۵۸-۹۷-۴.
وضعیت فهرست نویسی	فیا.
موضوع	نیروی انسانی -- مدیریت
موضوع	نیروی انسانی -- مدیریت -- الگوهای ریاضی
شناسه افزوده	حقانی، محمود، ۱۳۵۵
شناسه افزوده	نوبری، آریتا، ۱۳۵۹
شناسه افزوده	مهربان فر، احسان، ۱۳۶۶
شناسه افزوده	وزیر، سیدعلی، ۱۳۶۱
رده بندی کنگره	۱۳۹۲ ن ۹۹ ن ۵۴۹/۵ HF
رده بندی دیویی	۶۵۸/۳۰۱
شماره کتابشناسی ملی	۲۲۵۴۴۲۸

تصمیم گیری هوشمند در مدیریت منابع انسانی



انتشارات کتاب آوا

مؤلف	دکتر سابیتا نوبری
مترجمین	دکتر محمود حقانی، آریتا نوبری، مهندس احسان مهربان فر، سیدعلی وزیری
ناشر	کتاب آوا
طراح جلد و صفحه آرا،	مهدی حسینی شفیق
لیتوگرافی	باران مهر
چاپ و صحافی	کهنمونیزاده
توبت چاپ	اول ۱۳۹۲
شمارگان	۱۰۰۰ نسخه
قیمت	۷۰۰۰۰ ریال
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۶۵۵۸-۹۷-۴

دفتر مرکزی: انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، بن بست حقیقت، پلاک ۴، طبقه ۲ واحد ۴
 شماره های تماس: ۶۶۹۷۴۶۴۵ | ۶۶۹۷۴۱۳۰ | ۶۶۴۰۷۹۹۳ دورنگار: ۶۶۴۴۱۱۵۸
www.avabook.com avabook_kazemi@yahoo.com

نشانی فروشگاه: اسلام شهر، خیابان صیاد شیرازی، روبروی دانشگاه آزاد اسلامی، جنب دادگستری
 تلفن: ۵۶۳۵۴۶۵۱

کلیه حقوق این اثر برای انتشارات کتاب آوا محفوظ است.
 هرگونه کپی برداری و تهیه جزوه از متن کتاب، استفاده از طرح روی جلد و عنوان کتاب جرم است
 و متخلفان طبق قانون حمایت از حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند

فهرست مطالب

فصل اول: جنبه‌های نظری - تحقیقی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها در شرایط معاصر	۱۳
۱-۱. مدیریت منابع انسانی و نقش آن در توسعه استراتژی سازمانی	۱۳
۱-۱-۱. کارکنان یک سازمان منبع اصلی فعالیت آن	۲۶
۱-۱-۲. تحلیل ساختار تشکیل سیستم مدیریت منابع انسانی	۳۲
۲-۱. مدل و روش‌های استفاده شده در مدیریت منابع انسانی	۴۱
۳-۱. سیستم کامپیوتری مدیریت منابع انسانی	۴۷
۴-۱. کاربرد سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری در مدیریت	۵۳
فصل دوم: تصمیم‌گیری در خصوص مدیریت منابع انسانی و مدل‌سازی آنان	۶۱
۱-۲. مسائلی از مدیریت منابع انسانی که برای تصمیم‌گیری نیاز به پشتیبان هوشمند دارند	۶۲
۱-۱-۲. مسئله استخدام کارکنان	۶۸
مدل و روش‌های استخدام کارکنان	۷۰
۲-۱-۲. سازماندهی منابع کاری ذخیره برای تصدی پست‌هایی که خالی می‌شوند.	۸۰
۳-۱-۲. پرداخت دستمزد و پاداش کارکنان، انگیزش و تحریک، پیشرفت و توسعه آنان	۸۲
۴-۱-۲. مسئله انطباق کارکنان با وظایفی که در سازمان بر عهده گرفته‌اند.	۸۵
۲-۲. خصوصیات نوعی مسائلی از مدیریت منابع انسانی	۸۶
۱-۲-۲. مدیریت عدم قطعیت (تردید و عدم اطمینان)	۸۸
۲-۲. تصمیم‌گیری در محیط فازی	۹۰
۳-۲-۲. تصمیم‌گیری در محیط فازی	۹۲
۳-۲. مدل ارزیابی چند معیاره فازی تصمیم یافته برای مسائلی از مدیریت منابع انسانی	۹۴
فصل سوم: روش‌های بهینه‌سازی شده عددی فازی جهت حل مسائل مدیریت منابع انسانی	۹۷
۱-۳. روش حل مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی با استفاده از اصول چند معیاره فازی	۹۹
روش تاپسیس جهت حل مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی	۱۰۶
۳-۳. روش تعیین ضریب اولویت معیارها در حل مسائل مدیریت منابع انسانی	۱۱۶
تعیین ضریب اولویت با مقایسه جفت-جفت و مورد به مورد	۱۱۸
آشکارسازی ضدیت در ارزیابی مقایسه جفت-جفت معیارها	۱۲۰
تعیین ضریب اولویت معیارها با در نظر گرفتن شایستگی گروه خبره	۱۲۱
تعیین ضریب اولویت معیارها در سیستم ۱۰ امتیازی	۱۲۳
فصل چهارم: طراحی سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری در خصوص استخدام کارکنان بر اساس روش‌های بهینه‌شده عددی	۱۲۵
۱-۴. کاربرد روش‌های ارزیابی چند معیاره فازی در حل مسئله استخدام	۱۲۵
۲-۴. حل مسئله استخدام نامزدهای استخدامی با استفاده از روش تاپسیس	۱۳۰
جمع‌آوری اطلاعات اولیه و پردازش آن‌ها	۱۳۱
تعیین ضریب وزن و تعیین ضریب اولویت ویژگی و معیارها نسبت به یکدیگر	۱۳۵
۴-۴. تجزیه و تحلیل اطلاعات در مدل فازی استخدام در برنامه مطلب	۱۴۷
فهرست منابع	۱۵۵

خانم دکتر سایننا نوری

جهانی شدن اقتصاد سبب شده است که تحلیل فاکتورهای رقابت پذیری بسیاری از سازمان‌ها اهمیت خاصی پیدا کند. همان‌گونه که مشخص است رقابت پذیری در هر سازمانی وابسته به عوامل متعددی می‌باشد. بسیاری از محققین منابع انسانی را بعنوان اصلی‌ترین علت موفقیت و یا عدم موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌آورند. ضرورت درک مفهوم مدیریت و توجه هر چه بیشتر به فاکتور انسانی که دارای ارزش بالایی می‌باشد با استناد به این درک و مفهوم توجه اصلی در فرایند تولید، استفاده کامل و بهینه از کل توانایی و امکانات نیروی انسانی که موثرترین فعالیت‌های سازمان را شامل می‌شود ضروری است. در حقیقت تحقق اهداف نهایی هر سازمانی به مجموع سطوح فعالیت کارکنان، دانش حرفه‌ای آنان، عادات، قابلیت‌ها و انگیزه‌های کاری آنان وابسته است. با این تفاسیر در مدیریت فرایندهایی که وابسته به عامل انسانی می‌باشند، افزایش بهره‌وری سازمانی با استفاده از به کارگیری متغیرهای مربوطه اهمیت بسزایی دارد.

موفقیت یک سازمان را کارکنان آن تأمین می‌نمایند. با توجه به مفهوم معاصر مدیریت سازمانی، می‌توان گفت یکی از دغدغه‌های اصلی امروزی رهبران سازمان‌ها فعالیت مؤثر کارکنان و مدیریت منابع انسانی می‌باشد. برنامه‌ریزی و طرح ریزی صحیح منابع انسانی، گزینش کارکنان، استخدام آنان، انطباق کارکنان با شرایط سازمانی، اخراج کارکنان، افزایش سطح فعالیت آنان، آموزش و تربیت نیروی انسانی مؤثر، ایجاد انگیزه، ارزیابی و ارزشیابی عملکرد آنان و ... از جمله مسائلی است که در مدیریت منابع انسانی اهمیت فراوانی دارد. یعنی هر سازمان می‌تواند با استفاده از عناصر کاربردی در مدیریت کارکنان، منابع انسانی خود را به یکی از عوامل رقابت پذیری تبدیل نماید.

در اکثر سازمان‌ها غلبه‌ی رغم مشخص بودن نتیجه کلی مجموعه، اگر سیستمی وجود نداشته باشد که بتوان فعالیت فردی هر یک از کارکنان را بررسی و ارزیابی نمود، و یا شرایطی وجود نداشته باشد که بتوان نتیجه‌گیری‌های کوتاه مدت را در مدیریت کارکنان بررسی کرد، همچنین به موضوع انواع روش‌های استخدام توجهی نشود، این شرایط نهایت موجب انحراف از اهداف و زیان‌های زیادی برای سازمان خواهد شد.

با توجه به اهمیت غیرقابل انکار مباحث اقتصادی در مدیریت بنگاه‌ها (اعم از دولتی و غیردولتی) طراحی و سیستم‌های جدید و هوشمندانه بویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی بسیار مهم و ضروری و اجتناب‌ناپذیر خواهد بود.

از آنجایی که مسائل مربوط به مدیریت کارکنان مسائلی مرکب و چند معیاره می‌باشند، ضرورت استفاده از روش‌های چند معیاره برای بهینه‌سازی راه‌حل‌های مربوط بیش از همیشه خودنمایی می‌کند.

امروزه در بخشی مدیریت دولتی، تلاش تفکیک وظایف و مسئولیت‌ها در سطوح مدیریت ارشد و سطوح عملیاتی انجام شده و فرآیند تغییر این روند به خوبی قابل ملاحظه است. این تغییرات بر اساس سطح حرفه‌ای افراد، توانایی‌های عمومی و ویژگی‌های آنان، دانش و عادات آنان مطرح گردیده و اهمیت آن را هر چه بیشتر افزایش می‌دهد.

از طرف دیگر اگرچه در گذشته در سیستم مدیریت سستی توسعه فعالیت‌های سازمان عمدتاً از طریق مدیر ارشد سازمان انجام می‌شود لیکن امروزه ویژگی‌های مؤثر مدیریت، سبک مدیریت، روابط متقابل سازمانی افراد، ساختار سازمان، اثر بخشی سازمان را مشخص می‌نماید. علاوه بر آن به نظرات متخصصان، کارشناسان و مدیران سطوح مختلف اهمیت زیادی داده می‌شود.

کلیه این موارد نشان می‌دهد که اگر کلیه کارمندان سطوح مختلف سازمانی کارمندان خود را از لحاظ حرفه‌ای و فردی مورد بررسی و ارزیابی قرار دهد در واقع باعث ایجاد یک محیط کار بهینه را شده و این خود اهمیت مسئله مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان یک سازمان را بیش از پیش از پیش نشان می‌دهد.

تجربیات در رابطه با مدیریت منابع انسانی در شرایط مختلف نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری در این گونه موارد کماکان به صورت یکی از مشکلات اساسی وجود دارد زیرا در این رابطه باقی می‌ماند. در خصوص فرایند مدیریت، ناقص و غیر دقیق بودن داده‌ها از یک سو (این مسئله در فرایند مدیریت یک مسئله کاملاً خاص می‌باشد و به دلیل ترکیبی بودن فرایند مدیریت در سازمان‌ها قابل قبول می‌باشد) و از طرف دیگر جمع‌آوری اطلاعات زمان لازم برای جمع‌آوری و تحلیل مسئله مشکلات متعددی برای سازمان و بالاخص شخص تصمیم‌گیرنده ایجاد می‌کند. تصمیم‌گیری و انتخاب بهترین تصمیم از میان تصمیم‌ها و معیارهای متناوب بسیار دشوار است. اکثریت تصمیمات اتخاذ شده نیز از تجربیات فردی و شخصی مدیران سازمانی نشأت می‌گیرد.

بیشرفت‌های امروزی ایجاب می‌کند تا حد امکان اعمال نظرهای فردی و ذهنی در ارزیابی وضعیت جاری فرایند مدیریت کاهش یابد. همچنین جهت تعیین استراتژی رفتاری در وضعیت موجود و جهت کمک به تصمیم‌گیرنده جهت تصمیم‌گیری بهینه در زمینه مدیریت منابع انسانی ضرورت ارائه مدل و روش پشتیبان تصمیم‌گیری و استفاده از وسایل تحلیلی هوشمند بیش از پیش احساس می‌گردد.

اگر سال‌های سال جهت حل مسائل و مشکلات مدیریت منابع انسانی به چند فاکتور و عامل کلی مراجعه می‌گردید و با بررسی آنان امکان حل مشکلات فراهم می‌شد، امروزه جهت حل مشکلات مدیریت سازمانی چندین عامل در اکثریت مسائل مطرح می‌باشد. در حل چنین مسائل و مشکلاتی تصمیم‌گیرنده با بررسی متغیرهای متناوب تصمیم چندین عامل و تأثیر آنان، تمایلات و نتایج آنها را ارزیابی نموده و اقدام به تصمیم‌گیری می‌نماید. در عین حال به دلیل ازدیاد اطلاعات لازم برای انجام بررسی مربوطه که در تصمیم‌گیری تأثیر دارد، پیچیدگی و ضدیت موجود بین آنها، ضرورت در نظر گرفتن عوامل متقابل و مختلف، و در نهایت تغییرات مکرر وضعیت کاری، نیاز به استفاده از فناوری اطلاعات جهت تصمیم‌گیری در فرایند مدیریت مدرن را نشان می‌دهد.

لیکن در حل مسائل مدیریتی استفاده از فناوری اطلاعات و ایجاد سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری یک سری مشکلاتی وجود دارد. این مشکلات زمانی که تصمیم‌گیرنده بر اساس و در چارچوب فناوری اطلاعات می‌خواهد تصمیم‌گیری کند و در انتخاب خود قصد دارد از معیارهای کمی و همچنین از معیارهای کیفی، نظراً دانش، بینش و تجربه متخصصان و کارشناسان استفاده کند بروز می‌نماید.

جهت حل و فصل این مشکلات در درجه اول لازم است تا در سیستم مدیریت منابع انسانی پیش از هر اقدام و عملیاتی نسبت به طرح‌ریزی و ایجاد مدل‌گزینش و انتخاب پرسنل و در نهایت جهت حل آنها از روش‌هایی که امکان استفاده از سیستم‌های کامپیوتری فازی را فراهم سازد، استفاده گردد.

بشر قرن ۱۷ ام و ۱۸ ام شاهد ثبات نسبی وضع زندگی خویش در سرتاسر عمر خود بوده است، اما امروز در قرن ۲۱ ام میلادی تغییرات روز به روز سریع تر می شوند. این تغییرات زندگی همه انسان ها را در سرتاسر کرده زمین تحت تاثیر خود قرار داده است. بدون توجه به سن، نژاد، جنسیت، قومیت، زبان، شغل و یا تحصیلات این تغییرات شامل همه می شود. سازمان ها نیز از این امر مستثنا نیستند. سازمان ها نیز با تغییرات بازار، اقتصاد، تکنولوژی، منابع انسانی می بایست تغییر پیدا کنند. این ابعاد تغییر نیازمند انعطاف سازمانی بالا و انتخاب سبک صحیح مدیریتی است به طوری که مدیران ارشد و میانی سازمان ها با در نظر گرفتن این ابعاد تغییرات را به موقع در سازمان انجام دهند.

به گفته هربرت سایمون نظریه پرداز شهیر عرصه تئوری تصمیم گیری، مدیریت با تصمیم گیری برابر می کند. اگر این گفته را نپذیریم، بدون شک تصمیم گیری را حداقل مهم ترین کارکرد مدیریت و مهم ترین وظیفه مدیریت خواهیم دانست. آن چه که با شرایط متلاطم امروز عرصه کسب و کار در هم آمیخته می شود؛ و وظیفه مدیران را در پیچیدگی تغییرات سخت می کند. پیچیدگی رخ داده از جهت افزایش تعداد و ابعاد تصمیمات و هم از لحاظ محتوای تصمیم است که منجر به چالش بزرگ مدیران می شود.

از دیدگاه مدیریت منابع انسانی نیز استخدام و به کارگیری افراد در سازمان های بزرگ یکی از مهم ترین وظایف محسوب می شود، که دقت در تصمیم اتخاذ شده بسیار حیاتی است و انتخاب اشتباه می تواند آسیب جدی را به سازمان ها چه خصوصی و چه دولتی وارد نماید چرا که در مناصب مهم افراد اشتباه موجب خواهند شد تا سازمان نتواند در زمان کوتاه و با منابع کم نتایج مطلوب را به دست بیاورد به همین دلیل است که استخدام در سازمان های امروزی با سختی روبروست چرا که سازمان ها همیشه خواهان استخدام بهترین ها هستند.

مجموع همه این عوامل به یک نکته ختم می شود؛ این که تصمیم گیری های پیچیده در

سازمان‌ها بیش‌تر شده و مدیران امروزی درگیرتر شده‌اند. مبحث مدیریت منابع انسانی نیز از این موضوع جدا نبوده و به خصوص در بحث استخدام این نیاز را در خود اختلاس می‌کند که در صورت وجود راه حلی برای تصمیم‌گیری راحت‌تر می‌تواند ریسک خود را کاهش دهد. راه حل این مساله در دانش نوین مدیریت اطلاعات می‌گنجد آن‌جا که ترکیب توانایی‌های انسان‌ها و رایانه می‌تواند خطای تصمیم‌گیری و خطای انسانی را کاهش دهد، محیط نرم افزاری کاربر پسند زمان و انرژی کم‌تری را از کاربرد گرفته و خروجی بهتر به او می‌دهد که در نهایت تصمیمات اخذ شده اثربخش‌تر شده و عملکرد کلی سازمان بهره‌ده‌تر خواهد بود. این موضوع در تحقیقات فراوانی که بعد از حضور رایانه‌ها رخ داد مشاهده شده است به طوری که با توسعه سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری در سال‌های دهه ۱۹۷۰ در آمریکا شاهد رشد سریع آن‌ها در دیگر سازمان‌ها بوده‌ایم و به روز رسانی آن‌ها و تکمیل همواره در جهت پیشرفت بوده است.

در این کتاب به این موضوع می‌پردازیم که در صورت ارائه یک مدل نوین به منظور انتخاب و جذب کارکنان در یک سازمان بزرگ با استفاده از سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیر و ترکیب دانش انسان و رایانه چه مزیت‌هایی برای آن سازمان رخ می‌دهند و خروجی‌های استخدامی چقدر در سازمان موثرتر واقع می‌شوند. در واقع هدف نهایی کتاب تاکید بر نقش رایانه در کمک به تصمیم‌گیری انسان با استفاده از سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیر است که با ترکیب بحث مدیریت فازی نیز موضوع جالب‌تر می‌شود.

دکتر محمود حقانی

آزیتا نویری - احسان مهربان فر