



وزارت فرهنگ و ارشاد  
جمهوری اسلامی ایران



# مدیریت

## استراتژیک منابع انسانی

معاونت آموزش و کارآفرینی جهاددانشگاهی استان زنجان



دوره های ضمن خدمت کارکنان فرهنگ و ارشاد اسلامی

رسالة الرجوع من الرجوع

## مقدمه

موفقیت هر سازمان بستگی به تخصیص و به کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد و منابع انسانی دارد. این امر در صورتی امکان پذیر خواهد بود که سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارمندان خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند. از این رو گفته می‌شود سازمان تربیت کننده منظم افراد برای دستیابی به اهداف مشخص است. مقاومت منابع انسانی در برابر تصمیم‌هایی که درباره آنها گرفته می‌شود، منشأ تنگناها و تنش‌هایی است که در امر اداره و کنترل انسانها وجود دارد. منظور از منابع انسانی یک سازمان تمامی افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند. به دلیل اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد او به عنوان طراح و مجری سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی و به دلیل گرایش‌های اجتماعی موجود که قدر و ارزش بیشتری برای انسان قائل است، از چندی پیش شاهد تغییر نقش اداره امور پرسنل در سازمان بوده‌ایم. همگام با تغییر در فلسفه وجودی اداره امر کارکنان مدیریت منابع انسانی به تدریج از وظایفی چون انتخاب و استخدام نیرو، تعیین حقوق و مزایا و ایجاد هماهنگی در روابط کارگری پا را فراتر گذاشت. امروز شاهدیم که مدیریت منابع انسانی در طرح‌ریزی برنامه‌های استراتژیک، مشارکتی فعال دارد و به طور کلی جایگاهی به مراتب والاتر از گذشته در سازمان یافته است. انسان‌های شاغل در کل سازمان، موضوع اصلی و کانون توجه مدیریت منابع انسانی هستند. در واقع کارکنان اصلی‌ترین عنصر هر سازمان هستند و سازمانی که کارکنان توانمندتر و بهره‌ورتری دارد، موفق‌تر است.

## تعریف مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی هم در برابر نیروی انسانی سازمان و هم در برابر مدیران رده بالای سازمانی مسئول و پاسخگو هستند تا بدین طریق نیازها و خواسته‌های مدیران رده بالا را به کارکنان و نیازها و خواسته‌های کارکنان را به مدیران رده بالا ارجاع داده و خلأ بین این دو قشر را پر کنند. برای مدیریت منابع انسانی تعاریف مختلفی وجود دارد که هر یک از آنها به جنبه‌های خاصی تاکید می‌کند. دقت در محتوای تعریف‌های ذیل می‌تواند به ما نشان دهد که ماهیت آنها چه اهدافی را دنبال می‌کند.

- مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه‌ای است که برای رضایت کارکنان و تأمین اهداف سازمانی برنامه‌ریزی و کوشش می‌کند.
- مدیریت منابع انسانی عبارت است از شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمانی.
- مدیریت منابع انسانی عبارت است از فرایند استخدام که شامل شناخت منابع انسانی، مصاحبه و انجام آزمایش‌ها برای انتخاب و آموزش و پرورش نیروی انسانی می‌شود. همچنین نگرانی به مفهوم حمایت و تقویت روحی و روانی کارکنان، پرداخت مناسب و تأمین امکانات رفاهی و خدماتی و در نهایت پرورش و آموزش مجدد نیروی انسانی در حوزه وظایف مدیریت منابع انسانی است.
- مدیریت منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک روش استراتژیک به منظور دستیابی، توسعه، اداره، برانگیختن و حصول به تعهد نیروی انسانی در نقش کلیدی‌ترین منبع سازمان تعریف شود.

شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی به عنوان یک وظیفه حرفه‌ای تخصصی عمدتاً ناشی از اصول و مفاهیمی است که برای اولین بار با وجود آمدن نهضت مدیریت علمی مطرح شد. التون مایو که برای نخستین بار با پروژه «مطالعات هاثورن» تأثیر گروه‌های غیر رسمی را بر رفتار کارکنان نشان می‌داد از شیوه‌های روان‌شناسی و به ویژه روان‌شناسی صنعتی در حل مسایل سازمان، مدیریت و منابع انسانی استفاده می‌کرد، برخلاف تیلور و فایول که عمدتاً انسان و سازمان را از جنبه‌های فنی و تولیدی مورد بررسی قرار می‌دادند.

به اعتقاد گروه التون مایو، منابع انسانی بیشتر با منطق و احساسات سرو کار دارد در صورتی که منطق مدیران، منطق هزینه و کارایی است و تا وقتی این تفاوت درک نشود مشکلات موجود بین مدیران و کارکنان نیز حل نخواهد شد.

چستر بارنارد نیز معتقد بود، هر سازمانی هدفی دارد اما این مساله به تنهایی موجب تمایل منابع انسانی به همکاری نخواهد شد، مگر اینکه هدف سازمان توسط اعضای همه سازمان پذیرفته شده

و برای رسیدن به آن همکاری و مشارکت داشته باشند. از این رو طبق اعتقاد بارنارد مبنای اصلی کار در سازمان عبارت است از: پذیرش هدف و داشتن حس همکاری. در غیر این صورت این وظایف مدیران و به ویژه مدیران منابع انسانی است که با برقراری ارتباطات مؤثر انسانی در سازمان چنین طرز تفکری را در کارکنان به وجود آورند.

### اهداف مدیریت منابع انسانی

مهم‌ترین هدف مدیریت منابع انسانی در سازمان افزایش کارایی نیروی انسانی است. با این وجود اهداف دیگری را نیز می‌توان برای مدیریت منابع انسانی قائل شد که عبارتند از:

- احساس مسئولیت در مقابل نیازهای جامعه
- احساس مسئولیت در مقابل اهداف سازمانی
- احساس مسئولیت در قبال وظایفی که بر عهده واحد امور اداری سازمان است
- احساس مسئولیت در قبال اهداف شخصی کارکنان شاغل در سازمان
- حداکثر استفاده از تخصص و تعهد نیروی انسانی در رسیدن به آن اهداف
- ایجاد اعتبار برای سازمان و کارکنان جامعه

اهداف و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی را می‌توان به چهار دسته تقسیم کرد:

۱. یکپارچگی استراتژیک
۲. تعهد بالا
۳. کیفیت بالا
۴. انعطاف پذیری کاری و وجوه ساختار سازمانی قابل تعدیل

**نکته: هدف نهایی مدیریت منابع انسانی، اثربخشی سازمان‌ها است.**

### راهبردها و استراتژی‌های منابع انسانی

استراتژی در مدیریت منابع انسانی به عنوان گزینه و راهکار انتخابی در جهت حصول به اهداف سازمان و در راستای استراتژی و اهداف کلان سازمان قابل تعریف است. یک تصمیم در حوزه منابع انسانی زمانی استراتژیک تلقی می‌شود که مدیران را در شرایط تغییرات سریع در منابع انسانی مورد نیاز در راستای تحقق هدف‌های سازمان یاری کند. در انتخاب استراتژی‌های منابع انسانی اولین عامل تعیین کننده، استراتژی کل سازمان است زیرا لازم است پیوند همه جانبه‌ای بین این دو استراتژی برقرار شود. خط مشی‌ها و برنامه‌ریزی اجرایی منابع انسانی در راستای استراتژی‌های منابع انسانی در چهار حوزه اصلی که به عنوان چهار زیر مجموعه سیستم مدیریت منابع مطرح

می‌شوند، انجام می‌شود. این چهار مجموعه عبارتند از:

۱. برنامه‌ریزی جذب، تأمین (کارمندیابی و استخدام و انتخاب) و یا تعدیل منابع انسانی متناسب با استراتژی‌ها.
۲. برنامه‌ریزی بهسازی منابع انسانی.
۳. برنامه‌ریزی نگهداری منابع انسانی با توجه به نوع استراتژی جبران خدمت توصیه شده در فرایند طرح ریزی شده.
۴. برنامه‌ریزی چگونگی به‌کارگیری منابع جذب شده، آموزش یافته و نگهداری شده در راستای استراتژی‌های نظام مدیریت منابع انسانی.

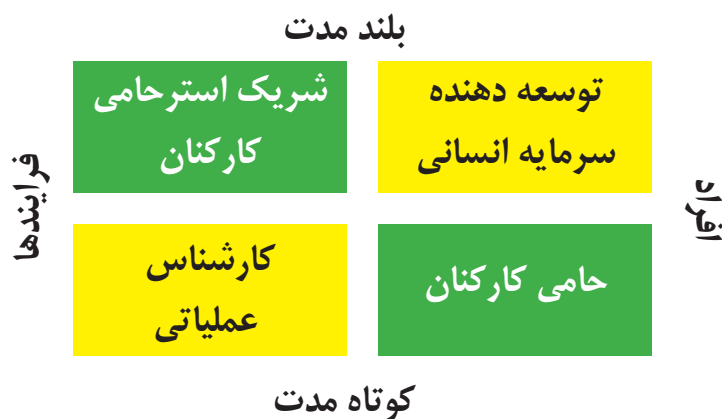
### وظایف مدیریت انسانی

- تجزیه و تحلیل مشاغل (پایه و اساس سایر وظایف مدیریت منابع انسانی).
  - برنامه‌ریزی برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان.
  - کارمندیابی، یعنی شناسایی کسانی که شرایط کافی را برای استخدام در سازمان دارا هستند.
  - انتخاب و استخدام بهترین و شایسته‌ترین نیروهای ممکن برای تصدی مشاغل در سازمان.
  - طراحی و تنظیم برنامه‌هایی که ورود کارکنان جدید به سازمان را تسهیل و به ایشان کمک می‌کند تا جایگاه صحیح سازمانی و اجتماعی خود را در آن بیابند.
  - آموزش کارکنان.
  - طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان.
  - طراحی سیستم پاداش و حقوق و دستمزد.
  - طراحی سیستم بهداشت، ایمنی، روابط کارگری و انضباط محیط کار.
- به‌طور کلی نوع و ماهیت مسائل نیروی انسانی در گذشته و حال تغییر چندانی نکرده است. آنچه تغییر کرده، اصول و ماهیت مدیریت منابع انسانی و به تبع آن روش‌های به‌کارگیری آن‌ها و نظارت بر عملکرد آن‌هاست. رفتار خشک، خشن و اغلب بی‌رحمانه با کارکنان که در گذشته‌ای نه چندان دور، عادی یا حتی ضروری تلقی می‌شد با اصول امروزی مدیریت منابع انسانی سازگاری ندارد. صبر و حوصله به جای خشونت، تفاهم به جای امر و نهی، تشویق و ترغیب به‌جای تنبیه، ایجاد انگیزه به جای اجبار و به‌طور کلی فراهم‌آوردن جوی مناسب برای پربار کردن زندگی خصوصی و اداری کارکنان از جمله اصولی است که امروزه کار در سازمان و فعالیت‌های اجتماعی در چارچوب آن انجام می‌شود.

## نقش مدیریت منابع انسانی در سودبخشی و بهره‌وری سازمان

وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی رسیدگی به امور مربوط به کارکنان است و مسئولان و متخصصان امور پرسنلی وقت و نیروی زیادی صرف آن می‌کنند، اما پرداختن به این امور تنها وظیفه مدیریت منابع انسانی نیست و تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد مسئولان امور پرسنلی اغلب به‌طور مستقیم در سودبخشی و بهره‌وری سازمان تأثیر می‌گذارد. نمونه‌هایی از اقدامات مسئولان امور پرسنلی که می‌تواند با کاهش هزینه‌ها با افزایش تولید و کارایی به سود اثربخشی بیشتر سازمان کمک کن به این شرح است:

- کاهش اضافه کاری‌های غیرضروری با افزایش راندمان کار در ساعات عادی.
  - اتخاذ تدابیری برای کاهش غیبت و مرخصی‌های به‌ظاهر موجه و کنترل آن‌ها.
  - طراحی صحیح مشاغل برای جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان.
  - جلوگیری از ترک سازمان با مدیریت صحیح و برقراری روابط انسانی و اجتماعی سالم و فراهم کردن محیط مناسبی که موجب خشنودی و رضایت کارکنان شود.
  - طراحی یک سیستم بهداشت و ایمنی مؤثر و نظارت دقیق بر آن برای جلوگیری از بروز حوادث و متحمل شدن هزینه‌هایی مانند پرداخت خسارت، دارو و درمان، بیمه‌های بیکاری یا از کارافتادگی.
  - آموزش مهارت‌های لازم به منظور تربیت کارکنانی که حداکثر بازدهی را داشته باشند.
  - یافتن و استخدام شایسته‌ترین افراد ممکن برای هر شغلی و در هر سطحی.
  - طراحی سیستم پرداخت حقوق و مزایا که بتواند در جذب و نگهداری نیروهای کارا با سایر سازمان‌ها رقابت کند.
  - تشویق متصدیان مشاغل به گونه‌ای که زمینه مساعدی برای ابراز نظرهایشان درباره کاهش هزینه‌ها فراهم آید.
- نقش‌های مدیریت منابع انسانی را می‌توان با توجه به دویعد «افراد/ فرایند» و «کوتاه‌مدت/ بلندمدت» مورد بررسی قرار داد.



**کارشناس عملیاتی:** اساسی‌ترین نقش مدیریت منابع انسانی است. این نقش بر مهارت‌های تخصصی مرتبط با استخدام و انگیزش کارکنان متمرکز است. این کارشناسان در نقش یک مشاور عمل کرده و به مدیران روش‌هایی را برای بهبود تعامل با کارکنان می‌آموزند. این کارشناسان موجب می‌شوند که شایسته‌ترین افراد استخدام سازمان شده و از آموزش‌های لازم برای حفظ و ارتقای مهارت و توانایی‌هایشان بهره‌مند شوند.

**حامی و مدافع کارکنان:** در این نقش متخصصان منابع انسانی به خواسته‌های کارکنان گوش فرا می‌دهند و منابع لازم را برای اینکه کارکنان بتوانند کارشان را بهتر انجام دهند فراهم می‌کنند. در این نقش متخصصان منابع انسانی به منافع کارکنان توجه کرده و مراقب هستند تا مدیران با کارکنان منصفانه رفتار کنند. هدف اصلی این نقش این است که به کارکنان نشان داده شود که سازمان به خواسته‌های آنها توجه دارد. در این نقش رهبران منابع انسانی اغلب وجدان سازمان محسوب می‌شوند. در نتیجه این فعالیت‌ها، وفاداری و انگیزه کارکنان افزایش یافته و کارکنان به انجام بهتر و سخت‌تر کار متعهدتر می‌شوند.

**شریک استراتژیک:** در این نقش متخصصان منابع انسانی با سایر مدیران سازمان همکاری می‌کنند تا استراتژی‌های سازمان به عمل تبدیل شوند. برای ایفای این نقش لازم است تا متخصصان منابع انسانی از سایر فعالیت‌های سازمان نظیر امور مالی، حسابداری و بازاریابی آگاهی یابند. مهم‌ترین بعد این نقش، مدیریت تغییر است. با تغییرات مستمر و مداوم سازمان‌ها در راستای تحقق اهداف و اجرای استراتژی‌ها، منابع انسانی آنها نیز باید به طور مستمر خود را با شرایط جدید وفق دهند. مدیریت منابع انسانی زمانی موفق تر است که با استراتژی رقابتی سازمان هماهنگ و همسو شود.

**توسعه دهنده سرمایه انسانی:** در این نقش متخصصان منابع انسانی به عنوان مربی و آموزش دهنده رفتار می‌کنند. هدف از ایفای این نقش، یادگیری و ارتقای مستمر توانایی‌های کارکنان است.

## تجزیه و تحلیل شغل

نیل به اهداف و تحقق راهبردهای سازمان از عهده یک فرد به تنهایی خارج است و با بین واحدها تقسیم شود. اهداف واحدها هم به صورت ریزتر در می‌آیند تا یک فرد بتواند آنها را انجام دهد. بنابراین، تحلیل مشاغل در سازمان، بخش مهمی از وظایف مدیریت منابع انسانی محسوب شده و عبارت است از فرایندی که از طریق آن ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی و اطلاعات کافی درباره آنها جمع‌آوری و ارائه می‌شود.

با تحلیل شغل مشخص می‌شود که هر شغل چه وظایفی را در بر می‌گیرد و برای انجام شایسته آن چه مهارت‌ها، قابلیت‌ها و توانایی‌هایی لازم است. تجزیه و تحلیل شغل به مدیران کمک می‌کند که بتوانند مهارت‌های مورد نیاز برای انجام موفقیت‌آمیز شغل توسط کارکنان و سطوح هر یک از این مهارت‌ها را تعیین کنند.

این امر به ویژه در زمان استخدام و آموزش افراد مناسب برای مشاغل مناسب کاربرد بیشتری خواهد داشت. فقط مدیران نیستند که از نتایج تجزیه و تحلیل شغل نفع می‌برند. تجزیه و تحلیل شغل برای کارکنان نیز تصویر شفافی از مهارت‌های مورد نیاز برای انجام موفقیت‌آمیز شغلی که متصدی آن یا در جستجوی آنند و سطوح هر یک از این مهارت‌ها را مشخص می‌کند. در فرایند تجزیه و تحلیل شغل، وظایف شغل مشخص می‌شود و پس از آن مهارت‌های مورد نیاز برای انجام آن وظایف تعیین می‌شود.

تجزیه و تحلیل شغل اغلب فعالیت‌هایی چون انجام بررسی‌های لازم توسط تحلیلگر شغل، مصاحبه با متصدیان شغل، دریافت دیدگاه‌های سرپرستان و تهیه فرم شرح شغل را در بر می‌گیرد. این امر مستلزم سرمایه‌گذاری‌هایی است که میزان آن به تعداد شاغلان مصاحبه شونده، پیچیدگی شغل، تعداد مهارت‌های تحلیل شده و توزیع جغرافیایی مکان سازمان، بستگی دارد. روندهای امروزی منجر به آن شده است که بتوان فرایند تجزیه و تحلیل شغل را با سرعت بیشتری انجام داد. فناوری اطلاعات نظیر اینترنت امکان تحلیل سریعتر و کارآمدتر مشاغل را فراهم ساخته است.

تجزیه و تحلیل شغل با این امر که شغل در وضعیت کنونی چگونه انجام می‌شود در ارتباط است، اما محیط در حال تغییر امروزی روزه‌روز تجزیه و تحلیل شغل را دشوار می‌سازد. بنابراین به منظور سرعت بخشیدن به فرایند تجزیه و تحلیل شغل و به روز نگاه داشتن اطلاعات حاصل از آن، بهتر است از تجزیه و تحلیل شغل مبتنی بر شبکه استفاده شود.

اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل شغل از اهمیت بسزایی برخوردار است زیرا فرض بر آن است که از این اطلاعات می‌توان برای سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی نظیر استخدام، انتخاب، آموزش و ارزیابی عملکرد استفاده کرد.

اما امروزه با توجه به محیط داخلی و خارجی سازمان که به سرعت در حال تغییر است، این احتمال وجود دارد که مشاغل در آینده تغییر یابند. اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل شغل زمانی می‌تواند به عنوان مبنایی برای سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی در نظر گرفته شود که مشاغل دارای ثبات باشند. وظایف مشخص، دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای انجام شغل، در رابطه با مشاغل کنونی هستند. بنابراین ایستا در نظر گرفتن ماهیت مشاغل، با توسعه منابع انسانی در آینده در تناقض است. با توجه به پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات و نیاز به اتخاذ رویکرد راهبردی جدیدتر و جهانی‌شدن، احتمال اینکه بسیاری از مشاغل ثابت بمانند، کاهش می‌یابد. به طور کلی هدف از تجزیه و تحلیل شغل پاسخ به یک سری سؤال‌ها پیرامون شغل و مشخص کردن انتظارات از شغل است؛ سؤال‌هایی نظیر موارد زیر:

- چرا این شغل وجود دارد (ارائه دلایلی مبنی بر ضرورت وجود شغل) و چگونه به انجام می‌رسد؟
- چه فعالیت‌های ذهنی و جسمی باید توسط شاغل انجام پذیرد؟
- صلاحیت‌های مورد نیاز برای انجام موفقیت آمیز شغل چیست؟
- شغل در چه زمان و مکانی انجام می‌گیرد؟
- شرایطی که در آن شغل انجام می‌شود چگونه است؟ (شرایطی نظیر نور، درجه حرارت، صدا، دود و غبار و مواردی از این قبیل).
- چه اقداماتی منجر به عملکرد موفقیت آمیز می‌شود؟

حال سؤال مهم حاضر این است که چه زمانی نیاز به تجزیه و تحلیل شغل است؟ یا به عبارت دقیق‌تر سازمان‌ها چه زمانی اقدام به تجزیه و تحلیل شغل کنند؟ برای این سؤال چندین پاسخ قابل طرح است که برخی از مهم‌ترین آنان بدین شرح است:

۱. زمانی که سازمان تازه تأسیس شده و آغاز به فعالیت می‌کند؛ زمانی که مشاغل جدیدی به سازمان اضافه می‌شوند؛
۲. زمانی که روش‌های جدید (مانند تغییرات فناوری و تغییرات ساختاری و فرایندی، استانداردها و غیره) تغییرات شگرفی در چگونگی انجام مشاغل ایجاد می‌کنند
۳. زمانی که مدت زمان زیادی از آخرین دوره تجزیه و تحلیل شغل گذشته است.
۴. زمانی که نارضایتی کارکنان از محتوای شغل یا شرایط انجام کار افزایش یابد.
۵. زمانی که کارکنان با سابقه‌ای که شغل به دلیل توانایی‌های شخصی آنان تعریف شده، با شاغلان جدید و تازه کار جایگزین می‌شوند.

برانیک و لوین (۲۰۰۲) تجزیه و تحلیل شغل را به عنوان فرایندی نظام‌مند که به واسطه آن ماهیت شغل مشخص می‌شود، تعریف کرده‌اند یکی از اقدامات اصلی منابع انسانی، تحلیل وظایفی است که برای تولید محصولات (کالاها و خدمات) لازم است. وظایفی که مرتبط به هم هستند،

به یک شغل تبدیل می‌شود؛ یعنی شغل مجموعه‌ای از وظایف مرتبط به هم است. برای مثال در یک مدرسه، معلمی یک شغل محسوب می‌شود و پست‌های معلمی زیادی وجود دارد که توسط معلمان اشغال می‌شود. یکی از الگوهای تحلیل جریان کار، الگوی سیستمی (داده، فرایند، ستاده) است. جریان کار به ساختار سازمانی مرتبط است. در داخل سازمان واحدها و افراد باید برای نیل به اهداف و تولید خروجی با هم همکاری کنند.

ساختار سازمانی باید تلاش‌های همه افراد و واحدها را برای تولید خروجی‌های مطلوب به طور کارا هدایت کند؛ از اینرو مشاغل مشابه باید به صورت یک واحد سازمانی در آیند. طراحی ساختار سازمانی ممکن است بر اساس وظیفه، محصول یا مشتری باشد.

مسئله بسیار مهم در طراحی جریان کار این است که ساختار سازمانی به عنوان یک تصویر کلی در ذهن طراح باشد و تعامل بین راهبرد، ساختار و جریان شود. این راهبرد، ساختار و جریان کار رعایت تجزیه و تحلیل شغل در واقع زیربنای سایر اقدامات منابع انسانی است. بازطراحی برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، جامعه پذیری، برنامه‌ریزی مسیر حرفه‌ای و توسعه شغلی و ارزشیابی مشاغل بر اساس تحلیل شغل انجام می‌شوند.

در تجزیه و تحلیل شغل، جنبه‌های قانونی - حقوقی نیز مهم است و برخی از قوانین همچون فرصت شغلی برابر، حمایت از معلولان و قانون پرداخت منصفانه باید در نظر گرفته شوند. تجزیه و تحلیل شغل باید وضعیت فعلی انجام شغل را گزارش کند و نه آن چنان که در گذشته انجام می‌شده یا باید در آینده انجام شود و یا در سازمان‌های مشابه انجام می‌شود.

بررسی همسویی مشاغل با اهداف و راهبردهای سازمان	مرحله اول
کسب اطلاعات لازم با اسفاده از روش‌های مختلف تحلیل مشاغل	مرحله دوم
تنظیم شرح شغل	مرحله سوم
تنظیم شرایط احراز شغل	مرحله چهارم
بازطراحی شغل	مرحله پنجم

در مرحله اول کل سازمان بررسی می‌شود تا معلوم شود که مشاغل فعلی با اهداف کلی آن همسویی دارد یا خیر. بدین منظور نمودار کلی سازمان ترسیم و ساختار واحدها و مشاغل مختلف و ارتباط آنها با یکدیگر تحلیل می‌شود. در مرحله دوم با استفاده از روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعات لازم درباره هر شغل جمع‌آوری می‌شود. در مرحله سوم با استفاده از اطلاعات به دست آمده شرح شغل تنظیم می‌شود. در مرحله چهارم بر اساس ویژگی‌های شغل، شرایط احراز تنظیم می‌شود. در مرحله پنجم با استفاده از اطلاعاتی که طی مراحل چهارگانه به دست آمده است باز طراحی شغل انجام می‌شود. منظور از بازطراحی این است که بر اساس رویکرد طراحی شغل مدنظر مدیران، شغل باز طراحی شود.

تجزیه و تحلیل شغل، کاری تخصصی است و باید توسط کارشناسان ماهر و آموزش دیده انجام شود. برای جمع‌آوری اطلاعات درباره شغل از متخصصان و صاحب نظران، سرپرستان، متصدیان یا ترکیبی از اینها استفاده می‌شود.

صرف نظر از اینکه از چه کسانی اطلاعات جمع‌آوری شود، جمع‌آوری کننده باید حرفه‌ای باشد. پردازش، طبقه‌بندی و نتیجه‌گیری از اطلاعات باید توسط افراد متخصص و مجرب انجام شود. این کار نباید به عهده پایین‌ترین رده سازمانی و افراد غیر حرفه‌ای گذارده شود. تجزیه و تحلیل شغل یکی از وظایف واحد منابع انسانی است و باید کارشناسان مستقلاً در سازمان برای آن گمارده شود. سازمان‌هایی که گاهی به تجزیه و تحلیل مشاغل می‌پردازند و تقبل هزینه تخصیص واحدی جداگانه به این منظور برایشان مقدور نیست، بهتر است از خدمات متخصصان و تحلیلگران خارج از سازمان استفاده کنند.

### فناوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل شغل

در سال‌های اخیر، استفاده از اینترنت در حوزه منابع انسانی، توسط کارشناسان اجرایی مورد پذیرش قرار گرفته و در مبانی نظری این حوزه، توجه ویژه‌ای نسبت به آن صورت می‌پذیرد. استفاده از اینترنت به عنوان ابزاری برای استخدام با اعلام پست‌های خالی مورد نیاز در وبسایت شرکت‌ها، غربال و انتخاب کارکنان و همچنین آموزش‌های مبتنی بر رایانه و پیمایش‌های سازمانی در حال گسترش است. در سال‌های اخیر، استفاده از روش‌های آنلاین برای پیمایش، از جمله پیمایش‌های مرتبط با تجزیه و تحلیل شغل توجه ویژه‌ای را به خود جلب کرده است و بیشتر سازمان‌ها برای جمع‌آوری چنین داده‌هایی از اینترنت یا اینترنت استفاده می‌کنند. یکی از سایت‌هایی که برای ارائه اطلاعات آنلاین درباره مشاغل طراحی شده است، شبکه اطلاعات شغلی ONET است. هر چند با استفاده از شبکه اونت می‌توان به اطلاعات مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل شغل (نظیر وظایف، دانش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌ها) دست

یافت، اما بسیاری از سازمان‌ها، هنوز برای تجزیه و تحلیل شغل از مصاحبه‌های رودرو با افراد یا کمیته‌های تخصصی استفاده می‌کنند.

روش‌های کنونی تجزیه و تحلیل شغل که مبتنی بر مشاهده و مصاحبه‌های رودرو هستند، به دلیل زمان و هزینه‌ای که بر سازمان‌ها و متصدیان شغل تحمیل می‌کنند، مورد انتقاد هستند. پویایی‌های فعلی محیط کسب و کار که در نتیجه رقابت روزافزون، جهانی شدن، تغییرات سریع فناوری، و گسترش تیم‌های کاری ایجاد شده‌اند، محیطی را به وجود آورده‌اند که در آن روش‌های سنتی تجزیه و تحلیل شغل پاسخگو نیست. روش‌های سنتی تجزیه و تحلیل شغل، چه از لحاظ جمع‌آوری داده‌های اولیه و چه از نظر به‌روزرسانی، غیر منعطف و کند هستند. بنابراین، اطلاعات روش‌های سنتی تجزیه و تحلیل شغل، به سادگی و سریعاً با تغییرات کار و سازمان منطبق نمی‌شود. اینگونه روش‌ها، مستلزم آن است که مصاحبه‌هایی با متصدیان شغل که معرف کل باشند (معمولاً آگاه‌ترین شاغل یک شغل)، صورت پذیرد. که البته این نمونه‌ها، باید معرف قومیت‌ها، پست‌ها و جنسیت‌های گوناگون و نظیر آنها باشد.

روش‌های سنتی تجزیه و تحلیل شغل، ممکن است شغل محور باشند، یعنی کانون توجه آنها جمع‌آوری اطلاعاتی باشد که با وظایفی که توسط شاغل انجام می‌شوند و رفتارهایی که درگیر آن می‌شود، مرتبط‌اند و یا امکان دارد شاغل محور باشند و بر ویژگی‌هایی که شاغل برای انجام شغل نیاز دارد، نظیر دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها تمرکز کنند.

برخی کارشناسان از ترکیبی از این دو روش استفاده می‌کنند و هم اطلاعات مربوط به وظیفه و هم دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها را در نظر می‌گیرند. گرچه این امر هزینه و زمان تجزیه و تحلیل شغل را افزایش می‌دهد ولی اطلاعات کاملتری در اختیار قرار می‌دهد.

با توجه به نقاط ضعف روش‌های سنتی تجزیه و تحلیل شغل، امروزه روشی مد نظر است که به نیازهای سازمانی پاسخگو باشد، در جمع‌آوری و به‌روز سازی داده‌ها به نحو کارآمدتر، پویاتر و منعطف‌تری عمل کند و امکان جمع‌آوری داده‌های مختلف را فراهم آورد. به نظر می‌رسد به کارگیری رویکردی که مبتنی بر شبکه و استفاده از رایانه باشد، شرایط فوق را مهیا سازد

### **حساسیت‌های تجزیه و تحلیل شغل**

تجزیه و تحلیل شغل فرایندی نظام یافته برای کسب اطلاعات دقیق شغلی جهت تصمیم‌گیری بهتر مدیریت است. هر عنصری از این تعریف، حائز اهمیت است؛ برای مثال فرایند نظام‌مند بدین معناست که تحلیل شغل به نحو دقیقی برای تحقق اهداف خاصی برنامه‌ریزی شده است. فرایند نظام‌مند به نحوی پیاده می‌شود که همکاری کارکنان را تضمین کند و روش‌هایی از تجزیه و تحلیل شغل به کار گرفته می‌شود که در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد پذیرش قرار گرفته

باشند. واژه «دقیق» نشان دهنده آن است که کسب اطلاعات، با دقت صورت پذیرفته است. گاهی اوقات زمانی که تجزیه و تحلیل شغل به روش مناسبی انجام نشود، منجر به اطلاعات غیردقیق و ناقص خواهد شد.

واژه «دقیق» همچنین بدین معناست که اطلاعات کسب شده هدفی را که تجزیه و تحلیل شغل به دنبال آن است، برآورده سازد. در نهایت اینکه تجزیه و تحلیل شغل اطلاعات بسیار مهمی در اختیار قرار می‌دهد که می‌تواند در تصمیم‌گیری به مدیران کمک کند.

هدف از تجزیه و تحلیل شغل، استخراج اطلاعات مرتبط با انواع گوناگون مشاغل است. برای تجزیه تحلیل شغل دو مرحله باید طی شوند:

(۱) شواهد مرتبط با ماهیت شغل جمع‌آوری و ثبت شوند؛

(۲) اطلاعات ثبت شده، غربال و مطالب مرتبط انتخاب شوند.

به این منظور لازم است اعتماد، اطمینان و همکاری کسانی که اطلاعات از آنها جمع‌آوری می‌شود جلب شود. معمولاً افراد با بدبینی به تحلیلگر شغل نگاه می‌کنند زیرا می‌دانند بررسی‌هایی که از جانب او انجام می‌شود، به عنوان مبنایی برای ارزشیابی شغل مد نظر قرار می‌گیرد.

حتی گاهی اوقات به تحلیلگر شغل به چشم دشمن نگاه می‌شود زیرا گزارش‌هایی که توسط او تهیه می‌شود، می‌تواند منجر به از دست رفتن جایگاه شخصی برخی افراد، کاهش حقوق و تنزل جایگاه شغلی شود. ارتباطات مناسب در این زمینه می‌تواند راهگشا باشد.

توانایی تشخیص اطلاعات مهم از غیر مهم مرتبط با شغل در طی تجزیه و تحلیل مشاغل و پس از آن، از اهمیت بسیاری برخوردار است. باید به تمایزهای معنادار میان مشاغل توجه شود و تمامی اطلاعات مرتبط با شغل که برای ایجاد تصویری جامع از هر واحد شغلی خاص ضروری‌اند، جمع‌آوری شوند. هیچ قانون مسلمی در این زمینه نمی‌تواند بکار گرفته شود و کاملاً به قضاوت تحلیلگر وابسته خواهد بود.

خطری که در این زمینه وجود دارد آن است که اطلاعاتی بیشتر از آنچه که واقعاً لازم است جمع‌آوری شود و تحلیلگر را با سردرگمی مواجه سازد. به طور کلی خطر مذکور بیش از جمع‌آوری بدون دقت اطلاعات و ارائه تصویری ناقص و سطحی از شغل متداول است.

در فرایند تحلیل، هر مورد کم‌اهمیتی باید سریعاً کنار گذاشته شود. برای ایجاد چارچوبی که تحلیل‌ها و اطلاعات کسب شده بر اساس آن ساختاردهی شوند، بهتر است شغل از دو نقطه نظر مورد توجه قرار گیرد:

۱. از نقطه نظر وظایف و مسئولیت‌های مرتبط با شغل؛

۲. با توجه به مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی لازم برای انجام موفقیت آمیز شغل.

فعالیت‌هایی که توسط فرد در شغل انجام می‌شود و ویژگی‌های فردی مورد نیاز برای انجام

شغل که با خود به همراه می‌آورد، ابعاد مهمی برای تصمیم‌گیری درباره ارزش نسبی شغل را در اختیار قرار می‌دهد.

تعصب و جانبداری در فرایند تحلیل شغل، به ندرت مورد بررسی قرار گرفته است. یک عامل که می‌تواند بر ادراک تحلیلگر شغل تأثیر گذارد میزان علاقه شاغل به کارش است. این بدان معناست که تحلیلگران می‌توانند در تنظیم شرح شغل‌ها تحت تأثیر این امر قرار گیرند که آیا شاغل به کار خود علاقمند است یا خیر. از لحاظ نظری، میزان علاقه فرد به شغل خود نباید بر شرح شغلی که توسط تحلیلگر تنظیم می‌شود تأثیر بگذارد. با این وجود، برخی پژوهش‌ها حاکی از آنند که چنین امری ممکن است رخ دهد.

نادیده گرفته شدن ویژگی‌های شخصیتی در تجزیه و تحلیل شغل، پژوهشگران را برآن داشته است که برای کسب درکی جامع از الزامات شغلی، در کنار ابزارهای سنتی تجزیه و تحلیل شغل، از ابزارهای مبتنی بر شخصیت نیز استفاده کنند.

### **گام‌های اصلی انجام تجزیه و تحلیل شغل**

گام‌های اساسی انجام تجزیه و تحلیل شغل را می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد:

**۱- وظایف تشکیل دهنده یک شغل را شناسایی و تفکیک کنید:** برخی مشاغل امکان دارد متشکل از چندین وظیفه اصلی و فرعی باشند. زمانی که وجه اشتراک کافی میان برخی وظایف وجود داشته باشد، گروه‌بندی برخی از این وظایف می‌تواند مفید واقع شده و پیچیدگی تحلیل را کاهش دهد.

**۲- نحوه انجام وظایف را مورد بررسی قرار دهید:** برای مثال، مهارت‌های لازم برای انجام شغل، ترتیب وظایف و این امر که آیا وظایف باید توسط یک فرد یا با همکاری و تلاش افراد یک گروه انجام شوند را مشخص کنید.

**۳- حوزه‌های اصلی مسئولیت را تعیین کنید:** مسئولیت‌های اصلی شغل، چه آنهایی که از قاعده معینی پیروی می‌کنند و چه آنهایی که گاه و بیگاه انجام می‌شوند را مشخص کنید. این مسئولیت‌ها را بر اساس درجه دشواری، فراوانی و اهمیتی که در شغل دارند، درجه بندی کنید.

**۴- شرایط کاری غالب را با توجه به جنبه‌های فیزیکی، اجتماعی و مالی شغل ذکر کنید:** محیط فیزیکی، دما، سر و صدا، آلودگی، خطر یا تسهیلات اداری مناسب را در برمی‌گیرد. محیط اجتماعی با کار تیمی، نوبت کاری یا کار انفرادی مرتبط است. شرایط مالی با سیستم پرداخت، حقوق پایه، پاداش، مزایا و نظیر آن در وضعیت کنونی سازمان سر و کار دارد.

**۵- الزامات فردی که شاغل باید از آنها برخوردار باشد را مشخص کنید:** این الزامات شغلی می‌توانند در قالب پنج معیار طبقه بندی شوند. معیار اول، به الزامات فیزیکی نظیر

قوای عضلانی، مشاغل دفتری، حمل و نقل، ساعات کاری، وضع ظاهری، بردباری، قدرت بیان و نظیر آن مرتبط است. معیار دوم، به الزامات فکری نظیر توانایی محاسباتی یا کلامی باز می‌گردد. معیار سوم، به مهارت‌هایی مانند هر نوع مهارت خاص فیزیکی - حرکتی یا مهارت‌های اجتماعی مرتبط است. معیار چهارم، در رابطه با تجربه مورد نیاز برای شغل است. برخی مشاغل نیازمند میزان قابل توجهی تجربه حرفه‌ای و سطوح بالای مسئولیت، کنترل و تصمیم‌گیری در کارهای قبلی هستند. آخرین معیار به شخصیت اشاره دارد که با مسائلی نظیر توانایی کار از طریق سایر افراد، رهبری و انگیزه بخشی به دیگران، کار با دیگران بدون اعمال نظارت تنگاتنگ و برخورداری از سطح معینی از برونگرایی یا نوعی از حالات شخصی جهت دست و پنجه نرم کردن با رویه‌های کند و راکد مرتبط است

معمولاً برای جمع‌آوری اطلاعات درباره شغل، از ۵ روش استفاده می‌شود: ۱- مشاهده؛ ۲- مصاحبه؛ ۳- ثبت جریان کار؛ ۴- گروه کانونی و نشست متخصصان و ۵- پرسشنامه تحلیل شغل

### ۱- مشاهده

مشاهده مستقیم جریان کار روشی است که می‌توان برای تحلیل مشاغل نسبتاً ساده، یکنواخت و تکراری از آن استفاده کرد. تحلیلگر، انجام کار به وسیله شاغلان کار را زیر نظر می‌گیرد و روش انجام دادن آن را شرح می‌دهد. مشاهده‌گر عنوان می‌کند که چه فعالیتی چگونه و به چه روشی انجام می‌گیرد، چه مدت زمانی صرف انجام آن می‌شود، شرایط کار چیست و از چه تجهیزاتی استفاده می‌شود. این روش برای مطالعه مشاغل پیچیده همچون محقق، وکیل و مهندسی نرم افزار به دلیل اینکه زمان مشاهده باید طولانی باشد، مناسب نیست.

در این گونه موارد، با روش مشاهده مستقیم، برداشتی کلی از شغل به دست می‌آید و سپس، از سایر روش‌های تحلیل، ماهیت آن به طور دقیق‌تری شناسایی می‌شود. ترکیب روش مشاهده با سایر روش‌های تحلیل شغل، اطلاعات مفیدتری در پی خواهد داشت. تحلیل شغل از طریق مشاهده مستقیم، امری تخصصی است و باید افرادی را به این منظور آموزش داد تا بدانند باید در جست‌وجوی چه باشند و چه چیزهایی را یادداشت کنند. به منظور سهولت کار، می‌توان فرم‌های استاندارد تهیه کرد تا اطلاعات لازم، درباره شغل به دست آید. لازم به ذکر است که مشاهده‌گر باید دقت داشته باشد که حضور در محیط کار، در روال عادی کار تأثیر نگذارد و گرنه اطلاعات به دست آمده ممکن است واقعی و معتبر نبوده و شکل نمایشی به خود بگیرد.

### ۲- مصاحبه

مصاحبه متداول‌ترین شیوه جمع‌آوری اطلاعات درباره مشاغل است. در ارتباط مستقیم، مسائلی آشکار می‌شوند که معمولاً در روش‌های دیگر به دست نمی‌آید ولی باید جو اعتماد را در مصاحبه ایجاد کرد که به سؤال‌ها جواب نادرست ندهد.

مصاحبه به دو روش «آزاد» یا «بسته» با کسانی انجام می‌شود که درباره شغل اطلاعات مفیدی دارند نظیر متصدی شغل و سرپرستان. در مصاحبه آزاد، چهارچوب مشخص و از پیش تعیین شده‌ای وجود ندارد و جو مصاحبه میان مصاحبه کننده و مصاحبه شونده مسیر و شکل آن را تعیین می‌کند. در مصاحبه آزاد اصولاً سؤال‌هایی از قبل تهیه نمی‌شود یا تعداد سؤال‌ها محدود و بسیار کم است. سؤال‌ها به صورت کلی مطرح می‌گردد و به مصاحبه شونده اجازه داده می‌شود موارد مهم را ارائه دهد. مصاحبه کننده با اهمیت دادن به نظرات مصاحبه شونده و خودداری از دخالت و نصیحت، اعتماد وی را موقع مصاحبه جلب می‌کند و این حس را در وی به وجود می‌آورد که می‌تواند مسائل خود را آزادانه و با صراحت بیان کند.

مصاحبه بسته کاملاً مشخص و سؤال‌ها از قبل تعیین شده‌اند و مصاحبه‌گر بر اساس فهرست هر یک از سؤال‌ها را به ترتیب مطرح می‌کند. رعایت ترتیب منظم در طرح سؤال‌ها یکی از مهم‌ترین مزایای مصاحبه بسته به شمار می‌آید؛ زیرا هنگامی که سؤال‌ها با مطالعه تنظیم نشده باشد، می‌توان مطمئن بود که همه جنبه‌های شغل در نظر گرفته شده و اطلاعات ضروری به دست خواهد آمد.

همچنین وقتی در مصاحبه از سوال‌های یکسان استفاده می‌شود می‌توان اطلاعات به دست آمده از منابع متفاوت درباره شغل را با یکدیگر مقایسه کرد.

– مصاحبه شونده‌گان ممکن است این مصاحبه‌ها را بهانه‌ای برای ارزیابی عملکرد بدانند و با سوءظن به آن نگاه کنند. در چنین شرایطی، اطلاعات درستی درباره شغل به دست نمی‌آید؛ زیرا فرد اطلاعاتی را ارائه می‌دهد که فکر می‌کند به نفع او خواهد بود و از دادن اطلاعاتی که به ضررش باشد، خودداری می‌کند.

از میان کارکنان باید کسانی را برای مصاحبه انتخاب کرد که بیشترین دانش و اطلاعات را درباره شغل داشته باشند و بتوانند به طور دقیق وظایف، مسئولیت‌ها و ویژگی‌های شغل را تشریح کنند. برای مصاحبه منظم و سازمان یافته باید از فرم‌های استاندارد و سؤال‌های از قبل تعیین شده استفاده کرد. استفاده از فرم‌های استاندارد و سؤال‌های یکسان سبب می‌شود که در هیچ مصاحبه‌ای سؤال‌های مهم و اصلی از قلم نیفتد و امکان مقایسه اطلاعات به وجود آید. اما باید دقت کرد که پاسخ دهنده در صورت تمایل، نظرات خود را ابراز کند. بعد از خاتمه مصاحبه، اطلاعات به دست آمده باید مرور شود و صحت آن تأیید شود. این کار از طریق ارتباط با سرپرست مستقیم مصاحبه شونده انجام می‌گیرد. سؤال‌ها باید بسیار ساده تنظیم شوند که مصاحبه شونده سؤال را به طور کامل درک کند. نمونه‌هایی از سؤال‌هایی که در مصاحبه تحلیل شغل مطرح می‌شود عبارت‌اند از:

۱- وظایف اصلی و مهم شما در این شغل چیست؟

۲- این شغل به چه تحصیلات، تجربه‌ها و مهارت‌هایی نیاز دارد؟

- ۳- در چه فعالیت‌هایی نقش دارید و نقش شما در این فعالیت‌ها چیست؟
- ۴- مسئولیت‌های شغل شما چیست و در مقابل چه چیزهایی پاسخگو هستید؟
- ۵- معیارها و استانداردهای سنجش کار شما چیست؟
- ۶- کار شما به چه نوع کوشش‌های جسمی نیاز دارد؟
- ۷- کار شما به چه نوع تلاش‌ها و توانایی‌های فکری و احساسی نیاز دارد؟
- ۹- وضعیت بهداشتی و ایمنی محیط کار شما چگونه است؟
- ۱۰- آیا در محیط کار در معرض خطرات قرار دارید؟

### ۳. ثبت جریان کار (وقایع)

در این روش از متصدی شغل خواسته می‌شود که همه فعالیت‌هایی را که در طول روز انجام می‌دهد، یادداشت کند. ثبت جریان کار بهترین روش برای کسب اطلاعات دست اول درباره چگونگی انجام کار است، زیرا کار به وسیله انجام دهنده آن و آن گونه که انجام می‌گیرد توصیف می‌شود. ثبت فعالیت‌های روزانه، کاری دشوار و وقت گیر است و باید برای مدتی طولانی ادامه یابد تا همه وظایف شغل ثبت شود. از این رو بسیار هزینه‌بر و زمان بر است.

فن وقایع حساس، تلاشی است که به منظور شناسایی جنبه‌های مهم‌تر یا قابل توجه رفتار شغلی صورت می‌پذیرد. از این فن در ابتدا به عنوان یک روش رتبه‌بندی برای ارزیابی عملکرد استفاده شد اما قابلیت‌های این روش موجب شد که در سایر فعالیت‌ها نظیر تجزیه و تحلیل شغل و برای اهدافی چون ارزشیابی شغل مورد استفاده قرار گیرد.

از این روش می‌توان به نحو مؤثری برای مشاغل چند وظیفه‌ای به عنوان ابزاری برای اولویت‌بندی عناصر شغلی استفاده کرد. روش ثبت وقایع روزانه به معنای آن است که خود فرد شرحی از فعالیت‌های روزانه خود که در مدت زمان معینی انجام می‌شوند و زمانی که برای هر یک از آنها صرف می‌شود را یادداشت کرده و در قالب فرم‌هایی تنظیم کند. این روش می‌تواند برای متصدی شغل خسته کننده و دشوار باشد و احتمال سوء استفاده و تقلب در این روش زیاد است در این روش، رویدادهایی عنوان بحرانی را به خود اختصاص می‌دهند که دارای چهار ویژگی زیر باشند:

- ۱- خاص بودن؛
  - ۲- تمرکز بر رفتارهای قابل مشاهده در هنگام انجام شغل (قابل مشاهده بودن)؛
  - ۳- توصیف واضح موقعیتی که رفتار در آن انجام گرفته (شفاف و قابل تعریف بودن زمینه رویداد)؛
  - ۴- تبیین توالی و تقدم و تأخر رفتارهای شغلی (وجود نظم در توالی رفتارها).
- بر مبنای این اصول، در این روش تا حد ممکن فعالیت‌های خارجی و قابل مشاهده ثبت

می‌شوند و تلاش بر این است که واقعه شغلی تا حد ممکن دقیق به تصویر کشیده شود به طوری که هیچ عمل یا رفتاری از قلم نیفتد.

بنابراین خروجی‌های این روش به طور کاملاً واضح بیان می‌کنند که شاغل در مواجهه با یک موقعیت مشخص چه اقداماتی انجام می‌دهد.

نکته مهم در رابطه با این روش کاربرد آن در موارد و مشاغل خاص است؛ چرا که همان گونه که بیان شد، این روش یک روش عمومی تجزیه و تحلیل شغل محسوب نمی‌شود.

این روش برای مشاغل خاص و حیاتی (مانند خلبانی) مفید است. در این نوع مشاغل، تمرکز روی یک سری وقایع و رفتارهای حیاتی است که نتایج بسیار مهمی را به همراه دارد، به همین دلیل این روش سعی در ارائه فهرستی از ابعاد شغلی و وقایع بحرانی در این نوع مشاغل را دارد.

مزیت این روش ایجاد مجموعه‌ای غنی از جزئیات مهارت‌های شغلی و عیب اصلی آن هزینه و زمان بالا جهت شناسایی و ثبت وقایع شغلی حساس و تناسب با مشاغلی که بیشتر نمود فیزیکی و عینی دارند، می‌باشد.

#### ۴- گروه کانونی

در گروه کانونی با همه کسانی که دارای مشاغل یکسانی در سازمان هستند یا گروهی از متخصصان امر یا سرپرستان به طور همزمان مصاحبه می‌شود. اطلاعاتی که از گروه کانونی کسب می‌شود، دقیق‌تر و کامل‌تر از مصاحبه انفرادی است. باید مراقب بود که وقتی متصدیان مشاغل به عنوان یک گروه در جلسه جمع می‌شوند، هنجارهای گروه موجب محافظه کاری نشده و اثربخشی و سودمندی این روش را کاهش ندهد.

#### ۵- پرسشنامه

پرسشنامه، کم هزینه‌ترین روش جمع‌آوری اطلاعات است که با استفاده از آن می‌توان در زمان کوتاهی، اطلاعات زیادی به دست آورد. بنابراین، پرسشنامه در شرایطی که باید اطلاعات زیادی را در زمانی کوتاه و با هزینه‌ای کم به دست آورد، مناسب است. اما پاسخ دهنده ممکن است به تمام سؤال‌ها پاسخ ندهد یا پاسخ درست ندهد.

تحلیل مشاغل ممکن است برای شناخت مشاغل فعلی یا مشاغل آتی سازمان باشد. برای تحلیل مشاغل فعلی، پرسشنامه به متصدی آن شغل داده می‌شود تا به سؤال‌های آن پاسخ دهد. سپس فرم تکمیل شده به سرپرست مستقیم و بعد از تأیید وی به کارشناس تحلیل شغل داده می‌شود. برای تحلیل مشاغل جدید پرسشنامه به سرپرست آینده متصدیان این مشاغل در سازمان داده می‌شود.

نکته مهمی که در طراحی پرسشنامه باید به آن توجه داشت این است که بهتر است سؤال‌ها ترکیبی از سؤال‌های جزئی، دقیق، کلی و عمومی باشد. باید دقت داشت که تعداد سؤال‌ها کم

باشد و حوصله افراد را از بین نبرد، برای پاسخگو روشن باشد که از جواب‌ها چه استفاده‌ای خواهد شد، همچنین سؤال‌ها ساده و قابل فهم باشد و به هیچ عنوان از لغات پیچیده استفاده نشود.

### اهمیت شرح شغل

نکته‌ای که بعنوان متولیان منابع انسانی در سازمان‌ها می‌بایست به آن توجه کنیم این است که تجزیه و تحلیل شغل را به عنوان کاری کم ارزش به بی‌تجربه‌ترین افراد در حوزه منابع انسانی واگذار نکنیم (اتفاقی که بسیار شایع است!)

زیرا تجزیه و تحلیل شغل به عنوان یک پیش‌نیاز و سنگ‌بنای اساسی فعالیت‌های مدیر منابع انسانی مطرح است. در صورتی که این زیر بنا را درست طراحی و اجرا کنیم می‌توانیم انتظار داشته باشیم سایر فرآیندهای منابع انسانی نظیر جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و ... بر پایه مناسبی سوار خواهند شد.

## مراحل برنامه‌ریزی منابع انسانی

برنامه‌ریزی منابع انسانی روندی است که از طریق آن نامزد مناسب برای شغل مناسب تأمین می‌شود. برای انجام هر فرآیند، مهم‌ترین وظیفه اساسی توسعه هدف سازمانی است که از طریق انجام فرایند مذکور محقق می‌شود. شش مرحله در برنامه‌ریزی منابع انسانی در ادامه ارائه شده است.

**۱- تجزیه و تحلیل اهداف سازمانی:** هدفی که در آینده در زمینه‌های مختلفی از جمله تولید، بازاریابی، مالی، گسترش و فروش قابل دستیابی است، ایده‌هایی را در مورد کارهایی که باید در سازمان انجام شود، به دست می‌دهد.

**۲- موجودی منابع انسانی موجود:** از سیستم به روز شده اطلاعات ذخیره سازی منابع انسانی می‌توان تعداد فعلی کارمندان، ظرفیت، عملکرد و پتانسیل آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. برای پر کردن نیازهای شغلی مختلف، می‌توان منابع داخلی (یعنی کارمندان درون سازمان) و منابع خارجی (یعنی نامزدهای آژانسه‌های مختلف محل کار) را تخمین زد.

**۳- پیش بینی تقاضا و تأمین منابع انسانی:** منابع انسانی مورد نیاز در موقعیت‌های مختلف با توجه به مشخصات شغلی خود تخمین زده می‌شود. منابع داخلی و خارجی موجود برای تحقق آن الزامات نیز اندازه گیری می‌شود. باید مطابق توضیحات شغلی و مشخصات شغلی یک اثر خاص مطابقت داشته باشد و مشخصات شخص باید متناسب با آن باشد.

**۴- تخمین شکاف نیروی انسانی:** مقایسه تقاضای منابع انسانی و عرضه منابع انسانی مازاد یا کسری منابع انسانی را تأمین می‌کند. کسری تعداد افراد شاغل را نشان می‌دهد، در حالی که مازاد بیانگر خاتمه است. استفاده گسترده از برنامه‌های آموزشی و توسعه مناسب می‌تواند برای ارتقاء مهارت‌های کارمندان انجام شود.

**۵- تدوین برنامه اقدام به منابع انسانی:** برنامه منابع انسانی بستگی به این دارد که آیا کسری یا مازاد در سازمان وجود دارد یا خیر. بر این اساس، این طرح ممکن است یا در مورد استخدام جدید، آموزش، انتقال بین بخشی در صورت کسری فسخ، یا برنامه‌های بازنگری داوطلبانه و بازآفرینی در صورت مازاد نهایی شود.

**۶- نظارت، کنترل و بازخورد:** این امر عمده‌تاً شامل اجرای برنامه اقدام نیروی انسانی است. منابع انسانی طبق الزامات تخصیص یافته و موجودی‌ها در طی یک دوره به روز می‌شوند. این طرح برای شناسایی نواقص و رفع آن به طور دقیق مورد نظارت قرار می‌گیرد. مقایسه بین برنامه نیروی انسانی و اجرای واقعی آن برای اطمینان از اقدام مناسب و در دسترس بودن تعداد مورد نیاز کارمندان برای مشاغل مختلف انجام می‌شود

## مراحل کارمندیابی

**تدوین شرح شغل و شرایط احراز:** که در مراحل قبلی فرآیندهای hr صورت گرفته و با مشخص شدن وظایف، مسئولیت‌ها و مشخصات شغل و شرایط احراز آن، کمیت و کیفیت منابع انسانی مشخص می‌شود و در واقع تعیین شرایط احراز شغل، اولین مرحله غربال متقاضیان می‌باشد تعیین تعداد و نوع منابع انسانی مورد نیاز این مرحله پیش نیاز کارمندیابی می‌باشد که با توجه به نیاز سازمان، واحد و شرح شغل و شرایط احراز تعداد و نوع منابع انسانی مشخص می‌شود.

**شناسایی منابع کارمندیابی:** در این مرحله به این سؤال پاسخ داده می‌شود که منابع انسانی مورد نیاز از کجا تأمین شود که در ابتدا بهتر است سازمان به فهرست موجودی منابع انسانی خود مراجعه کرده و در صورت نبود فرد مناسب، به بازار کار و منابع خارجی مراجعه کند تعیین روش کارمندیابی انتخاب روش کارمندیابی به نوع شغل، شرایط احراز، شرایط بازار کار، میزان عرضه تخصص و قوانین و مقررات بستگی دارد. مثلاً برای شناسایی یک کارمند معمولی در مجلات تخصصی یا حرفه‌ای آگهی داده نمی‌شود و می‌توان از آگهی در روزنامه محلی نیز استفاده کرد تهیه فهرست افراد واجد شرایط در این مرحله ممکن است مصاحبه مقدماتی با افراد انجام شود تا در نهایت افراد مناسب برای مرحله انتخاب و استخدام معرفی شوند

## روش‌های کارمندیابی

منابع کارمندیابی به دو دسته درون سازمانی و برون سازمانی تقسیم می‌شوند:

کارمندیابی درون سازمانی یکی از بهترین روش‌ها برای تکمیل منابع انسانی در سطوح بالا، ارتقا از درون می‌باشد این روش کم هزینه‌تر است اما توصیه می‌شود کارمندیابی صد در صد درونی نباشد مزایای این روش کارمندیابی:

- \* ایجاد جو دوستانه بین مدیران و کارکنان.
  - \* چون اطلاعات عملکرد افراد در سازمان موجود است، به انتخاب صحیح کمک می‌کند.
  - \* هزینه‌های کارمندیابی را کاهش دهد.
  - \* استفاده از این روش به معنای سرمایه‌گذاری در کارمندیابی، آموزش و توسعه کارکنان است.
  - \* اخلاق و دلبستگی شغلی افزایش می‌یابد.
  - \* در صورتیکه کارکنان ارتقا از درون را به عنوان پاداشی برای وفاداری و شایستگی خود بدانند.
- معایب این روش:

- \* انتخاب نیروی ناکارآمد داخلی.
- \* ایجاد یأس در افرادی که انتخاب نمی‌شوند.

### برخی از روش‌های کارمندیابی داخلی:

\* اعلان شغل (Job posting or job bidding): دعوت از افراد واجد شرایط از طریق تابلوی اعلانات، سیاست و سایر مراکز اطلاع‌رسانی همراه با ارائه اطلاعاتی از شغل و شرایط احراز آن، تعیین مهلت زمانی برای اعلام، چگونگی بررسی افراد و تعیین رویه‌ای برای اعلام و بررسی اعتراضات.  
\* معرفی همکاران

\* کارکنان دوشغله درونی (internal moonlight): در صورتیکه کمبود منابع انسانی موقتی باشد، از افرادی خواسته می‌شود با دارا شدن شرایط و مزایای خوبی برای سازمان در شغلی دیگر نیز کار کنند.

### روش‌های کارمندیابی برون سازمانی:

\* آگهی

\* مراکز کاریابی

\* مراکز آموزشی

\* مراجعه مستقیم متقاضیان

\* کارمندیابی الکترونیک (سایت‌ها و کانالها تلگرامیو اینستاگرامی)

\* کارآموزی، اتحادیه‌ها و انجمنها

\* برون‌سپاری فرآیند کارمندیابی که در آن یک فروشنده خارجی با بستن قرارداد (معمولاً کوتاه مدت) کارکنان مورد نیاز سازمان را تأمین می‌کند. برخی از شرکتها از طریق شغل سپاری و برون‌سپاری شغل، مشاغل را به خارج از سازمان می‌برند:

\* در برون‌سپاری (out sourcing) سازمان برخی مشاغل خود را به یک شرکت یا مؤسسه دیگر می‌سپارد.

\* شغل سپاری: (offshoring) که انتقال مشاغل به کشورهای دیگر و استفاده از کارگران آن کشور می‌باشد.

## فرآیند انتخاب

نتایج حاصل از بررسی نیازهای منابع انسانی در مرحله برنامه‌ریزی منابع انسانی و داده‌های حاصل از مرحله تجزیه و تحلیل شغل و تهیه شرح مشاغل و شرایط احراز آنها، برای مشخص کردن افراد حائز شرایط در مرحله کارمندیابی مورد استفاده قرار گرفتند و در مرحله انتخاب با توجه به این داده‌ها، در مورد انتخاب بهترین افراد تصمیم‌گیری می‌شود انتخاب کارکنان فرایند گزینش افراد برای ورود آنها به سازمان است هدف از انتخاب، ارزیابی مناسب بودن متقاضیان از طریق پیش بینی میزان توانایی، دانش، مهارت و به عبارتی شایستگی‌های افراد برای انجام موفقیت آمیز مشاغل می‌باشند انتخاب مناسب مزایای بسیاری دارد: انتخاب کارکنان مناسب می‌تواند موجب بهبود اثربخشی سایر فعالیت‌های منابع انسانی شود از برخی مسائل و مشکلات ممانعت کننده عنوان مثال استخدام کارکنان توانمند و با انگیزه‌ای که با فرهنگ سازمان هماهنگی داشته باشند، می‌تواند علاوه بر کاهش مسائل انضباطی موجب کاهش هزینه‌های جایگزینی کارکنان شود به همین دلیل سازمان‌هایی که از روش‌های مناسب برای انتخاب منابع انسانی خود استفاده می‌کنند، سودآوری سالانه و رشد سود بالاتری دارند.

### انواع تصمیم‌گیری در انتخاب

تصمیم انتخاب	پذیرش متقاضی	تصمیم نادرست	تصمیم درست
	رد متقاضی	تصمیم درست	تصمیم نادرست

مناسب

شرایط متقاضی

نامناسب

\* فردی که باید انتخاب می‌شد، انتخاب شده است (تصمیم درست)

\* فردی که باید رد می‌شد، رد شده است (تصمیم درست)

\* فردی که نباید رد می‌شد، رد شده است (تصمیم نادرست)

\* فردی که نباید انتخاب می‌شد، انتخاب شده است (تصمیم غلط)

انتخاب در سازمان اهمیت زیادی دارد چون اگر سازمان فرد نامناسب و فاقد شایستگی لازم را جذب یا فرد دارای شایستگی را رد کنیم، سازمان متحمل هزینه‌های زیادی خواهد شد؛ هزینه‌هایی چون هزینه آموزش از دست رفته یا ترک خدمت و اخراج افراد فاقد شایستگی و از دست دادن منابع انسانی شایسته‌ای که ممکن بود مزیت سازمان شود. پس سیستم انتخاب باید طوری طراحی شود که احتمال تصمیم‌گیری غلط را کاهش و احتمال تصمیم‌گیری درست را افزایش دهد.

## روش‌های انتخاب

### - غربال‌گیری اولیه (initial screening, pre-screening or pre-selection): در

این مرحله کسانی که طی فرآیند کارمندیابی شناسایی شده‌اند برای مصاحبه مقدماتی به سازمان دعوت و براساس شرح شغل و شرایط احراز، ارزیابی اولیه انجام می‌شود همچنین اطلاعاتی دقیقتر در مورد شغل به متقاضیان داده می‌شود تا در صورت دارا نبودن شرایط، خودشان کنار بروند. در این مرحله باید میزان حقوق و مزایای فرد مشخص شود. اصلی‌ترین غربالگرها در این مرحله تحصیلات و تجربه هستند.

### - تکمیل فرم درخواست کار (application pool): فرم درخواست کار نباید طولانی

باشد و باید سؤالات محدودی داشته باشد که رابطه مستقیمی با شغل دارند. معمولاً این فرم اطلاعاتی چون مشخصات عمومی داوطلب، مشخصات تحصیلی، خلاصه‌ای از سوابق و مهارت‌های کاری، حقوق پیشنهادی یا میزان آن در مشاغل قبلی را در بر می‌گیرد. در این مرحله از رزومه ویدیویی نیز استفاده می‌شود. وزن دهی به آیتم‌های این فرم بستگی به ویژگی‌های شغل دارد. مثلاً برای اعضای هیئت مدیره نقش تحصیلات از تجربه کمتر است و وزن کمتری می‌گیرد

### - آزمون‌های توانایی جسمی و ذهنی (Physical and cognitive ability test):

آزمون شخصیت، هوش، استعداد و مهارت در صورت پایایی و روایی ابزارهای مهمی در تعیین شایستگیها می‌باشند. انواع آزمونهای جسمی که در مشاغلی که فرد نیازمند توانایی‌های جسمی می‌باشد، عبارتند از: کشش، قدرت و استقامت عضلانی، استقامت قلبی-عروقی، انعطاف پذیری، توازن و تعادل، هماهنگی در مورد توانایی‌های ذهنی، توانایی‌هایی چون درک مطلب، محاسبه کمی و استدلال معمولاً در مشاغل در نظر گرفته می‌شود و آزمونهایی چون آزمون استعداد علمی، آزمون بلوغ ذهنی کالیفرنیا، آزمون استعداد مدیریتی و... برای بررسی چنین توانایی‌هایی استفاده می‌شوند.

### - مصاحبه استخدامی: هدف از مصاحبه، ارزیابی قابلیت‌های داوطلب استخدام است. نیاز

است در مصاحبه سوالاتی مطرح شود که به انگیزه‌های فرد پی برد، او را تحت فشار قرار داد، واکنش او را سنجید و صلاحیت او را برای شغل محک زد. معمولاً با فرد متقاضی، چندید مصاحبه کننده صحبت می‌کنند و این باعث می‌شود جامعیت مصاحبه بیشتر شود و خطاهای ذهنی به حداقل برسد. یک نکته بسیار مهم این است که کانون توجه مصاحبه بر روی مسائلی باشند که در آزمونهای دیگر سنجیده نشده‌اند. وقتی از داوطلب آزمون هوش به عمل آمده است دیگر نیازی نیست در مصاحبه سؤالی در این راستا از وی پرسیده شود.

- **نمونه کار:** نمونه کار در سازمان‌هایی که انتخاب مبتنی بر شایستگی اهمیت دارد از روش نمونه کار برای سنجش مهارت و استعداد افراد استفاده می‌شود و به جای امتحان کتبی، از تقاضای شغل خواسته می‌شود تا بخش‌هایی از کار را عملاً انجام دهد. روش نمونه کار برای آزمودن کارکنان به دو طریق مورد استفاده قرار می‌گیرد: شبیه‌سازی، کانون ارزیابی.

- **شبیه‌سازی:** در شبیه‌سازی یکی از آزمون‌های معتبر برای انتخاب افراد مناسب، شبیه‌سازی عملکرد (performance simulation) است. در این روش فرد در شرایطی مثل شرایط واقعی قرار می‌گیرد و باید عملکرد خود را نشان دهد. از آنجا که این آزمونها مختص یک شغل خاص در سازمان خاص هستند بنابراین ممکن است استاندارد نباشند.

- **کانون ارزیابی:** در کانون ارزیابی از متقاضیان شغل‌های پیچیده یا مشاغل مدیریتی خواسته می‌شود تا تمرین‌هایی را انجام دهند در حین اجرای این تمرین‌ها کارشناسان منابع انسانی یا روان‌شناسان حرفه‌ای، رفتار و چگونگی عملکرد افراد را ارزیابی می‌کنند از آنجا که تمرینات کانون ارزیابی برای آزمودن شرکت‌کنندگان شامل نمونه‌های واقعی از شغل است استفاده از این روش روایی دارد و ابزار قابل اعتمادی برای پیش‌بینی عملکرد آتی فرد در شغل است. ارزیابان، رفتار و عملکرد افراد را در حل مسائلی که برای آنها مطرح گردیده است، ملاحظه و یادداشت می‌کنند. هر یک از افراد بر اساس خصوصیتی از قبیل توان تصمیم‌گیری، خلاقیت، قدرت تحمل فشارهای روحی و روانی، توان انتقال مفاهیم و ایجاد رابطه با دیگران ارزیابی و درجه بندی می‌شوند. بر اساس مجموعه اطلاعاتی که درباره هر یک از افراد به دست آمده است، توانایی واقعی یا بالقوه آنها برای احراز شغل برآورد می‌شود. در کنار این آزمون‌ها معمولاً یک متخصص رفتار سازمانی نیز از آزمون‌های شخصیت و توانایی‌های فکری بهره‌گیری و نتیجه را گزارش می‌دهد.

## فرایند اجتماعی کردن کارمندان

در اقتصاد امروز دنیا، نیروهای کار مستعد و واجد شرایط، بسیار کمیاب است. شدت عمل و تمرکز مورد نیاز برای جذب و استخدام نیروی کار مستعد در سازمان و نیز تلاش برای افزایش رضایت و وفاداری آنها به کار برای مدت طولانی، تبدیل به امری چالش برانگیز برای کارفرمایان شده است. در واقع فرایند اجتماعی کردن کارکنان، تبدیل به امری حیاتی در ایجاد رشد و موفقیت برای سازمان شده است. سازمان شما چه تدبیری جهت نگهداشت استعدادها اندیشیده است؟ آیا به همان میزان که به انتخاب و جذب کارکنان اهمیت می‌دهید، برای اجتماعی کردن آنها نیز تلاش می‌کنید؟

نیروهای جدید اغلب در رابطه با ماندن و یا ترک سازمان در خلال شش ماه اول فعالیت خود

تصمیم‌گیری می‌کنند. آن‌هایی که در نخستین روز کاری خود، مجذوب کار شده‌اند، با توجه به گزارش الگوی اجتماعی کردن گروه آبردین، انگیزه بیشتری برای باقی ماندن در سازمان دارند. گفته شده است: تأثیرات اولیه بسیار مهم هستند. با ایجاد فضایی مناسب به نیروهای جدید کاری اطمینان دهید که سازمان و فعالیت‌های آن بهترین انتخاب آنها بوده است و با این امر از پشیمانی و ندامت آنها پیشگیری کنید.

سیاست‌های اجتماعی کردن، تأثیر مثبتی بر کارکنان جدید در سازمان دارد. دیوید لی در گزارش خود با عنوان اجتماعی کردن موفق، اجتماعی کردن را فرایند یکپارچه سازی کارکنان جدید در سازمان، آماده سازی آنها برای موفقیت در کار و تبدیل آنها به نیروهای بهره‌ور و علاقه‌مند به کار، در سازمان تعریف کرده است. سازمان‌های پیشرو این فرایند را، پیش از ورود کارکنان جدید به محل کار شروع می‌کنند. آن‌ها در مصاحبه پایانی و یا در زمان پیش بینی شده پیش از شروع کار رسمی، اعضای تیم را به کارکنان جدید معرفی می‌کنند. این آشنایی، نگرانی‌های مربوط به نخستین روز کاری را کاهش می‌دهد و روابط کاری مهم، بدون هیچ مشکلی شروع می‌شود. تشریفات اداری استخدام را از راه پست یا پست الکترونیکی کامل کرده، و همه جلسه‌های آموزشی ضروری را پیش از تاریخ شروع کار برگزار کنید. کارکنان معمولاً مشتاقند که نخستین روز کاری را بسیار پرتلاش شروع کنند. بنابراین انجام سریع تشریفات اداری و تمرکز بر روی کار اصلی، می‌تواند اشتیاق نیروی کاری را در سطح بالایی حفظ کند.

### مرحله اول: قبل از ورود به سازمان

در انتظار ورود و شروع به خدمت، تصویری از کار در ذهن فرد نقش می‌بندد و با امیدها و توقعاتی که از سازمان دارد خود را برای کار آماده می‌سازد. با نزدیک شدن زمان ورود به سازمان، فرد ممکن است از پیش، خود را عضوی از سازمان ببیند و سعی کند رفتار و کردار خود را متناسب با تصویری که از سازمان دارد، تغییر دهد. به طور مثال، داوطلبان ورود به دانشگاه که در مسابقه ورودی قبول شده‌اند، حتی قبل از ورود خود را دانشگاهی می‌بینند و اغلب می‌کوشند تا حالات و حرکات خود را از حالات و حرکات یک محصل دبیرستانی به آنچه فکر می‌کنند باید حالات و حرکات یک دانشجو باشد، تغییر دهند.

ولی بدیهی است که فرد برای کسب شرایط لازم و احراز شغل (بخصوص برای مشاغل تخصصی در سازمان‌های حرفه‌ای)، قبلاً مدارجی را پیموده است. یعنی قبل از ورود به سازمان، فرد در دنیای دیگری بوده و تحصیلات و تجربیات قبلی او تا حدود زیادی بینش، نگرش، اخلاق و رفتار او را تحت تأثیر قرار داده است و در نتیجه، با ارزش‌ها، انتظارات و تصورات خاصی وارد سازمان می‌شود. هر قدر که تصورات و انتظارات فرد تازه وارد از سازمان واقعی‌تر باشد، هر قدر که نظام ارزشی

شکل گرفته و تثبیت شده او با نظام ارزشی سازمان مطابقت بیشتری داشته باشد و هر قدر که میان نیازهای سازمان و استعداد، مهارت و خواسته‌های فرد، سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، ورود او به سازمان با موفقیت بیشتری انجام می‌گیرد.

### مرحله دوم: رویارویی فرد با سازمان

بعد از احراز شغل و ورود به سازمان، فرد ممکن است با این واقعیت مواجه گردد که میان تصور و انتظار او از شغل و سازمان و واقعیات تفاوت‌هایی وجود دارد. در این صورت سازمان باید بکوشد تا فرد را از قالب‌های فکری و رفتاری سابقش خارج سازد و ارزش‌های مورد نظر را جایگزین آن‌ها کند. ولی چنانچه تفاوت میان انتظارات از سازمان و واقعیات، عمیق و اساسی باشد فرد، اغلب چاره‌ای جز استعفاء و ترک خدمت ندارد. در بدو استخدام و ورود به سازمان، فرد فکر می‌کند شغل مهم و حساسی را به عهده خواهد گرفت که برای انجام آن به تمام نیروی فکری و خلاقیت او نیاز هست؛ ولی مدتی بعد از آغاز کار، معمولاً فرد تازه وارد به این واقعیت تن در می‌دهد که دارای شغلی بسیار معمولی است که به حداقل نیرو و مهارت او نیاز دارد. این احساس که توانایی‌های فرد، بسیار بیشتر از کاری است که انجام می‌دهد و این فکر که شغل او بی اهمیت یا بی محتواست، بسیار آزاردهنده و مهم‌ترین عامل ترک سازمان می‌باشد.

بروز چنین مشکلاتی اهمیت و حساسیت فرایند انتخاب را آشکار می‌کند. اگر تفاوت میان واقعیات سازمان و پیش فرض‌های فرد در مورد آن، چنان عمیق نباشد که به او شوک وارد کند، یا اگر قادر به تحمل این شوک اولیه باشد و تصمیم به ماندن در سازمان بگیرد، روش‌هایی مثل تغییر نگرش، برقراری رابطه با دیگران و افزایش صبر و شکیبایی وجود دارد؛ که فرد می‌تواند خود را با شرایط سازمان وفق دهد.

### مرحله سوم: تحول و دگرگونی فرد

اگر فرد شناخت درستی از سازمان داشته باشد، هنجار و نظام ارزشی سازمان را می‌پذیرد؛ بینش، نگرش و رفتار خود را منطبق با آن تغییر می‌دهد؛ جایگاه کاری و اجتماعی صحیح خود را درمی‌یابد و به عنوان عضوی واقعی پذیرفته می‌شود. چنانچه فرایند اجتماعی کردن، موفقیت آمیز باشد، نتیجه تعهد بیشتر فرد نسبت به شغل و سازمان و در پی آن بهره‌وری و کارایی بیشتر خواهد بود. ولی اگر این فرایند با شکست مواجه شده باشد نتیجه، جابجایی‌های زیاد و در نهایت خروج فرد از سازمان به صورت استعفا یا اخراج خواهد بود.

## فرایند آموزش و توانمندسازی کارکنان

امروزه نقش آموزش کارکنان و توسعه دانش و مهارت منابع انسانی در پیشبرد اهداف سازمان‌ها و رشد آنها غیر قابل انکار است. مشتریان شرکت‌ها نیز بیش از پیش به جنبه‌های مرتبط با منابع انسانی یعنی میزان تعهد سازمان‌ها به کارکنان خود و توانایی در بسترسازی رشد و توسعه سرمایه‌های انسانی، توجه دارند.

از آنجا که اهداف یک سازمان گاهی تحت تأثیر شرایطی مانند تغییرات بازار، الزامات مشتری و ... دچار تحول می‌شود، سازمان برای حفظ روند بهبودی می‌بایست شایستگی کارکنان در مجموعه خود را تحلیل کرده و متناسب با آن به آموزش کارکنان پردازد.

آموزش جریانی است که طی آن کارکنان دانش، مهارت و نگرش‌های مناسب برای ایفای نقش خاصی را می‌آموزند. آموزش یا در معنای فراگیرتر آن، توانمندسازی کارکنان هم برای فرد، هم برای سازمان است. فردی که با هزینه و زحمت فراوان به استخدام سازمان درمی‌آید، باید بتواند باری از دوش سازمان بردارد و در عین حال مسیر رشدی را طی کنند که بتواند منجر به کمک به توسعه فردی و سازمانی گردد.

کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان، اعم از مشاغل ساده یا مشاغل پیچیده محتاج آموزش و یادگیری و کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند و باید همواره برای بهتر انجام دادن کار خود از هر نوع که باشد، روش‌ها و اطلاعات جدیدی کسب نمایند.

### فرآیند آموزش کارکنان

فرایند آموزش کارکنان از چهار مرحله نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، اجرا و سنجش اثربخش دوره‌های آموزشی تشکیل می‌شود:

#### (۱) نیازسنجی آموزشی

\* شناسایی نیازهای آموزشی از طریق مطالعه اهداف و وظایف سازمان، الزامات شغل و شایستگی‌های کارمند.  
\* اگر دانش و مهارت به اندازه نیاز در داخل سازمان وجود نداشته باشد، یکی از راه‌های ایجاد آنها آموزش است.

\* وظایف و عناصر تشکیل دهنده شغل، استانداردهای عملکرد شغل، روش‌های انجام وظایف و مسئولیت‌ها، و چگونگی آموزش این روش‌ها به متصدی شغل برای شناسایی نیازهای آموزشی ضروری است.

\* مطالعه فرد، دانش، مهارت و توانایی، مشاهده مستقیم کار و عملکرد فرد، مطالعه نتایج مدیریت عملکرد، مقایسه عملکرد فرد با سایر همکاران، و مصاحبه با فرد درباره عملکرد و عوامل اثر گذار بر انجام کار می‌تواند اطلاعات لازم برای نیازسنجی را فراهم آورد.

\* البته پس از مطالعه این موارد باید مشخص کرد که کدام یک از مسائل و مشکلات را می‌توان با آموزش برطرف کرد.

\* این برنامه‌ها هنگامی باید طراحی و اجرا شوند که به حل مشکلات سازمانی کمک کنند.

\* بنابراین، تصمیم‌گیری درباره آموزش کارکنان باید بر اساس مطالعه سازمان باشد.

## ۲. تعیین اهداف آموزشی

بعد از تعیین نیازهای آموزشی، اهداف آموزشی (instructional objectives) مشخص می‌شوند.

\* هدف، افزایش کارایی سازمان از طریق بهبود شایستگی‌های منابع انسانی است.

\* اهداف باید کاملاً صریح و روشن باشد.

\* باید معلوم باشد که بعد از دوره، کارمند توانایی انجام چه کارها و وظایفی را پیدا می‌کند، و

در چه شرایطی می‌تواند آموخته‌های خود را عملی سازد.

\* باید روشن شود آنچه را که فرد آموخته است در چه سطحی باید انجام دهد تا قابل قبول

باشد.

## ۳. انتخاب روش آموزش

روش‌های متعددی برای آموزش وجود دارد ولی اثربخشی روش آموزش به اهداف آن بستگی دارد.

۱-۳ - سخنرانی متداول‌ترین روش آموزش: در اکثر موارد سخنرانی به شکل زنده و

با حضور شخص سخنران، در محل سخنرانی انجام می‌شود ولی استفاده از فیلم، صوت، تلویزیون

مدار بسته، آموزش الکترونیک و مجازی نیز رایج است.

\* مزیت اصلی این روش اقتصادی بودن آن است؛ زیرا می‌توان اطلاعات زیادی را در زمان کم

به افراد زیادی منتقل کرد.

\* عیب سخنرانی این است که برای تمام شرکت کنندگان ارائه می‌گردد و تفاوت‌های افراد از

لحاظ توانایی با سرعت یادگیری در نظر گرفته نمی‌شود.

برخی از سازمان‌ها از مراکز توسعه داخلی برای آموزش استفاده می‌کنند که در کنار سخنرانی و

سمینارهای آموزشی، فونونی همچون مراکز ارزیابی و یادگیری آنلاین به مدیران و کارکنان کمک

می‌کند در راستای اهداف سازمان توسعه یابند (برای مثال شرکت جنرال الکتریک مؤسسه رهبری

دایر کرده است که در راستای توسعه مدیران، اقدامات لازم را تدارک می‌بیند).

## ۲-۳ - کارگاه آموزشی:

\* در کارگاه آموزشی افراد در مباحث مشارکت می‌کنند.

\* مدرس یا مربی نقش راهنما و هدایت گر را دارد.

- \* در این روش اظهار نظرهای هر یک از اعضای گروه مورد بحث قرار می‌گیرد، فرد بازخور می‌گیرد و میزان یادگیری خود را ارزیابی می‌کند.
- \* تفاوت‌های میان افراد از نظر توان و سرعت یادگیری در نظر گرفته می‌شود و آموزش متناسب با شرایط هر یک از افراد خواهد بود.
- \* این روش زمانی کارایی دارد که تعداد شرکت کنندگان کم باشد.
- \* هنگامی که تعداد شرکت کنندگان زیاد است، افراد به تیم‌های کوچک تقسیم می‌شوند و مربی نتیجه کار تیم را می‌بیند.
- \* در این حالت، ارزیابی عملکرد تک تک افراد امکان پذیر نیست و فقط می‌توان عملکرد کلی تیم را ارزیابی کرد. مدرس باید در شرکت کنندگان اعتماد به نفس ایجاد کند تا توانایی اظهار نظرات خود را داشته باشند و از مشارکت در بحث اجتناب نکنند.

### ۳-۳- بازی‌های تجاری و مطالعه موردی (business games and case studies)

- \* در این روش، شرحی از یک واقعه سازمانی با یک بازی تجاری به کار آموز داده می‌شود تا با تجزیه و تحلیل آن، مشکلات را شناسایی و راهکارهای مناسب برای حل آنها را پیشنهاد کند.
- \* کارآموز باید بنویسد که مسئله اصلی را چه چیز تشخیص داده، آن را چگونه تجزیه و تحلیل می‌کند و چه راهکارها و پیشنهادهایی برای حل آن دارد.
- \* با این روش آموزشی می‌توان مطالب بیشتری آموخت و حجم کمتری از موارد آموخته شده فراموش می‌شود چون فرد با مسئله واقعی درگیر می‌شود.

### ۳-۴- ایفای نقش (role-playing).

- \* در این روش به هر یک از اعضای گروه، نقش خاصی واگذار می‌شود که آن را ایفا کنند.
- \* با این روش به کارکنان آموخته می‌شود که چگونه با یکدیگر رابطه برقرار و مسائل ارتباطی فیما بین افراد را حل کنند.
- \* در روش ایفای نقش، مسائل در تعامل افراد با یکدیگر و در حین ایفای نقش به وجود می‌آید و او باید همان موقع تصمیم بگیرد و واکنش نشان دهد.
- \* بنابراین در روش ایفای نقش هر دو جنبه عقلایی و احساسی رفتار انسان دخالت دارند.
- \* بزرگ‌ترین خصوصیت این روش فرو رفتن در نقشی خاص و از آن منظر سخن گفتن و به مسائل نگرستن است، از این رو به کار آموز امکان می‌دهد که انگیزه رفتار خود و دیگران را بهتر بشناسد.
- \* روش ایفای نقش زمانی مؤثر است که فرد به نقش واگذار شده علاقه مند و نقش‌ها با واقعیات منطبق باشد.

### ۳-۵- بازی‌های مدیریتی و شبیه سازی (management games and simulations)

- \* در این روش مدلی بر اساس فعالیت‌های سازمان طراحی و از افراد خواسته می‌شود تا در نقش

مدیران قرار بگیرند و در مورد مسائل مختلف تصمیم بگیرند (مثل تعیین حجم تولید).

- \* تصمیماتی که آنها درباره این مسائل اتخاذ می‌کنند به رایانه داده می‌شود تا تجزیه و تحلیل شده و با تصمیمات مشابهی که کار آموزان در سازمان‌های دیگر گرفته‌اند مقایسه و نتایج اعلام شود.
- \* در واقع، هر کار آموز در بازی، نقش مدیر سازمانی را بازی می‌کند که با سایر سازمان‌ها در بازار رقابت می‌کند.
- \* بازی تا جایی ادامه می‌یابد که یکی از کارآموزان بر اساس شاخصهای ارزیابی تصمیماتی همچون تولید بیشتر با جذب سرمایه زیاد برنده شود.
- \* در طراحی این روش آموزشی باید محدوده تصمیمات مشخص شود.
- \* باید تعیین شود که آیا تصمیمات در سطح بخش است یا سازمان یا صنعت.
- \* آیا تیمی از افراد باید تصمیمات را بگیرد یا فرد به تنهایی تصمیمات را اتخاذ می‌کند.
- \* این موارد به جایگاه فرد بستگی دارد (وقتی هدف، تقویت توان و مهارت تصمیم‌گیری افراد در سطح مدیران ارشد است کل سازمان و صنعتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، موضوع بازی است).

### ۶-۳- روش‌های آموزش ضمن خدمت (on-the-job training)

- \* آموزش ضمن خدمت متداول‌ترین روش آموزشی برای کارکنان غیر مدیریتی است.
- \* این روش برای آموزش دانش و مهارت‌هایی که می‌توان آنها را در زمانی نسبتاً کوتاه (حداکثر یک ماه) یاد گرفت مناسب است
- \* آموزش ضمن خدمت برای یاد دادن مشاغل ساده، مناسب است.
- \* برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای کارکنان متخصص و حرفه‌ای به منظور عملی کردن تخصص خود و برای سازمان اثربخشی دارد.
- \* آموزش ضمن خدمت باعث می‌شود که کار آموز بر شغل خود مسلط و با ابزار و وسایل لازم برای انجام شغل آشنا شود و مهم‌تر اینکه آموزش در محیط واقعی کار انجام می‌گیرد.
- \* یادگیری به وسیله این روش به سهولت انجام می‌پذیرد، زیرا کارآموز خیلی سریع آموخته‌های خود را به کار می‌بندد و به درستی و نادرستی عملکرد خود پی می‌برد.
- \* در این روش باید در مرحله اول هدف از آموزش و معیارهای ارزیابی مشخص شود و نگرانی کارآموز از بین برود و وی احساس کند که آموزش یک فرصت رشد است.
- \* لازم است ماهیت و اهمیت کار و ارتباط آن با سایر مشاغل برای فرد روشن شود.
- \* در مرحله بعد نحوه انجام کار به تدریج و آهستگی به فرد گفته می‌شود.
- \* سپس باید از کارآموز خواست کار را به طور آهسته انجام دهد تا اشتباهاتش برطرف شود. این مرحله چندین بار تکرار می‌شود تا کار آموز، مهارت و سرعت لازم را کسب کند.
- \* بهتر است مربی کار آموز در دسترس باشد تا در صورت نیاز از او کمک بگیرد.

\* اگر پس از دوره آموزشی، فرد کار خود را خوب انجام دهد بهتر است پاداش دریافت کند تا کارش به سطح استانداردهای قابل قبول برسد.

### متداول‌ترین روش‌های آموزش ضمن خدمت عبارت‌اند از:

**چرخش شغلی:** یکی از روش‌های بسیار مؤثر برای ایجاد بینش در مدیران و کارکنان چرخش شغلی است. در این روش، مدیران و کارکنانی که جزئی نگردند و تنها به حوزه تخصصی خودشان فکر می‌کنند تبدیل به افراد کل‌نگری می‌شوند که مسائل را در ابعاد سازمانی و وسیع‌تر از حوزه خود درک می‌کنند. چرخش در مشاغل موجب افزایش دانش و تجربیات فرد شاده، خستگی حاصل از یکنواختی را کاهش می‌دهد. چرخش شغلی موجب آماده‌سازی فرد برای مشاغل بالاتر می‌شود. موقتی بودن شغل در روش چرخش شغلی ممکن است در کیفیت تصمیم‌گیریهایی فرد اثر منفی داشته باشد و به دلیل موقتی بودن، دستورات جدی گرفته نشود. این روش نباید به صورت گسترده در سازمان استفاده شود چرا که موجب شکل‌گیری اعضای در سازمان می‌شود که درباره همه چیز کم و بیش اطلاعاتی دارند، ولی متخصص نیستند. بسیاری از کارکنان حرفه‌ای علاقه مند به انجام وظایف و مسئولیت‌ها در زمینه و رشته تخصصی خود هستند و گماردن این قبیل افراد به مشاغل خارج از حوزه تخصصی موجب بی‌علاقگی آن‌ها می‌شود.

**روش سمعی و بصری:** در بسیاری از مشاغل تولیدی همچون فرایندهای شرکت‌های پتروشیمی و پالایشگاه‌ها یا سازمان‌های ورزشی از این روش استفاده می‌شود. در این روش فرایند کار به صورت فیلم آموزشی در می‌آید و افراد متناسب با شغل خود از آن استفاده می‌کنند. همچون کنفرانس از راه دور یا ویدیو کنفرانس.

**آموزش تیمی:** در برخی از کارها مثل طرح‌های بزرگ، پروژه‌ها، جراحی و خدمات هواپیمایی، بهتر است آموزش نیز به صورت تیمی انجام شود. آموزش تیمی به دو صورت آموزش چرخشی و آموزش هماهنگی انجام می‌گیرد. در آموزش چرخشی (cross-training) اعضای تیم مهارت‌های همدیگر را تمرین می‌کنند تا بتوانند نقش هم تیمی خود را به صورت کامل اجرا کنند و خودشان را جای آنها بگذارند و درک صحیحی از نقش‌های تیمی به دست آورند. در آموزش هماهنگی (COOR- dination training) نیز به اعضای تیم آموخته می‌شود که چگونه اطلاعات را تسهیم کنند و تصمیماتی را اتخاذ کنند.

**۳-۷- مربی‌گری و مشاوره (coaching and counseling):** روشی است که در آن مربی مجرب، رفتار و عملکرد کارآموز را تحت نظر گرفته، با راهنمایی‌های خود، وی را در جهت مطلوب هدایت می‌کند. در این روش فرد با تمرین یاد می‌گیرد و امکانی فراهم می‌شود که کارآموزی هر کاری را که مربی می‌خواهد آنقدر تمرین نماید تا نتیجه مطلوب حاصل شود. به

دلیل ارتباط نزدیک میان مربی و کارآموز سرعت یادگیری بالا می‌رود. مربی گری نباید تنها شیوه آموزش در سازمان باشد، چون شیوه مدیریت قبلی با جنبه‌های مثبت و منفی آن ادامه یافته و نهادینه می‌شود.

### ۳-۸- استاد - شاگردی (apprenticeship training): روش استاد - شاگردی برای یاد

دادن مهارت‌های دشوار و پیچیده بسیار مناسب است. در این روش از یک طرف، شاگرد در حالی که کار یاد می‌گیرد دستمزد نیز دریافت می‌کند و این امر در افزایش انگیزه او مؤثر است. باید دقت کرد که نرخ پرداخت دستمزد به شاگردان، تفاوت‌های انفرادی آنها را در نظر بگیرد و پرداخت یکسان موجب انگیزه سوزی نشود. زمان دوره کارآموزی نباید طولانی‌تر از نیاز باشد

### ۳-۹- برنامه‌های کارآموزی (internship programs): در این روش دانشجویان سال

آخر برای یاد گرفتن ظرافت‌های دنیای واقعی کار وارد سازمان‌ها می‌شوند و تجربه به دست می‌آورند و سازمان نیز از انرژی، خلاقیت و انگیزه این افراد تازه کار بهره می‌برد. در این حالت نیز باید یک مربی با استاد برای کار آموز گمارده شود تا راهبری وی را به عهده گیرد. این روش برای افراد تازه کار و غیر مجرب مناسب است.

### ۳-۱۰- آموزش از طریق تلفن همراه: در این روش مفاد آموزش از طریق تلفن همراه

ارائه می‌شود و فرد می‌تواند در حین مسافرت یا دوچرخه سواری و یا پیاده روی به آنها گوش دهد. وقتی که یادگیری نیازمند تعامل رو در روست نباید از این روش استفاده شود. همچنین وقتی که باید در آموزش از نمودارهای زیاد استفاده کرد، روش مناسبی نیست. در برخی موارد از پیام کوتاه نیز برای آموزش سریع استفاده می‌شود.

## ۴- اجرای برنامه آموزشی

به منظور اجرای مؤثر برنامه آموزشی باید زمینه مناسب برای یادگیرنده فراهم گردد. یک مسئله بسیار مهم توجه به سبک یادگیری فرد است. آموزش زمانی مؤثر واقع می‌شود که به وظایف شغلی مرتبط شود. باید مفاهیم، اصطلاحات و مثالها از دنیای واقعی شغل باشد و از مفاهیم انتزاعی پرهیز شود. باید محیط مناسب یادگیری از لحاظ فیزیکی و احساسی فراهم گردد و فرد در شرایط نگرانی و اضطراب قرار نداشته باشد. مفاد آموزشی از لحاظ دشواری درک مطلب هم باید با و سطح افراد متناسب باشد و از سازو کار باز خور به طور مناسب استفاده شود.

## ۵- ارزیابی برنامه آموزشی

معمولاً اثربخشی دوره‌های آموزشی بر اساس چهار معیار اصلی، ارزیابی و سنجیده می‌شود:  
۱. رضایت کارآموز از دوره ساده‌ترین و متداول‌ترین روش ارزیابی برنامه آموزش، بررسی واکنش

و بازخورد مشارکت کنندگان است. از این طریق می‌توان نقاط ضعف برنامه آموزش را شناسایی و برطرف کرد.

## ۲. یادگیری حاصل از دوره

\* سنجش میزان یادگیری حائز اهمیت است.

\* بررسی اینکه تا چه اندازه در دانش و مهارت‌های آنان تغییر رخ داده است با استفاده از روش‌هایی همچون گروه کنترل و گروه گواه

\* اگر مهارت و دانش جدید گروه گواه از گروه کنترل بیشتر باشد آموزش موفقیت آمیز بوده است.

## ۳. بررسی تغییر رفتار کارآموز:

\* مهم است بدانیم چه اندازه تغییر رفتاری که در کارآموز بر اثر آموزشی بوده که به او داده شده است.

\* طبیعتاً هر اندازه که تغییر رفتار، بیشتر در جهت مطلوب باشد دوره آموزشی موفق‌تر ارزیابی می‌گردد.

\* انتقال مطالب آموزشی، مسئله بسیار مهمی است و بر این مطلب تأکید دارد که تا چه اندازه مطالب آموخته شده در شغل فرد مؤثر واقع شده است.

## ۴. بررسی نتایج:

۱. تا چه اندازه آموزش کارکنان به نتایج مطلوبی چون کاهش ضایعات و شکایات، افزایش تولید و کیفیت بهتر کار منجر گردیده است.

۲. اصلی‌ترین دغدغه مدیران منابع انسانی در زمینه آموزش این است که باید نشان دهند آموزش در صحنه عمل موجب ارتقای کارایی و اثربخشی می‌شود و مفید است.

۳. امروزه برخی از سازمان‌ها اثربخشی آموزش خود را بر اساس نرخ بازگشت سرمایه می‌سنجند تا مشخص شود که مبالغ صرف شده در آموزش چه سودی داشته (هزینه‌های آموزش ÷ منافع و نتایج آموزش = ROI)

۴. هزینه‌های آموزش شامل دو نوع هزینه است: هزینه‌های مستقیم همچون هزینه‌های شرکت کننده، هزینه‌های مکان و تجهیزات آموزشی، هزینه آموزش دهنده و هزینه‌های غیر مستقیم همچون حقوقی که فرد حین روزهای آموزشی گرفته و کاهش بهره‌وری که سازمان بابت حضور فرد در برنامه آموزشی متحمل شده است.

## ارزیابی عملکرد کارکنان

ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که در جریان آن با ایجاد شاخص‌هایی میزان دستیابی سیستم را به خروجی‌های مورد انتظار می‌سنجد و فرآیند تصمیم‌گیری را پشتیبانی می‌کند. نظارت مستمر، معیار محور و علمی بر عملکرد افراد در همه سطوح مبتنی بر الگوها و استانداردهای تعریف شده یکی از علل پیشرفت در سازمان‌های بزرگ و موفق است. در این گونه سازمان‌ها از ارزیابی عملکرد

برای شناسایی نیازهای آموزشی مشاغل و شاغلین، پاداش دهی و ایجاد انگیزه در افراد، تعیین بازده، کارایی و اثر بخشی فعالیت‌ها و بهسازی منابع انسانی و ... استفاده می‌شود. برای دستیابی به اهداف اصلی «ارزیابی عملکرد» که اصلاح معایب و راهنمایی و کمک به نشاط سازمانی است، ارزیابی عملکرد باید به دفعات یا حداقل با فواصل کوتاه (هر ۶ ماه یا هر سال یک بار) انجام شود. در تقسیم‌بندی کلی، تعیین استانداردهای ارزیابی عملکرد کارکنان را می‌توان از وظایف مهم مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها و شرکت‌ها دانست. این ابزار مدیریتی کمک می‌کند تا عملکرد کارکنان را ارزیابی و متناسب با آن، حقوق و مزایا در نظر گرفت. به وسیله این روش مدیریتی می‌توان ظرفیت‌ها، مهارت‌ها و تخصص‌های عملی کارکنان را مشخص کرد، به نقاط ضعف آنها پی برد و متناسب با هریک از آنها برنامه‌های آموزشی مرتبط را تدوین و اجرا کرد.

همه افراد حق دارند و علاقمند هستند که از نتایج عملکرد روزانه خود آگاه باشند. این مسأله در مورد کارکنان وجه دیگری هم پیدا می‌کند و آن اینست که کارکنان علاقه دارند از نظرات سازمان در مورد خود مطلع گردند و از سوی دیگر سازمان نیز محق است نظرات خود را در مورد منابع انسانی سازمان که از اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمان بشمار می‌روند ابراز داشته و به اطلاع ایشان برساند. از طرف دیگر از کارکنانی که از انتظارات سازمان در مورد خویش بی‌اطلاع هستند چگونه می‌توان انتظار داشت که در جهت رفع و جبران کاستی‌های گذشته اقدام نمایند؟ در همین راستا باید متذکر شد که در اغلب موارد کارکنان، سازمان یا دست‌کم مدیر مستقیم خود را مسئول و مسبب افت یا ضعف عملکرد خود می‌دانند. دلایل اصلی نیاز سازمان‌ها به انجام ارزیابی عملکرد کارکنان عبارتند از:

- \* تشویق عملکردهای مطلوب و نهدی از عملکردهای نامطلوب کارکنان
- \* پاسخ به این نیاز کارکنان که «حق دارند از نظرات کارفرما در مورد عملکرد خود مطلع باشند».
- \* شناسایی افرادی که قابلیت ارتقاء دارند و یا مستحق افزایش دستمزد و مزایای جانبی هستند.
- \* نیاز سنجی آموزشی کارکنانی که جهت ارتقاء یا جبران کاستی‌ها نیاز به آموزش دارند.
- \* امکان بازنگری مشاغل و پست‌های سازمانی.

### دلایل مخالفت اغلب سازمان‌ها با ارزیابی عملکرد

اغلب سازمان‌ها با انجام ارزیابی عملکرد کارکنان مخالف هستند و عمده نگرانی سازمان‌ها نیز اینست که مبادا کارکنان در اثر اطلاع از قضاوت کارفرما نسبت به عملکرد خود، رنجیده خاطر شده و این مسأله منجر به کاهش بازدهی، سرخوردگی و نهایتاً افت بازدهی سازمان گردد. لیکن چنانچه ارزیابی عملکرد بجای آنکه بر مبنای احساسات آنی ارزیاب باشد، بر مبنای حقایق انجام گردد، و از سوی دیگر کارکنان نیز با دید مثبت و واقع‌نگر به آن نگاه کنند و سعی در جبران کاستی‌های گذشته در جهت افزایش عملکرد خود نمایند، این نگرانی بیجا و بی‌مورد است. کارکنان چنانچه از هدف اصلی کارفرما از ارزیابی عملکرد خود، در جهت تغییر روش‌های غیر

استاندارد به روش‌های مطلوب (که موجب افزایش بازدهی کارکنان نیز می‌گردد) آگاه گردند قاعدتاً نه تنها در مقابل ارزیابی و نتیجه آن جبهه‌گیری نخواهند کرد، بلکه علی‌الاصول کارکنان علاقه دارند که از جایگاه واقعی خود در سازمان مطلع شوند (حتی اگر بر خلاف نظرایشان باشد). البته این اظهارات بدین معنی نیست که قطعاً جلسه ارزیابی، بدون تنش برگزار خواهد شد و کارکنان با انتقاد صرف از عملکرد خود براحتی و سادگی برخورد می‌نمایند، اما استفاده از روش‌های علمی ارزیابی اولاً موجب کاهش تنش جلسات شده و ثانیاً باعث ایجاد نیرویی در کارکنان در جهت تغییر و بهبود روش‌های غیر استاندارد گذشته خواهد شد. قاعدتاً کارکنان در ابتدا، در مواجهه با این موضوع تصور خواهند کرد که این روش نیز یکی از ابزارهای کنترلی سازمان است و در مقابل آن جبهه‌گیری خواهند کرد.

### میانگین زمانی ارزیابی عملکرد

میانگین زمانی ارزیابی عملکرد کارکنان، بطور متوسط یک یا حداکثر دو بار در سال توصیه می‌گردد. اگر فاصله زمانی بین دو ارزیابی زیاد باشد ممکن است خیلی از مواردی که می‌توانند در ارزیابی مؤثر واقع شوند فراموش گردند و از طرف دیگر چنانچه فاصله زمانی بین ارزیابی‌ها بیش از حد بهم نزدیک باشند ممکن است بیش از حد دچار روزمرگی گردد. بهترین حالت زمانی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان اینست که ارزیابی‌های غیر رسمی بصورت متوالی در سطح سازمان انجام شده و نتایج آن ثبت گردد تا از ذهن خارج نشود و از طرف دیگر در ارزیابی نهایی و رسمی بتوان با جمع‌بندی نتایج ارزیابی‌های غیر رسمی قبلی به نتیجه مطلوب نائل شد.

در اینصورت در زمان انجام ارزیابی رسمی می‌توان جمع‌بندی جامع و کاملی از عملکرد کارکنان را در طی دوره گذشته داشت و تقریباً هیچ نکته‌ای در طی جلسه ارزیابی ناگفته باقی نخواهد ماند. از سوی دیگر چنانچه در بین دوره‌های ارزیابی شش‌ماهه هرگونه قصور یا خطایی از هر یک از کارکنان تازه استخدام (که با رویه ارزیابی عملکرد در سازمان آشنایی ندارند) مشاهده گردد باید بلافاصله پس از تعیین علت قصور یا خطا، جلسه ارزیابی را زودتر از موعد سازمانی انجام داد و وی را ارشاد نمود با این تفاوت که در مورد کارکنان تازه استخدام باید مقدار بیشتری جدیت بخرج داد تا از زمان آغاز بکار از عملکرد نامطلوب ایشان جلوگیری کرد.

### معیارهای ارزیابی عملکرد

جهت حصول اطمینان از انجام مطلوب ارزیابی باید:

- مطمئن شوید که کارکنان از شرح وظایف محوله مطلع بوده‌اند. به این منظور باید شرح وظایف کارکنان قبلاً و متناسب اختیارات تهیه شده و در اختیار ایشان قرار گرفته باشد.
- نتایج ارزیابی‌های قبلی و احتمالی به اطلاع کارکنان رسیده باشد تا آنها از خواسته‌ها و

سیاست‌های کافرما مطلع باشند.

- زمان کافی بین ارزیابی‌های دوره‌ای رعایت گردد تا کارکنان فرصت کافی جهت ارتقاء و اصلاح رویه‌های غیر استاندارد یا نامنطبق قبلی داشته باشند.

- معیارهای کمی (مقداری) متناسب جایگاه سازمانی هر یک از کارکنان تهیه شده باشد. بعنوان مثال برای پرسنل تولید، مقدار واحد تولیدی، انبارداران با مقدار جنسی که تحویل و تحول می‌نمایند، و پرسنل دبیرخانه را با حجم نامه‌هایی که تایپ کرده‌اند مورد ارزیابی قرار داد. البته این روش (بخش کمی) نارسایی‌هایی نیز دارد از جمله اینکه بسیاری از عملکردها نتیجه قابل شمارشی ندارند، به عنوان مثال نتیجه عملکرد یک مدیر یا معلم را نمی‌توان شمرد. هر چند می‌توان تعداد دانش‌آموزانی را که یک معلم در هر سال آموزش داده است ملاک قرار داد اما آیا این رویه صحیح است؟ یا آیا درست است که میزان کارآیی یک مدیر را بر مبنای تعداد نامه‌هایی که وی امضاء کرده است بررسی کنیم؟

- عوامل ذهنی شامل دیدگاه‌ها و نظرات شخصی، قابلیت سازگاری محیطی و توانایی‌های فردی. مسأله‌ای که در هنگام ارزیابی عوامل ذهنی باید مطلقاً مورد توجه ارزیاب باشد، اینست که آیا در صورت لزوم خواهد توانست نظر خود را اثبات کند؟

در تعیین ملاکهای ارزیابی باید توجه داشت که هر یک از معیارها بر مبنای اطلاعات پرسنلی برای هر یک از کارکنان و جایگاه‌های شغلی قابل تغییر هستند و این معیارها باید به نحوی تهیه و تعیین شده باشند که بسته به شرایط و اطلاعات هر یک از کارکنان، قابل تغییر بوده و بصورت شناور تهیه شده باشند. به عنوان مثال انبارداری که بدلیل کاهش تقاضای بازار یا کاهش حجم تولید، میزان کمی از کالا را تحویل و تحول نموده است نباید بدلیل افت عملکرد مورد سرزنش قرار بگیرد. بنابراین ارزیاب باید اشراف کامل نسبت به اطلاعات پرسنلی کارکنان و جایگاه‌های شغلی داشته باشد چرا که در غیر اینصورت ممکن است متهم به جانبداری، منفی‌نگری یا محافظه‌کاری گردد. نکته دیگری که باید مورد توجه ارزیاب قرار بگیرد این است که قبل از ارزیابی هر یک از کارکنان مدنظر داشته باشد که فرد ارزیابی‌شونده چه مدتی مشغول انجام وظیفه فعلی بوده است؟ و آیا فرصت انطباق خود با جایگاه سازمانی مزبور را داشته است؟

- اطلاعات خاص هر یک از کارکنان و اطلاعات کارگزینی نیز می‌توانند بعنوان ملاک و مبنای ارزیابی قرار گیرند. غیبت، میزان و تعداد دفعات دیرکرد یا ترک محل کار (زودتر از موعد) و مرخصی‌های بدون توجیه از بهترین عوامل اطلاعات خاص کارکنان هستند. البته تأثیر این معیار بخصوص بیشتر می‌تواند جهت ارتقاء یا تنزل رتبه سازمانی ملاک عمل قرار گیرد.

### ارتباط بین ارزیابی عملکرد، ارزشیابی شغل، میزان حقوق و مزایا

از جمله مواردی که ارزیاب باید قبل از ورود به جلسه ارزیابی مطلع باشد اطلاع از ارتباط بین سه

عنوان فوق می‌باشد. با این موضوع حساس باید بسیار با دقت و مراقبت برخورد کرد چرا که اولاً تأثیر بسزایی در نتیجه ارزیابی دارد و ثانیاً در تغییر نگرش کارکنان نسبت به سازمان و سیاست‌های سازمانی دارد.

سیاست کلی و عمومی سازمان‌ها بر این مبناست که نتیجه جلسات ارزیابی بر عملکرد کارکنان تمرکز دارد و نه بر میزان حقوق و مزایا. فهم و درک این سیاست همیشه برای کارکنان امکانپذیر نیست. بنابراین ارزیاب همیشه باید مراقبت کند تا در جلسه ارزیابی عملکرد از ورود به حیطه حقوق و مزایا خودداری کرده و محوریت جلسه را بر ارزیابی صرف عملکرد کارکنان قرار دهد. البته طبیعی است که فردی که در جلسه ارزیابی از طرف ارزیاب (که معمولاً مدیر مستقیم یا سرپرست ارشد وی است) مورد تمجید قرار گرفته است انتظار افزایش حقوق را داشته باشد ولی چنانچه شخص ارزیاب دارای این اختیار نباشد یا سیاست افزایش حقوق کارکنان بر مبنای دیگری استوار باشد نه تنها ارزیابی عملکرد نتیجه عکس در پی خواهد داشت بلکه باعث زیر سؤال رفتن شخص ارزیاب و نهایتاً سیاست‌های سازمان خواهد شد.

از سوی دیگر ارزشیابی شغل، روشی برای محک زدن ارزش یک شغل یا جایگاه سازمانی بخصوص است و نه عملکرد متصدی آن شغل. و در نتیجه میزان حقوق و مزایای پیش‌بینی شده برای یک شغل یا جایگاه سازمانی بر مبنای ارزش آن شغل تعیین می‌گردد و این امر ارتباطی با متصدی شغل ندارد. بنابراین این موضوع حتماً باید مد نظر ارزیاب قرار داشته باشد.

### روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد

روش‌های مدون مختلفی جهت هدایت جلسات ارزیابی عملکرد، وجود دارد که اهم این روش‌ها بشرح زیر می‌باشند:

۱- روش امتیازبندی: در این روش هر یک از ویژگی‌های مورد توجه و نیاز سازمان، به ترتیب نوشته شده و برای هر یک، امتیاز بخصوصی در نظر گرفته می‌شود. در پایان جلسه، مجموع امتیازات هر یک از کارکنان، مشمول یکی از سطوح می‌شوند که نشان‌دهنده سطح موجود کارکنان نسبت به سطح مورد انتظار سازمان خواهد بود.

این روش از روش‌های متداول و رایج در ارزیابی عملکرد کارکنان بشمار می‌رود و دلیل رواج استفاده از آن نیز اینست که استفاده از آن برای ارزیاب آسان بوده و نتیجه‌گیری از آن برای افرادی که بعداً به سوابق ارزیابی رجوع می‌کنند آسان‌تر خواهد بود. البته در استفاده از این روش باید مراقبت نمود تا ارزیاب تحت تأثیر عوامل ظاهری (مثل سر و وضع کارکنان، قومیت یا نژاد) و عوامل آنی (مثل برخورد خلاف انتظار ارزیابی‌شونده در جلسه ارزیابی) قرار نگیرد.

چنانچه ارزیابی‌شونده در جلسه ارزیابی بر خلاف عادت و رویه‌های قبلی از خود واکنشی نشان دهد که ناگهان ارزیاب غافلگیر شود، اصطلاحاً ارزیاب را تحت تأثیر قرار داده است. بنابراین ارزیاب

نباید تحت تأثیر رویه ناگهانی و آنی کارکنان در جلسه ارزیابی قرار گیرد.

۲- روش رتبه‌بندی مستقیم: این روش بعنوان ساده‌ترین و در عین حال از جمله روش‌های قابل استفاده غیرحرفه‌ای ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این روش ویژگی‌های مورد توجه و نظر سازمان، به ترتیب در جدولی نوشته می‌شوند و سپس سطوح مورد انتظار سازمان برای هر یک از ویژگی‌ها در جلوی آنها نوشته شده و سطوح هر یک از کارکنان تعیین می‌گردد.

۳- ارزیابی ۳۶۰ درجه: ارزیابی بازخورد «Feed back» بهترین و کارآمدترین ابزار موجود برای سنجش وضعیت عملکرد افراد است که با این حال کمترین استفاده از آن می‌شود. در این روش به کارمندان فرصت دریافت بازخورد عملکردشان از جانب سرپرست، همکاران، کارمندان و مشتریان داده می‌شود. هر فرد در ارزیابی خودش هم می‌تواند از ابزار ارزیابی ۳۶۰ درجه استفاده کند. مفیدترین فرآیندهای ارزیابی ۳۶۰ درجه، بازخوردهایی است که پایه آنها را رفتارهایی شامل می‌شود که کارمندان دیگر می‌توانند ببینند و فرد ارزیابی‌شونده، خودش متوجه آن رفتارها نیست. این ارزیابی، آگاهی‌ها درباره مهارت‌ها و رفتارهای مطلوب در سازمان برای به انجام رساندن مأموریت، تحقق بخشیدن به رویاهای فردی و زندگی مطابق ارزش‌ها را بالا می‌برد.

### روش‌های غیر متداول

روش‌های غیر متداول دیگری نیز جهت ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که به جهت عدم حوصله، از این بحث خارج می‌باشد که می‌توان به روش‌های زیر اشاره کرد:

\* روش نمودار سنجش کارکنان: بعنوان اهم روش‌های مزبور می‌توان به این اشاره کرد که در این روش اسامی کلیه پرسنل ارزیابی‌شونده نسبت به هر یک از عوامل مورد نظر سازمان بترتیب از بهترین سطح تا نازلترین سطح نوشته شده و سنجیده می‌شوند که بدلائیل متعددی این روش در حال حاضر متداول نمی‌باشد. یکی از دلایل عدم استفاده از این روش این است که امکان دارد هر یک از کارکنان بدلیل برتری که در پرسنل دیگر نسبت به خود احساس می‌نماید آنها را ملاک و سرمشق خود قرار دهند. حال آنکه امکان دارد فرد مزبور از انواع تخلفات سازمانی یا ایرادهای اخلاقی برخوردار باشد یا در بهترین وضعیت، ارزیاب در ارزیابی خود اشتباه کرده باشد که موجب تخریب کارکنان خواهد شد. البته در موارد محدودی می‌توان از این روش استفاده کرد، که اولاً تمام کارکنان ارزیابی‌شونده، در یک رتبه و جایگاه سازمانی مشابه قرار داشته باشند، تعداد کارکنان محدود باشد و نتیجه ارزیابی هیچگاه به اطلاع کارکنان رسانده نشود و نهایتاً اینکه هدف از انجام ارزیابی این باشد که در یک گروه خاص، بهترین و بدترین یا نازلترین‌ها را شناسایی نماییم.

\* روش غیر متداول دیگر، روش انتخاب اجباری است. در این روش در مقابل هر یک از ویژگی‌های مورد علاقه و نظر سازمان، چند جمله از قبل طراحی شده نوشته شده است که ارزیاب باید الزماً یکی از آنها را انتخاب نماید. ایراد وارده به این روش نیز این است که امکان دارد عملکرد هر یک

از کارکنان از توصیف‌های طراحی شده خارج باشد و بنابراین علاوه بر اینکه می‌تواند اعتراض بحق کارکنان را بدنبال داشته باشد، نتیجه ارزیابی را نیز می‌تواند بر باد دهد.

### روش حصول اطمینان از برابری ارزیابی‌های انجام شده در مورد کلیه کارکنان

جهت حصول اطمینان از اینکه کلیه کارکنانی که ارزیابی می‌شوند با یک دقت و حساسیت ارزیابی می‌شوند بهتر است بصورت فهرست وار، نیازها و الزامات هر جایگاه سازمانی را تهیه نموده و در مورد کلیه کارکنان استفاده کرد. چنانچه قبلاً هم اشاره شد، بهتر است پاسخ سئوالات یا موارد فهرست شده، بصورت باز باشد تا امکان اظهار نظر کارکنان نیز وجود داشته باشد. در اینصورت صحت ارزیابی نیز بیشتر مورد تأیید ارزیاب خواهد بود. این موارد فهرست وار می‌توانند مواردی مانند روابط سازمانی، اجتماعی، ارتباطی، موارد الزامات قانونی و اظهار نظرهای شخصی کارکنان در مورد محیط کار باشد. نکته بعدی برای صرفه جویی در وقت سازمان اینست که قبل از ورود به جلسه ارزیابی، ارزیاب فرمهای واحدی را تهیه نماید که شامل مشخصات پرسنلی کارکنان، موارد فهرست وار، اظهار نظرهای شخصی کارکنان در مورد محیط کار و اظهار نظر ارزیاب باشد. نکته دیگری که باید در نظر داشت اینست که پس از انجام ارزیابی، کلیه سوابق ارزیابی‌های غیر رسمی انجام شده از هر یک از کارکنان (که در پرونده پرسنلی ایشان وجود دارد) به انضمام نتایج ارزیابی‌های احتمالی گذشته، باید ضمیمه شده و بصورت یکجا بررسی گردد. نباید فراموش کرد که فرایند ارزیابی کارکنان، با انجام این مرحله تکمیل و قابل اتکاء می‌گردد.

### خطای هاله‌ای

قضاوت ما در مورد سایرین، با توجه به سوابقی که افراد در ذهن ما بجای گذاشته‌اند انجام می‌شود و تقریباً همه ما با تأثیر از سوابق گذشته، وضعیت فعلی، ظاهر و بطور کلی وجهه مشخصه‌ای از افراد راجع به آنها قضاوت می‌کنیم. حال امکان دارد این عوامل به قضاوت مثبتی از افراد بیانجامد یا منجر به قضاوت منفی در مورد ایشان شود که در هر صورت دچار خطای هاله‌ای شده‌ایم. این موارد دامنه وسیعی را در بر می‌گیرد که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- \* مطلق نگری: تأثیرگذاری شخصیت نامطلوب یک شخص بر ارزیابی سایرین در مورد عملکردهای مطلوب وی.

- \* مبالغه کردن: بها دادن بیش از حد به عملکرد مثبت یا منفی شخص، بنحوی که سایر عملکردهای وی را تحت تأثیر قرار دهد.

- \* نزدیک نگری: این مورد که در اثر نداشتن سوابق ارزیابی‌های غیر رسمی رخ می‌دهد باعث می‌گردد تا ارزیاب فقط وضعیت کارکنان را در فاصله زمانی نزدیک بخاطر آورد و از عملکرد گذشته دور وی غافل شود.

- \* ارزیابی حد وسط یا بالعکس: به هر دلیل امکان دارد ارزیاب، در مورد کارکنان بیش از حد محافظه‌کاری به خرج داده و از اظهار نظرهای واقعی و حقیقی خودداری نماید و بر عکس این مورد

نیز امکانپذیر است، یعنی اینکه امکان دارد ارزیاب در مورد افراد فقط حد مثبت یا فقط حد منفی را داشته باشد و حد وسط را فراموش کرده باشد.

\* نگرش منفی: عدم پذیرش این موضوع که فرد ارزیابی شونده، وضعیت نامطلوب گذشته را جبران کرده یا در حال جبران آن است.

\* یکسان نگری: سنجش کلیه کارکنان با یک نگرش (از نظر توانایی‌ها، امکانات، اختیارات، سن، تحصیلات و تجربیات).

### هدف نهایی از ارزیابی عملکرد

باید توجه داشت که هدف نهایی ارزیابی عملکرد کارکنان، مبادله اطلاعات بین ارزیاب و کارکنان در جهت جلوگیری از عملکرد نامطلوب و اصلاح آن و تشویق عملکرد مطلوب کارکنان است. به این منظور باید در طی جلسه ارزیابی دقت نمود تا در جهت نتیجه‌گیری از مباحث حرکت شود.

همچنین انتظارات سازمان به وضوح به اطلاع کارکنان رسانده شده و جایگاه فعلی کارکنان را در این مسیر به ایشان نشان داد. همچنین در مواردی که ارزیابی شونده اقدامات قابل قبولی انجام داده است مورد تشویق قرار گرفته و کم‌کاربهای وی با تأکید به اطلاع وی رسانده شود. اگر عملکرد نامطلوبی از هر یک از کارکنان وجود دارد نباید صراحت را فراموش کرد. تمامی ضعف‌ها باید بوضوح به اطلاع کارکنان رسیده و از پرهیز باید خودداری کرد. البته ممکن است در زمان جلسه ارزیابی به دلیل کمبود وقت امکان پیدا کردن راه‌هایی جهت اصلاح و جبران رویه‌های نامطلوب گذشته وجود نداشته باشد که در اینصورت باید زمانی را برای انجام این مهم تعیین نمود تا با حضور و توافق هر یک از کارکنان، روش‌های جبران گذشته و حرکت بسوی عملکرد مطلوب تهیه گردد و سهم سازمان نیز در این مورد تعیین و به اطلاع وی رسانده شود و نهایتاً این اهداف جدید را بعنوان جبران‌کننده گذشته نامطلوب جایگزین قلمداد کرد. پوشش دادن سوابق و عبارات ناخوشایند کارکنان بوسیله اهداف و توصیفات خوشایند آینده، برای کارکنان بسیار مطلوب و اثربخش است. خصوصاً اگر همراهی سازمان نیز اثربخشی آن را مضاعف نماید این رویه به کارکنان اعتماد به نفس و انرژی بیشتری برای انجام اهداف آینده می‌دهد. این روش می‌تواند الگو و ملاک مناسبی برای کل جلسه ارزیابی عملکرد قرار گیرد.

شروع جلسه ارزیابی با تعریف از ارزیابی شونده و تشویق عملکردهای مطلوب وی در گذشته باعث اعتماد به نفس در وی می‌شود بطوری که وقتی با عبارات ناخوشایند از خطاها و یا عملکرد نامطلوب وی انتقاد می‌گردد وی را وادار به اصلاح رویه غیر استاندارد گذشته می‌نماید.

کارکنان باید بدانند که سازمان در جهت اصلاح رویه نامطلوب گذشته با ایشان همراه و همگام است. همانطور که گفته شد هیچگاه نباید کارکنان را با یکدیگر مقایسه کرد و بالعکس باید مراقب بود تا به هیچوجه خطای هر یک از کارکنان به گردن دیگری انداخته نشود.

## ارزیابی عملکرد توسط چه کسانی و در چه مکانی قابل اجرا می‌باشد؟

در اغلب سازمان‌ها ارزیابی کارکنان توسط مدیر مستقیم یا سرپرستان کارکنان انجام می‌شود زیرا مدیران مستقیم از تناسب نیازها، بایدها و نبایدها و قابلیت‌های مشاغل و جایگاه‌های سازمانی واحد، و همچنین نقطه ضعف و قوت کارکنان خود آگاهند و همچنین از آنجایی که بطور متداول و معمول مدیران مستقیم بر نحوه پاداش، ارتقاء، تنزل رتبه کارکنان خود اعمال نظر می‌نمایند، قطعاً کارکنان نیز اعتبار بیشتری برای ارزیابی ایشان قائل هستند. البته این مانع از آن نیست که جهت جلوگیری از پیش داوری و اعتباردهی به ارزیابی، این فرایند توسط شخص ثالث انجام شود. مکان ارزیابی نیز بهتر است در اطاق کنفرانس، بصورت رو در رو انتخاب شده و اختلاف سطحی (از نظر فیزیکی) بین ارزیاب و ارزیابی‌شونده وجود نداشته باشد. بهتر است مکان برگزاری جلسه ارزیابی ساکت بوده و سایرین نیز نباید مذاکرات جلسه ارزیابی را بشنوند. زمان مناسب برای برگزاری جلسه ارزیابی در حدود نیم ساعت کفایت. هرچند ارزیابی‌شونده حق دارد پس از پایان جلسه ارزیابی از نتایج ارزیابی و نظرات ارزیاب در مورد خود مطلع گردد ولی بهتر است در طی جلسه و قبل از پایان ارزیابی، از نظرات ارزیاب مطلع نگردد.

### خصوصیات شخصیتی ارزیاب

اصل اساسی در اطمینان از صحت ارزیابی، انتخاب صحیح ارزیاب از نظر خصوصیات شخصیتی وی می‌باشد زیرا اگر شخص ارزیاب دچار مشکلات شخصیتی باشد نه تنها صحت ارزیابی مخدوش خواهد شد بلکه انجام ارزیابی منجر به نتیجه معکوس در سطح کارکنان و سازمان خواهد شد. ارزیاب نباید به هیچ وجه از به عهده گرفتن مسئولیت اقدامات خود هراس داشته باشد. اگر اشتباهی کرده است و یا در وقوع آن سهیم بوده از اعتراف به آن نهراسد. به کارکنان جهت دفاع از خود فرصت کافی بدهد ولی در عین حال ابتکار عمل و محوریت جلسه را به عهده بگیرد. جلب اعتماد و کسب مقبولیت در بین کارکنان بسیار مهم است بنابراین باید از یکجانبه‌نگری و ورود اتهامات بی‌مبنا به کارکنان خودداری نمود و از سوی دیگر چنانچه اتهامی از سوی ارزیابی‌شونده به ارزیاب وارد شود با سعه صدر و تحمل اتهامات سعی در توجیه غیرمستقیم اتهامات وارده داشته باشد و از رویارویی مستقیم با اتهامات و انکار آنها خودداری نماید. شخص ارزیاب باید بسیار بردبار و باتحمل بوده و اختیار خود را در صورت بروز حساسیت‌هایی از سوی هر یک از کارکنان از دست ندهد زیرا پایین بودن استانه تحمل ارزیاب یکی از بزرگترین آفات ارزیابی بشمار می‌رود. از دیگر خصوصیات بارز ارزیاب رازداری وی می‌باشد و این نکته باید همیشه در نظر ارزیاب قرار داشته باشد که محتوا و نتیجه و بطور کلی جریان جلسات ارزیابی کاملاً محرمانه می‌باشد و این نکته نیز باید به اطلاع ارزیابی‌شونده برسد.

### نحوه مواجهه با سؤالات بی جوابی که در جلسه ارزیابی طرح می‌شود

در طی جلسه ارزیابی سؤالاتی از سوی کارکنان مطرح می‌شود که تقریباً هیچ جواب یا راه‌حلی برای آنها وجود ندارد. بعنوان مثال در سازمان‌هایی که ارتقاء سازمانی و یا افزایش حقوق و مزایای کارکنان بر مبنای مقررات خاصی مانند سابقه کار و عواملی از این دست صورت می‌پذیرد، برای کارکنان این سؤال ایجاد می‌شود که بر خلاف رضایتی که در هر جلسه ارزیابی از وی مطرح می‌شود، مشمول هیچگونه ارتقاء شغلی یا افزایش حقوق و مزایا نشده است. این طرز فکر نه تنها مقبولیت عمومی ارزیابی را زیر سؤال می‌برد، شخص ارزیاب را نیز بعنوان مدیر مستقیم، بی‌اعتبار می‌نماید. در مواجهه با اینگونه موارد بهتر است ضمن همدردی گفته‌های ارزیابی‌شونده را تصدیق نموده و بحث را خاتمه دهیم زیرا ادامه بحث فقط منجر به سرخوردگی و ناامیدی و نهایتاً افت عملکرد شخص ارزیابی‌شونده خواهد شد.

### نکاتی که باید در حین تکمیل فرم ارزیابی مدنظر داشت

اولاً همیشه در نظر داشته باشید که جلسه ارزیابی عملکرد به منظور قضاوت در مورد عملکرد (منتهی به نتیجه مطلوب یا نا مطلوب) کارکنان تشکیل شده است بنابراین مطلقاً باید از اظهار نظر در مورد شخص ارزیابی‌شونده خودداری شود و این موضوع به اطلاع تمام کارکنان رسانده شود. ثانیاً باید از اظهار نظر در مورد شخصیت ارزیابی‌شونده تحت هر عنوان ولو بصورت ضمنی، خودداری کرد زیرا در اینصورت کل فرایند ارزیابی عملکرد مظنون به جانبداری یا منفی‌نگری خواهد شد. به خاطر محدودیت‌های مرتبط با مقررات حکومتی موجود، بهتر است در مکتوب کردن مذاکرات جلسات ارزیابی با ملاحظه و مشورت مسئولان و مشاوران حقوقی سازمان اقدام کرد تا بعداً عواقب آن گریبانگیر سازمان نشود (هرچند که قاعدتاً اینگونه فرم‌ها محرمانه تلقی شده و محافظت می‌شوند). در اغلب موارد رابطه‌ای که در اثر جلسات ارزیابی بین مدیران و کارکنان برقرار می‌شود فرصت مغتنمی محسوب می‌شود که مدتها منتظر آن بوده‌ایم. بنابراین لزوم حفظ این فرصت و رابطه ارزشمند اقتضاء می‌نماید که از درج بعضی از جزئیات در فرم مربوطه خودداری نماییم ولی قطعاً این موارد نیز باید همیشه مدنظر شخص ارزیاب باشد. نهایتاً و در یک جمع‌بندی می‌توان گفت که محاسن مکتوب نمودن نتایج جلسه ارزیابی، بیشتر از معایب آن است زیرا نگهداری این نتایج در پرونده پرسنلی کارکنان می‌تواند بازخورد خوبی را جهت تصمیمات مدیریتی بعدی به سازمان بدهد.

## سیستم پاداش

یکی از سیستم‌های مهم و ترغیب‌کننده‌ای که در هر سازمانی وجود داشته و در واقع، به کارکنان برای انجام کار بهتر و بیشتر انگیزه می‌دهد، سیستم پاداش است. اما، این سیستم پاداش باید به گونه‌ای باشد که، برای سازمان کارایی و اثر بخشی به همراه داشته و زمینه رشد و پیشرفت آن را فراهم کند. علاوه بر این، هر کدام از این سیستم‌های پاداش برای نوع خاصی از سازمان‌ها کارایی دارد و حتی امکان دارد که یک سیستم بعد از مدتی دیگر جوابگوی یک سازمان نباشد. علاوه بر این، در این سیستم‌ها باید فاکتورهایی مانند عملکرد، تخصص، دشواری کار، حضور مستمر در سازمان و... معین شود که نشان دهد یک فرد برای پاداش واجد شرایط است. غالباً، همه مدیرانی که دوره مدیریت منابع انسانی را گذرانده و با سیستم‌های پاداش آشنایی داشته باشند، می‌توانند انواع سازمان‌ها را با موفقیت مدیریت کنند.

اهمیت نیروی انسانی و کاربرد و کارایی آنها بر هیچ مدیری پوشیده نیست و آنها به خوبی به این مساله واقف هستند که کارکنان صرفاً با نظارت و کنترل مدیران می‌توانند، به پیشبرد اهداف سازمانی کمک کرده و آنها را محقق کنند. از طرف دیگر، این کارکنان برای انجام بهینه وظایف خود به انگیزه‌ای نیاز دارند و این وظیفه بر عهده مدیران این عرصه است تا رضایت همه پرسنل را با توجه به شرایط سازمان فراهم کنند. مدیرانی که آموزش مدیریت منابع انسانی را گذرانده باشند، نسبت به کارایی و اهمیت منابع انسانی آگاهی بیشتری دارند.

## پاداش و انواع آن

\* سازمان برای جبران عملکرد بالای فرد و وقت و نیرویی که او به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کند به فرد پاداش می‌دهد.

\* وقتی که انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کاری است از پاداش به عنوان مزایای فوق‌العاده استفاده می‌شود.

\* سیستم پاداش در سازمان، هم رفتار و هم عملکرد برجسته را مد نظر قرار می‌دهد.

\* سیستم پاداش باید کارا و اثربخش باشد یعنی:

تخصیص پاداش حداکثر بازدهی و اثربخشی را در پی داشته باشد، و طوری طراحی گردد که نیروی موثری برای عملکرد برجسته باشد تا بتواند به عنوان ساز و کاری برای ایجاد انگیزه در کارکنان عمل کند.

## پاداش‌های درونی و بیرونی

\* اگر خود کار برای فرد ارزش داشته باشد، انجام آن کار پاداشی برای فرد است یعنی پاداش کار در خود کار است.

- \* چنانچه پاداش درونی باشد نیاز چندانی به سرپرستی و نظارت مدیر نیست و فرد با انگیزه درونی، در جهت نیل به هدف تلاش می‌کند.
- \* پاداش درونی احساس مثبتی است که به خاطر انجام کار به فرد دست می‌دهد.
- \* وقتی که فرد کار را خوب انجام می‌دهد و به هدفی مهم و ارزشمند می‌رسد احساس کفایت، توانمندی، شایستگی و خودارزشمندی می‌کند.
- \* منشأ پاداش درونی خود فرد است.
- \* پاداش‌های غیر نقدی موجب می‌شود که محیط کار و زندگی کاری فرد مطلوب‌تر گردد.
- \* پاداش‌های بیرونی ریشه در شغل ندارند یعنی انجام کار برای فرد پاداش محسوب نمی‌شود.
- \* رایج‌ترین پاداش بیرونی، پاداش مالی است (همچون هدایای روز زن، روز مرد، کمک هزینه تحصیلی، هدایای اعیاد و تولد، جایزه نقدی، بن، پرداخت‌های فوق‌العاده افزایش تولید، سهمیم کردن کارکنان در سود، و دادن سهام شرکت).
- \* پاداش‌های بیرونی غیر مالی شامل ستایش و قدردانی، ارتقا، دفتر کار بزرگ، دکوراسیون دلخواه، منشی خصوصی و اتومبیل با راننده می‌شود.
- \* دریافت پاداش‌های بیرونی به عواملی به غیر از خود فرد بستگی دارد؛ یعنی اعطای پاداش تابع سیاست‌های سازمان و تصمیم مافوق است و هزینه‌های سنگینی برای سازمان در بر دارد.
- \* پاداش‌های نقدی موجب افزایش رفاه مادی می‌شوند.

### معیارهای اعطای پاداش

- ارشدیت در مشاغل دولتی، نظامی و مشاغل کارگری، سنوات خدمت معیار تخصیص و اعطای پاداش است. بزرگ‌ترین مزیت ارشدیت، سهولت محاسبه و قابلیت اندازه‌گیری دقیق آن است. سابقه کار را می‌توان بر اساس تأییدیه مؤسسات بیمه‌گر یا گواهی سازمان‌ها معین کرد.
- ۱- عضویت در سازمان: افزایش حقوق ماهیانه به خاطر تورم و افزایش هزینه زندگی، سهمیم کردن کارکنان در سود، بیمه‌های تکمیلی و عمر، سنوات خدمت و گذراندن دوره‌های آموزشی نمونه‌هایی از پاداش بر مبنای عضویت است.
  - ۲- حضور در سازمان: تأخیر یا غیبت کارکنان، هزینه‌های زیادی برای سازمان دارد. سیستم پاداش باید طوری طراحی شود که: در کاهش غیبت کارکنان مؤثر باشد کارکنانی را که به طور منظم در سازمان حضور دارند تشویق و کارکنان با غیبت و تأخیر زیاد را تنبیه کند.
  - ۳- تخصص و مهارت: برای اشخاصی که تحصیلات و معلومات عالی یا مهارت و استعداد زیادی در زمینه‌های خاصی دارند، معمولاً پاداش متناسب با وضعیت ویژه آن‌ها معین می‌گردد. برای مثال، مشروط کردن ارتقا به دارا بودن درجه تحصیلی دانشگاهی یا اخذ گواهینامه از مراجع معتبر نمونه‌ای از وجود شرط تخصص برای دریافت پاداش است

۴- دشواری کار: کارهای پیچیده و متنوع که انجام آن دشوار است یا تحت شرایط طاقت‌فرسا انجام می‌گیرد نیازمند پاداش‌های چشمگیر است.

۵- عملکرد: بر طبق نظریه انتظار مهم‌ترین نقش سیستم پاداش تأثیری است که انتظار دریافت پاداش بر عملکرد دارد. اگر کارکنان سازمان انتظار داشته باشند که عملکرد بهتر به پاداش منجر می‌شود، این نقش مثبتی در عملکرد آن‌ها دارد.

### **ورودی سیستم پاداش**

سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان باید معلوم کند چه نوع عملکردی سزاوار دریافت پاداش است ارتباط میان عملکرد بهتر و دریافت پاداش باید کاملاً معلوم و معین باشد کارکنان باید اعتماد داشته باشند که سرپرست می‌تواند پاداشی که قول آن را داده است اعطا نماید. برداشت کارمند از رابطه میان تلاش و پاداش مهم است؛ یعنی تا چه اندازه کارمند دریافت پاداش را محتمل می‌داند. تا چه اندازه احساس می‌کند که تلاش، پاداش در پی دارد. رضایت فرد از پاداش به این بستگی دارد که آیا پاداشی که دریافت کرده همان پاداشی است که انتظارش را داشت.

### **منصفانه و مناسب بودن پاداش**

در اکثر سازمان‌های امروزی روش پاداش مبتنی بر عملکرد یا اقتضایی مبنای پاداش قرار گرفته است. در این روش مسئله مهم برای تعیین پاداش این است که فرد در شغل خود با چه کمیت و کیفیتی کار می‌کند و عملکرد وی در آن شغل چگونه است. وقتی که سیستم مدیریت عملکرد به سیستم پاداش مرتبط و پاداش بر اساس عملکرد تنظیم می‌شود، کارایی هر دو سیستم بسیار بالا می‌رود. در این حالت سازمان دقیقاً مشخص می‌کند:

- \* چه انتظاراتی از کارکنان وجود دارد
- \* چه رفتارهایی پاداش در پی دارد
- \* کارکنان چگونه می‌توانند به این انتظارات، پاسخ و این رفتارها را بروز دهند.

### **ویژگی‌های سیستم پاداش مؤثر**

۱- اهمیت

- \* پاداش باید برای کارمند مهم و با ارزش باشد تا موجب بهبود عملکرد و رفتار او شود.
- \* ارزش پاداش بستگی به میزان جذابیت و مطلوبیت پاداش برای فرد دارد
- \* سیستم پاداش باید تفاوت‌های میان اعضای سازمان را از نظر نیازها، خواسته‌ها، اهداف، تفاوت‌های نسلی و شخصیتی و... در نظر بگیرد.
- \* در طراحی سیستم پاداش باید در حد امکان تنوع در نظر گرفته شود تا برای کارکنان جذابیت داشته باشد.

## ۲- انعطاف پذیری

\* سیستم پاداش نباید ثابت و صد درصد پیش‌بینی‌پذیر باشد، به این معنی که باید بتوان مقدار یا میزان پاداش را متناسب با افزایش یا کاهش عملکرد مؤثر، تغییر داد.  
\* سیستم باید در اعطای پاداش به کارکنان انعطاف‌پذیر باشد یعنی باید بتوان به کسانی که واقعاً عملکرد بالا داشته‌اند پاداش داد و بقیه را محروم کرد.  
\* انتخاب کارکنان نمونه ماه، فصل و سال، مثالی از انعطاف‌پذیری در اعطای پاداش است.

## ۳- فراوانی و تکرار

\* یکی از مشکلات در اعطای پاداش، بازده نزولی آن است؛ یعنی اعطای مکرر یک پاداش باعث کاهش ارزش و مطلوبیت آن می‌شود.  
\* پاداشی مؤثر است که بی‌آنکه ارزش خود را از دست بدهد بتوان به دفعات از آن استفاده نمود.

## ۴- ارزش

\* چنانچه تفاوت میزان پاداش بین عملکرد بالا و عملکرد متوسط کم باشد پاداش با ارزش تلقی نمی‌شود.

## ۵- دقت و ارتباط

\* چنانچه معیارهای عملکرد منصفانه، دقیق و مرتبط با شغل نباشد، پاداش‌دهی بر مبنای آن به احساس بی‌عدالتی منجر می‌شود و کارکنان بی‌انگیزه شده، یا سازمان را ترک خواهند کرد.

## ۶- پاداش ندادن به رفتار الف به امید نتیجه ب

\* زمانی که پاداش به رفتارهایی تعلق می‌گیرد که انجام آن رفتارها موفقیت سازمان را در پی ندارد، این سیستم نارسا خواهد بود.

\* مثلاً دانشگاه تهران انتظار دارد که اساتید به جای تألیف کتاب به تصنیف کتاب بپردازند و حداکثر ۲۰ امتیاز بگیرند، کاری که در بلندمدت نتیجه می‌دهد و حداقل پنج سال زمان می‌طلبد. به جای این کار اعضای هیأت علمی ترجیح می‌دهند چهار ماه وقت صرف کنند و چهار مقاله علمی- پژوهشی یا ISI تدوین کنند و ۲۸ امتیاز بگیرند.

## ۷- انتظار مدیران

\* چنانچه مدیران از روی تساهل اهداف را خیلی ساده و قابل دسترسی تنظیم کنند و همه کارکنان به آن برسند، این سیستم کارایی ندارد، زیرا همه پاداش می‌گیرند و تفاوتی میان افراد وجود ندارد.

\* به همین دلیل انتظارات باید درست و متناسب با فرد و شغل باشد.

۸- عینیت و شفافیت

- \* پاداشی مؤثر است که عینی و ملموس باشد.
- \* پاداشی عینی و شفاف نه تنها در تشویق شخص گیرنده پاداش مؤثر است بلکه در کسانی که شاهد اعطای پاداش اند نیز احساسات مثبت ایجاد می کند.
- \* این نوع پاداش با ایجاد اعتبار و وجهه اجتماعی برای فرد، نیاز به احترام او را برآورده می کند.
- \* اطلاع رسانی در مورد معیارهای پاداش و کسانی که پاداش گرفته اند مهم است.
- \* عدم فاصله زیاد بین پاداش مدیران و کارکنان

۹- انگیزه های درونی

- \* تاکید صرف بر انگیزه های بیرونی ممکن است موجب غفلت از طراحی کارهای چالشی، جالب و لذت بخش شود. لذا باید به انگیزه های درونی توجه کرد.

۱۰- انصاف و عدالت

- سیستم پاداش باید برابری بیرونی و درونی داشته باشد. یعنی:
- \* برابری بیرونی: سیستم پاداش باید قابل مقایسه با سیستم پاداش سازمان های دیگر باشد، طوری که اگر کارکنان سازمان، خود را با کارکنان همان مشاغل در سازمان های مشابه مقایسه کنند به این نتیجه برسند که سیستم پاداش سازمان عادلانه و منصفانه است.
- \* برابری درونی: سیستم پاداش در داخل سازمان باید عادلانه باشد و کارکنان احساس کنند تبعیضی در توزیع پاداش وجود ندارد و برای کار و عملکرد مشابه، پاداش مشابه است.
- بر اساس نظریه برابری، فرد در سازمان ارزیابی های زیر را انجام می دهد تا به برابری درونی برسد: اگر داده های فرد به سازمان (تحصیلات، تجربیات، مهارت ها، شایستگی ها، تخصص) بیشتر از ستاده های او از سازمان باشد، احساس نابرابری منفی خواهد کرد. اگر ستاده های فرد از سازمان بیشتر از داده های او به سازمان باشد، احساس نابرابری مثبت می کند. وجود هر یک از این دو احساس، کارمند را وا می دارد تا رفتار و عملکرد خود را تغییر دهد و به برابری برسد.

## مدیریت حقوق و دستمزد

محاسبه و پرداخت حقوق و دستمزد پرسنل یکی از پر اهمیت‌ترین و در عین حال زمان‌برترین محاسبات بخش‌های اداری و مالی هر سازمان و کسب و کاری است. با مدیریت حقوق و دستمزد این فرصت را خواهید داشت تا به دستمزد کارکنان به صورتی منظم و با رویه‌ای یکسان پردازید و همچنین اطلاعات عوامل را به گونه‌ای بایگانی کنید تا با دسترسی ساده به آنها، بتوانید گزارشات متنوعی هم از این اطلاعات تهیه کنید. در واقع توانستید از یک سو میزان رضایت کارکنان را افزایش دهید و از سوی دیگر تعاملتان با مراجع و سازمان‌های مرتبط (مانند وزارت دارایی، سازمان بیمه و...) تسهیل خواهد شد.

### حقوق و دستمزد

مدیریت حقوق و دستمزد، بخشی از مدیریت منابع انسانی است که بر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل مستقیم و غیرمستقیم دستمزدهایی تمرکز دارد که کارمندان بابت انجام وظایف خود دریافت می‌کنند. تفاوت حقوق و دستمزد در این است که، منظور از دستمزد، پرداختی است که مبنای محاسبه آن، ساعت است و منظور از حقوق، پرداخت‌هایی است که ماهانه صورت می‌گیرد. دستمزد متداول‌ترین شیوه پرداخت به کارگران و حقوق متداول‌ترین شیوه پرداخت به کارمندان است.

### اجزاء اصلی سیستم مدیریت حقوق و دستمزد

یک برنامه پرداخت دستمزد ممکن است شامل چهار بخش اصلی حقوق پایه، پرداخت‌های اضافه، پرداخت‌های انگیزشی و مزایا و خدمات باشد:

- \* حقوق پایه، همان مقدار دستمزدی است که کارکنان بابت کاری که انجام داده‌اند، دریافت می‌کنند. این حقوق ممکن است شامل حق الزحمه یک کار مشخص یا حقوق ماهانه باشد.
- \* پرداخت‌های اضافه شامل تعدیل حقوق برحسب شاخص هزینه زندگی (COLAS)، اضافه‌کاری، حق عائله‌مندی و اولاد، سختی کار، حق بیمه و سایر انواع بازپرداخت است. این پرداخت‌های اضافه برای وظایف محول شده کارکنان است و برای تعدیل هزینه‌های زندگی و هزینه‌های ایجادشده بر اثر اشتغال، پرداخت می‌شوند
- \* پرداخت‌های انگیزشی، زمانی به کارکنان اختصاص می‌یابد که به یک هدف در نظر گرفته شده می‌رسند یا پروژه‌ای را به خوبی به اتمام می‌رسانند. گاهی این پرداخت‌های انگیزشی برای تحسین و به سبب شایستگی کارکنان به آنها تعلق می‌یابد.
- \* مزایا و خدمات تشویقی شامل مواردی از جمله مرخصی با حقوق، بیمه سلامت، درآمدهای معوق مثل برنامه‌های بازنشستگی یا سهام‌کردن کارکنان در سود شرکت، استفاده از خودروی شرکت، عضویت در باشگاه ورزشی، خدمات نگهداری از کودک و بازپرداخت شهریه است.

## اجزا سیستم حقوق و دستمزد

مدل کلی مدیریت حقوق و دستمزد، ایجاد و مدیریت یک سیستم پرداخت را بر پایه چهار عامل اصلی، شامل می‌شود. این چهار عامل عبارتند از سازگاری داخلی، رقابت خارجی، مشارکت کارکنان، برنامه‌های مدیریت دستمزد.

### ۱- هماهنگی یا سازگاری داخلی

مدیران حقوق و دستمزد، به دنبال رعایت انصاف و سازگاری داخلی در پرداخت حقوق کارکنان هستند و با استدلال و استراتژی‌های دقیق، حقوق هر یک از کارکنان یک شرکت از مدیرعامل تا آخرین رده کارکنان را مشخص می‌کنند. این مدیران با تجزیه و تحلیل، ارزیابی، شرح و بررسی ساختار مشاغل، میزان حقوق هر فرد را مشخص می‌کنند. به طور مشخص، شش فاکتور ابتدایی، اما مرتبط باهم، ساختار پرداخت یک شرکت را شکل می‌دهد:

۱-۱- عرف اجتماعی: در حال حاضر، حداقل پایه حقوق توسط سازمان‌ها و نهادهای قانونی تعیین می‌شود که البته این حقوق تعیین شده لزوماً حقوق پایه فرد نیست و شرایط اجتماعی و قانونی به تنهایی تعیین کننده دستمزد نیستند.

۱-۲- شرایط اقتصادی: میزان تقاضا برای کار، بر دستمزد کارکنان تأثیر می‌گذارد. کارفرماها، دستمزدها را براساس مشارکت‌های مرتبط کارکنان برای دستیابی به اهداف شرکت پرداخت می‌کنند. به علاوه، عرضه و تقاضا برای دانش و مهارت‌های مختلف، یکی از عوامل تعیین کننده میزان دستمزد است.

۱-۳- عوامل شرکتی: شیوه پرداخت در یک شرکت به نوع فناوری‌هایی که آن شرکت دارد، مرتبط است. علاوه بر این، برخی شرکت‌ها از دستمزد، به عنوان عاملی برای ایجاد انگیزه در کارکنان استفاده می‌کنند که باعث بهبود عملکرد شغلی کارکنان می‌شود و برای پذیرفتن مسئولیت‌های بیشتر، کارکنان را تشویق می‌کند.

۱-۴- الزامات شغلی: برخی از مشاغل، به مهارت و دانش و تجربه بیشتری نسبت به سایر جایگاه‌های شغلی نیاز دارند. از این رو این مشاغل، مستحق دریافت حقوق بیشتر هستند.

۱-۵- مهارت‌ها و دانش کارکنان: کارکنان یک شرکت، دانش و مهارت‌های مختلفی دارند که همین تفاوت در سطح دانش و مهارت آنها باعث می‌شود که در جایگاه‌های شغلی متفاوتی قرار بگیرند. این جایگاه‌های متفاوت از نظر مسئولیت‌ها و عملکرد با هم تفاوت دارند، در نتیجه میزان حقوق دریافتی آنها باید با هم متفاوت باشد.

۱-۶- پذیرش کارکنان: کارکنان انتظار دارند که حقوقی منصفانه دریافت کنند. آن‌ها با مقایسه حقوق خود با سایر کارمندان و با مدیران بخش خود، نتیجه می‌گیرند که آیا حقوق کافی دریافت

می‌کنند یا خیر؟ اگر کارکنان دریابند که حقوق کافی و منصفانه نمی‌گیرند، در جای دیگر، به دنبال کار می‌شوند، برای شغل فعلی خود تلاشی نمی‌کنند یا حتی از کارفرما شکایت می‌کنند.

## ۲- رقابت خارجی

دستیابی به رقابت‌پذیری خارجی در زمینه حقوق و دستمزد به این معناست که باید بین نیازهای شرکت در زمینه مدیریت هزینه‌ها تعادل برقرار شود؛ یعنی بین نیاز به پایین‌ماندن هزینه‌های نیروی انسانی و نیاز به استخدام کارکنان مستعد و باکیفیت و نگاه‌داشتن آنها، تعادل برقرار شود. رقابت‌پذیری خارجی نشان‌دهنده نحوه رقابت شرکت با سایر رقیبان خود در زمینه پرداخت حقوق است.

## ۳- مشارکت کارکنان

این عامل، شامل عملکردی است که یک شرکت برای هر کارمند مشخص می‌کند و برنامه‌های پرداخت را با توجه به آن تنظیم می‌کند. برخی شرکت‌ها ممکن است تصمیم بگیرند که به همه کارکنان، حقوق و دستمزد یکسانی بدهند، اما برخی شرکت‌های دیگر به این نتیجه می‌رسند که باید به هر کارمند با توجه عملکرد، بهره‌وری و توانایی‌هایش حقوق بدهند. شرکت‌هایی که مورد دوم را انتخاب می‌کنند، در برنامه‌های پرداخت خود جنبه‌های انگیزشی و پرداخت‌های تشویقی را نیز در نظر می‌گیرند. این شیوه از پرداخت، معیاری برای تعیین حقوق از طرف شرکت به کارمندان می‌دهد و آنها را برای عملکرد بهتر و در نتیجه حقوق بیشتر، تشویق می‌کند.

## ۴- برنامه‌های مدیریت حقوق و دستمزد

مدیران حقوق و دستمزد باید توجه به سه خط مشی که پیش از این بیان شد، اجزای یک برنامه پرداخت حقوقی را تعیین کنند؛ اینکه برچه اساسی این حقوق تعیین شود، حقوق ماهانه باشد یا کارمزدی، اضافه حقوق‌ها به چه صورت محاسبه شود، پرداخت‌های تشویقی چطور صورت بگیرد و چه مزایایی به کارکنان در جایگاه‌های شغلی مختلف و با مهارت‌های مختلف، تعلق بگیرد.

## ایجاد انگیزه در کارکنان

علاوه بر این، مدیریت حقوق و دستمزد باید مشخص کند که یک برنامه پرداختی می‌تواند کارکنان مورد نیاز را جذب و حفظ کند یا نه؟ کارکنان، حقوق و مزایای خود را عادلانه و منصفانه می‌دانند یا خیر؟ اینکه سایر رقبای چطور به کارکنان خود حقوق می‌دهند؟ و آیا بهره‌وری لازم را دارند یا خیر؟

## دلایل نیاز به سیستم مدیریت حقوق و دستمزد

۱- وقت و انرژی زیادی صرف محاسبه حقوق و دستمزد صرف می‌شود؛ محاسبات طولانی احتمال افزایش خطا را در پیش رو دارد، در نتیجه حسابدار نه تنها کاری طاقت فرسا انجام می‌دهد بلکه استرس بالایی هم بابت جلوگیری از خطا در حین کار دارد.

۲- یکپارچگی اطلاعات در سازمان شما: محاسبه حقوق و دستمزد کار آسانی نیست، به خصوص زمانی که شما کارمندانی تمام وقت و پاره وقت با حقوق‌های متفاوت دارید، تصمیم‌گیری در مورد کسورات و شیوه پرداخت به آنها پیچیده می‌شود. در ضمن فقط اطلاعات داخلی سازمان شما نیست که پیچیدگی دارد.

طراحی سیستم حقوق و دستمزد و وضع سیاست‌های مربوط به آن معمولاً "به وسیله کارشناسان اداره امور کارکنان و با همکاری مدیران اجرایی در سازمان انجام می‌پذیرد. طراحی یک سیستم حقوق و دستمزد برای یک سازمان نیاز به دانش استراتژیک در مواجهه با موضوعات سازمانی و فرهنگ سازمانی دارد.

## انضباط؛ اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان

انضباط را قدرتی دانسته‌اند که باید در سازمان، وجود داشته باشد تا بتوان به وسیله آن کارکنانی را که قوانین و مقررات اداری را زیر پا می‌گذارند تنبیه کرد. گروهی نیز انضباط را وجود جو و شرایط خاصی در سازمان تعریف کرده‌اند که کارکنان را ملزم می‌کند رفتاری معقول و مقبول و در چهارچوب قوانین و مقررات سازمان در پیش گیرند. در حالی که گروه اول، انضباط را تنبیه کارکنان خاطی و گروه دوم، انضباط را رفتار منظم و مرتب آنان در سازمان می‌دانند، گروه سوم وجود دارند که معتقدند انضباط ابزاری است که سرپرست از آن برای اصلاح رفتار نامطلوب استفاده می‌نماید. نکته جالبی که موقع بحث در باره انضباط باید مد نظر داشت این است که کلمه انضباط، ترجمه کلمه Discipline است که از کلمه Disciple به معنی شاگرد و مرید گرفته شده است و اشاره به نقش مهم رئیس (مراد) در شکل‌گیری رفتار مرئوس (مرید) دارد و نشان می‌دهد رهبری مؤثر رئیس، عامل اصلی در چگونگی رفتار و کردار فرد است.

### تغییر رفتار

در سالیان اخیر مطالعات بی.اف.اسکینر (B.F.Skinner) استاد روانشناسی دانشگاه هاروارد، مورد توجه متخصصان امور پرسنلی و مدیران در صنایع قرار گرفته است. در ابتدا اسکینر آزمایش‌هایی برای شرطی نمودن رفتار کبوتر انجام داد و در تحقیقات وسیعی که در پی این آزمایشات اولیه انجام داد، چگونگی شکل‌گیری رفتار انسان را مورد مطالعه عمیق قرار داد.

در گذشته‌ای نه چندان دور از یافته‌های اسکینر بیشتر در روانپزشکی برای درمان کودکان عقب افتاده استفاده می‌شد، ولی امروزه در سازمان‌های اداری و بازرگانی هم از این یافته‌ها برای تغییر رفتار کودکان و اثر بخشی بیشتران استفاده می‌شود.

اسکینر یکی از برجسته‌ترین دانشمندان مکتب رفتاری است. در این مکتب به انسان به عنوان موجودی آزاد و با اختیار که رفتارش سنجیده، ارادی و ناشی از تعقل و تفکر است نگریسته نمی‌شود و رفتار، چیزی جز واکنش در مقابل محرک‌های بیرونی دانسته نشده است. پس اسکینر مدعی است که رفتارشناسان باید به جای توجه به دنیای درونی انسان، رابطه میان انسان و محیط را موضوع تحقیقات و تجربیات خود قرار دهند.

اسکینر و شاگردانش معتقد بودند که نتایج ناشی از رفتار عاملی است که در پیدایش، شکل‌گیری، ظهور و تکرار آن، نقش اساسی دارد. بنابر این چنانچه نتیجه عملی خوب و خوشایند باشد به احتمال تکرار آن عمل افزوده خواهد شد. و هر چیزی که احتمال تکرار رفتار بخصوص را افزایش دهد، تقویت کننده نامیده می‌شود.

رفتارگرایان معتقدند که از چهار طریق مختلف می‌توان موجب تغییر رفتار نامطلوب و پیدایش رفتار مطلوب در افراد شد: تقویت مثبت؛ تقویت منفی؛ خاموشی (تقویت نکردن رفتار)؛ تنبیه

### ۱- تقویت مثبت

تقویت مثبت روشی است که اسکینر تأکید بیشتری بر آن دارد. تقویت مثبت، هر چیزی است که از نظر فرد، نوعی پاداش به شمار آید. به عبارت دیگر، اینکه چه چیزی می‌تواند پاداش باشد، بستگی به فرد، ویژگی‌های شخصیتی و نظام ارزشی وی دارد.

### ۲- تقویت منفی

در وهله اول باید توجه داشت که تقویت منفی به معنای تنبیه نیست، به طور کلی، هر چیزی که باعث حذف رفتار نامطلوب شود، تقویت منفی به شمار می‌آید.

### ۳- خاموشی

عدم واکنش در مقابل فرد روش بسیار مؤثری است که می‌توان از آن برای تغییر رفتار استفاده نمود. این عمل را اصطلاحاً خاموشی خوانده‌اند؛ زیرا باعث فروکشی رفتار می‌شود.

### ۴- تنبیه

بنا به تعریف، تنبیه هر عملی است که رفتاری را تضعیف کند و احتمال وقوع و تکرار آن را کاهش دهد. تنبیه می‌تواند به شکل امتناع از اعطای پاداشی که قبل از ارتکاب خطا در اختیار وی قرار می‌گرفت نیز باشد.

تحقیقات نشان می‌دهد در حالی که تأثیر پاداش در رفتار، ساده و قابل پیش بینی است، تأثیر تنبیه در رفتار، بسیار پیچیده است و از این رو، همان طور که گفته شد باید با تأمل و دقت بسیاری از آن استفاده شود. علیرغم نظر اسکینر، ایجاد تغییرات رفتاری به وسیله مکانیسم‌هایی که شرح داده شد، همیشه و در هر شرایطی با موفقیت توأم نیست، چرا که بر خلاف فرض رفتارگرایان، معمولاً انسان، همزمان تحت تأثیر محرک‌های متعدد و متنوعی قرار دارد که اغلب در تضاد با یکدیگرند. علاوه بر این مشکلات، نظریات اسکینر به خاطر بی‌اختیار دانستن انسان و بی‌اهمیت شمردن انگیزه‌های درونی به عنوان محرکی برای رفتار نیز مورد انتقاد قرار گرفته است.

### فرآیند انضباط

قوانین و مقررات انضباطی باید با توجه به اهداف، سیاست و استراتژیهای سازمان وضع گردند. مقررات انضباطی سپس باید به اطلاع کارکنان سازمان برسد و در صورت لزوم، توضیحات کافی به آنان داده شود، در موقع تعیین و اعمال مجازات هرگز نباید فراموش کرد که هدف، اصلاح رفتاری است که مانع دستیابی به اهداف سازمان یا کندی در وصول به آن شده است.

### انواع تخلفات

تخلفات اداری به چهار گروه اصلی یعنی تأخیر و غیبت، رفتار نامعقول کارمند در داخل سازمان،

تقلب و نادرستی، و رفتار نامعقول کارمند در خارج از سازمان تقسیم شده است.

مهم‌ترین دلایل غیبت کارکنان در سازمان به این شرح است:

- سازمان نمی‌تواند اهداف شخصی و انفرادی کارکنان را با اهداف سازمان همسو و هماهنگ نماید.
- نظر فرد نسبت به کار و سازمان تغییر می‌یابد.
- ترکیب نیروهای ورودی به بازار کار تغییر نموده است.
- قانون کار در اکثر جوامع طوری نوشته و تنظیم گردیده است که دست کارکنان برای سوء استفاده تا حدودی باز است.
- اخراج کارکنان بسختی امکانپذیر است.

### بررسی و ارزیابی تخلفات

فهرست زیر از جمله مهم‌ترین شاخص‌هایی است که معمولاً هنگام رسیدگی به تخلفات مورد

توجه قرار می‌گیرد.

- اهمیت مشکل
- سابقه فرد
- ماهیت مشکل
- کیفیت کار و سنوات خدمت فرد
- شرایط خاص (عوامل کاهنده)
- آشنایی فرد با قوانین و مقررات انضباطی
- سابقه برخورد با تخلفات مشابه
- تأثیر مجازات در سایر افراد
- مستند بودن مدارک

### اعمال مجازات

رعایت نکات زیر تا حدودی از آثار سوء مجازات می‌کاهد.

- کارمند باید بداند چه رفتاری مطلوب و چه رفتاری نامطلوب به شمار می‌آید. پس مجازات کارمند برای دست کشیدن از رفتار نامطلوب هنگامی مؤثر است که مدیر، رفتار مطلوب را به او نشان دهد. در غیر این صورت، اندکی پس از تنبیه، رفتار نامطلوب دوباره ظاهر می‌شود.
- باید دقت داشت آنچه مدیر تنبیه می‌پندارد، برای کارمند پاداش نباشد. شماتت و تنبیه کارمندی که داوطلبانه و به درخواست همکارانش قدم پیش گذاشته و خواسته‌های آنها را مطرح کرده است، در واقع به رسمیت شناختن و تایید موقعیت وی به عنوان نماینده و رهبر کارکنان

خواهد بود.

- تنبیه باید فوری یا با فاصله کمی بعد از ارتکاب تخلف انجام شود.
- کارمند معمولاً سکوت کارفرما را دلیل رضایت وی از کار و رفتار خود می‌داند. از این رو نباید خلاف‌های کارمند را نادیده گرفت و او را به حال خود رها نمود. پس تأخیر در تنبیه جایز نیست،

### انضباط مثبت (انضباط بی مجازات)

بر خلاف روش‌های معمول که کنترل رفتار و عملکرد مرئوس با رئیس است، در انضباط مثبت، مسئولیت درستی رفتار و کردار شخصی و شغلی کارمند، به عهده خود او گذارده می‌شود. رئیس و مرئوس در جوی دوستانه، مسائل را مطرح و با همکاری و همفکری یکدیگر، سعی در یافتن راه حلی برای آن‌ها می‌نمایند. رئیس هیچ راه حل بخصوصی به مرئوس تحمیل نمی‌کند، بلکه این دو، با بحث درباره مسأله و حلاجی آن، به توافق می‌رسند که بهترین طریقه رفع مشکل چیست. پس در انضباط مثبت، تشویق کارمند به یافتن راهی برای اصلاح رفتارش جانشین تهدید و ارباب می‌گردد

فرآیند انضباط مثبت معمولاً از سه مرحله تشکیل می‌شود.

مرحله اول - جلسه‌ای با حضور رئیس و مرئوس تشکیل گردیده، ضمن طرح موضوع، در باره آن بحث می‌شود. مرئوس قبول می‌کند که مشکلی در رفتار او وجود دارد و قول می‌دهد که آن را رفع کند. رئیس از سرزنش مرئوس و تهدید به اقدامات انضباطی شدید خودداری می‌کند. اگرچه ممکن است رئیس یادداشتی از نتایج مذاکرات بردارد، گزارش کتبی از این جلسه در پرونده کارمند درج نمی‌گردد.

مرحله دوم - چنانچه بعد از جلسه اول، رفتار کارمند همچنان نامطلوب باشد، رئیس نشست دومی با مرئوس خواهد داشت تا معلوم شود چرا راه حلی که هر دوی آنها معتقد بودند گره گشای مسأله خواهد بود، مؤثر واقع نگردیده است. ولی علاوه بر مذاکرات شفاهی، در خاتمه این جلسه، یک یادداشت کتبی نیز تسلیم کارمند می‌گردد. در این یادداشت نتیجه مذاکرات و راه حل جدیدی که برای رفع مشکل مورد توافق رئیس و مرئوس قرار گرفته است، ذکر می‌شود و یادآوری می‌گردد اصلاح رفتار کارمند، شرط ادامه خدمت وی در سازمان خواهد بود.

مرحله سوم - چنانچه جلسات قبلی بی اثر باشد و تغییری در رفتار نامطلوب کارمند به وجود نیاید، در مرحله سوم، یک یا دو روز مرخصی با حقوق به وی داده می‌شود تا به آینده خود فکر کند و تصمیم بگیرد که آیا می‌خواهد با اصلاح رفتار خویش به خدمت خود در سازمان ادامه دهد یا خیر. اگر بعد از تصمیم به ادامه خدمت، رفتار نامطلوب کارمند باز هم ادامه یافت، رئیس با اعتقاد بر اینکه کارمند در قبال سازمان احساس مسئولیت نمی‌کند، عذر وی را خواهد خواست.

### انواع اقدامات انضباطی

تذکر شفاهی، اخطار کتبی، انفصال موقت (تعلیق)، تنزل مقام (تقلیل گروه)، کسر حقوق و مزایا، و اخراج از جمله اقدامات انضباطی است که در مورد کارکنان متخلف اعمال می‌شود.