چکیده

مدیریت منابع انسانی

(آقای دکتر اسفندیار سعادت)

دوست عزیز

این چکیده به منظور سهولت در دسترسی و درک مطالب مندرج در کتاب و نیز آشنایی نسبی با موضوعات مدیریت منابع انسانی آماده‌سازی شده است و پیشنهاد می‌نماید که برای درک بیشتر مطالب نسبت به تهیه کتاب و یا بهره‌مندی از سایر منابع جهت تکمیل اطلاعات خود استفاده نمایید .

❖ **سرفصل مطالب :**

فصل ۱ : ماهیت مدیریت منابع انسانی
فصل ۲ : تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی
فصل ۳ : تجزیه و تحلیل شغل
فصل ۴ : فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی
فصل ۵ : فرآیند کارمندیابی
فصل ۶ : فرایند انتخاب
فصل ۷ : فرآیند اجتماعی کردن
فصل ۸ : فرآیند آموزش کارکنان
فصل ۹ : ارزیابی عملکرد
فصل ۱۰ : سیستم پاداش
فصل ۱۱ : مدیریت حقوق و دستمزد
فصل ۱۲ : انضباط، اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان
به انضمام : اصطلاحات انگلیسی کاربردی در مدیریت منابع انسانی

❖ فصل اول : ماهیت مدیریت منابع انسانی

❖ (مدیریت منابع انسانی ، دکتر اسفندیار سعادت)

مدیریت منابع انسانی، شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان می‌باشد. منابع انسانی یک سازمان، تمامی افرادی را شامل می‌شود که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کار هستند و منظور از سازمان، تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای نیل به اهدافی مشخص به وجود آمده است . به عبارت دیگر، سازمان به دست انسان طراحی و اداره می‌شود و انسان شاغل در کل سازمان، موضوع اصلی مدیریت منابع انسانی است .

سازمان ممکن است شرکت صنعتی، تولیدی، تجاری، خصوصی، دولتی، و.... باشد . بر این اساس در تقسیم‌بندی سازمانی (ساختار سازمان) مدیریت منابع انسانی در ردیف مدیریت تولید، مدیریت مالی و ... قرار گرفته و انجام امور به آن به عهده حوزه‌ای معین واگذار شده است که این حوزه ممکن است به طور مستقیم تحت نظر ریاست سازمان باشد و یا به واسطه دیگری تحت نظر وی قرار گیرد .

با وجود اهمیت مدیریت منابع انسانی ، درباره این حوزه همیشه ابهاماتی وجود داشته که یکی از دلایل آن جدید بودن این وظیفه نسبت به سایر وظیفه‌های سازمان است . دلیل دیگر و مهمتر اینکه انسان موجودی زنده است که قادر به تفکر، قضاوت و تصمیم‌گیری است و به همین علت خواسته‌ها، اهداف و انگیزه‌های درونی نیروهای شاغل همیشه موافق و همسو با سازمان نیست.

✓ **عوامل مهم در گسترش نقش مدیریت منابع انسانی :**

- تشخیص استعدادهای بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آنها .
- مشارکت مدیریت منابع انسانی در طرح‌ریزی برنامه‌های مهم و استراتژیک و کسب رتبه بالاتر نسبت به گذشته در سازمان.
- تغییر و تحولات سریع و پیچیده‌تر شدن محیط .
- مواجهه با مسایل ناشی از پیری یا جوانی نیروی کار .

✓ **وظایف مدیریت منابع انسانی :**

۱) نظارت براستخدام نیرو
۲) تجزیه وتحلیل مشاغل
۳) برنامه‌ریزی برای تامین نیروی انسانی
۴) کارمندیابی
۵) انتخاب و استخدام بهترین نیرو
۶) تسهیل ورود کارمندان جدید به سازمان
۷) آموزش کارکنان
۸) تربیت مدیر
۹) طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان
۱۰) طراحی سیستم پاداش
۱۱) طراحی سیستم حقوق و دستمزد
۱۲) میانجی‌گری بین سازمان و اتحادیه‌های کارگری
۱۳) طراحی سیستم برای رسیدگی به خواسته‌ها یا شکایات کارکنان
۱۴) طراحی سیستم بهداشت وایمنی محیط کار
۱۵) طراحی سیستم انضباط

✓ **نقش مدیریت منابع انسانی در سودبخشی سازمان :**

نمونه‌های اقدام مسئولان مدیریت امور کارکنان که می‌تواند با کاهش هزینه‌ها و یا افزایش تولید و کارایی به سودبخشی بیشتر سازمان کمک کند عبارتنداز:

۱) کاهش اضافه‌کاری‌های غیرضروری با افزایش راندمان کار در ساعات عادی.
۲) اتخاذ تدابیری برای کاهش غیبت و مرخصی‌های به ظاهر موجه و کنترل آنها.
۳) طراحی صحیح مشاغل برای جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان.
۴) جلوگیری از ترک سازمان با مدیریت صحیح و برقراری روابط انسانی و اجتماعی سالم و فراهم نمودن محیط مناسب.
۵) طراحی سیستم بهداشت و ایمنی موثر و نظارت دقیق بر آن .
۶) آموزش مهارت‌های لازم به منظور تربیت کارکنانی که حداکثر بازدهی را داشته باشند .
۷) یافتن و استخدام شایسته‌ترین فرد ممکن برای هر شغلی و در هر سطحی.
۸) طراحی سیستمی برای پرداخت حقوق و مزایا که بتواند در جذب و نگهداری نیروهای اثربخش ، با سایر سازمان‌ها رقابت کند.
۹) تشویق متصدیان مشاغل به طوری که زمینه مساعدی برای ابراز نظرهای خود درباره کاهش هزینه‌ها فراهم نماید .

✓ **سیر مراحل تکوینی مدیریت منابع انسانی :**

۱) نیروی انسانی به عنوان هزینه در فرهنگ قدیم و دولتی (تشکیل فرایند امور اداری Admin)
۲) نیروی انسانی به عنوان یک سرمایه در فرهنگ خصوصی قدیم (مدیریت پرسنل PM)
۳) نیروی انسانی به عنوان یک قابلیت رقابتی در فرهنگ رقابتی جدید (مدیریت منابع انسانی HRM)
۴) نیروی انسانی به عنوان منابع استراتژیک برای شرکت (مدیریت استراتژیک منابع انسانی SHRM)
۵) نیروی انسانی به عنوان سرمایه انسانی (Human Capital)

✓ **نتیجه عملکرد مدیریت منابع انسانی** :

۱ - تولید وکارایی بیشتر
۲ - افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان .
۳ - ایجاد جوی مساعد و مطلوب در سازمان.

*** هدف اصلی مدیریت منابع انسانی، کمک به عملکرد بهتر سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است.

❖ فصل دوم : تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی

(مدیریت منابع انسانی ، دکتر اسفندیار سعادت)

فلسفه نوین مدیریت منابع انسانی، به شکل امروزی همگی نتیجه تعامل میان مجموعه حوادث و تحولاتی است که با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان حدود سال ۱۷۶۰ آغاز شده و تا به امروز ادامه یافته است . البته پیدایش و رشد تدریجی مدیریت منابع انسانی به قبل‌ترازآن یعنی دوران باستان باز می‌گردد و شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد در گذشته، اتحادیه‌ها، سندیکاها و اعتصابات کارگری سازمان‌یافته در روم و مصر باستانی نیز وجود داشته است.

انقلاب صنعتی تقریباً همزمان با سایر تحولات عظیم علمی، فلسفی و سیاسی قرن‌های هفدهم و هجدهم در اروپا به وقوع پیوست و در این میان منظور از انقلاب صنعتی، جانشین کردن ماشین به جای انسان در صنعت می‌باشد که یکی از نتایج مستقیم آن پیدایش کارخانه‌های بزرگ در جوامع صنعتی بود که برای اولین بار استخدام و تمرکز عده زیادی کارگر را در یک مکان و زیر یک سقف فراهم نمود . بدین ترتیب استفاده از ماشین و رواج و توسعه سیستم تولید کارخانه‌ای موجب جهش عظیمی در توان تولید انسان‌ها شد به طوری که با ورود ماشین به صحنه تولید امکان تقسیم کار به اجزای کوچکتر فراهم گردید و هر فرد، بخش کوچکی از کل کار در سیستم تولید را انجام می‌داد.

آدام اسمیت، اقتصاددان اسکاتلندی در سال ۱۷۷۶ در کتابی مفهوم تقسیم کار را در یک فرایند تولیدی با ساختن یک سنجاق ساده توضیح داد که در آن نشان می‌داد کارگران به جای آشنایی با چند کار سطحی و ساده با یک دستگاه به سرعت بیشتر و دقت بیشتر کار می‌کردند.

استقرار کارخانه و برقراری یک نظام تولیدی مبتنی برآن و لزوم استخدام و تجمع عده کثیری کارگر در یک مکان، نیاز به ایجاد نظام جدیدی داشت که سرپرستی و کنترل گروه‌های کارگری را امکان‌پذیر نماید . به دلیل تقسیم کار از یک سو و پیوستگی مراحل مختلف کار با یکدیگر از سوی دیگر، کارگران می‌بایست همه باهم در ساعتی معین با سوت کارخانه کار را آغاز و به اتمام می‌رساندند. علاوه براین، مدیریت با وضع قوانین و مقررات و با سرپرستی و نظارت دائم، باید مطمئن می‌شد که کار روزانه طبق برنامه پیش می‌رود . این نظام منجر به پیدایش سلسله مراتبی جدید متشکل از مالکان کارخانه، مدیران، سرپرستان و کارگران گردید و این در مقابل زمانی بود که میان صنعت‌گر (صاحبکار) و شاگرد او فاصله زیادی وجود نداشت، در واقع انقلاب صنعتی با تشدید اختلافات در طبقات اجتماعی، نظام اجتماعی جدیدی را پایه‌گذاری کرد.

از ویژگی‌های دیگر نظام صنعتی جدید، بی‌اعتنایی به جنبه‌های عاطفی و عدم رعایت اصول انسانی در کارخانه‌ها بود . وضعیت نامطلوب کار در کارخانه منحصر به بزرگسالان نبود و کودکان خردسال کمتر از ۹ سال در شرایطی بسیار سخت، ۱۶ ساعت در روز کار می‌کردند و این فقط منحصر به انگلستان نبود و کشورهای دیگر از جمله آمریکا هم چنین وضعیتی را داشتند.

در ارزیابی کلی تبعات انقلاب صنعتی باید گفت که از نظر اقتصادی، انقلاب صنعتی تحول بزرگی به وجود آورد و موجب افزایش چشمگیر تولید و بازدهی، تراکم سرمایه و دارایی و درنتیجه رونق فوق‌العاده تجارت و شتاب گرفتن فعالیت‌های بازرگانی گردید اما کارگر در این دوره ، کالایی برای خرید و فروش محسوب می‌شد و به دلیل رواج سیاست اقتصاد آزاد (عدم مداخله دولت در اقتصاد) دولت در موقعیتی نبود تا با وضع قوانین و مقررات قشر کارگر را مورد حمایت و پشتیبانی قرار دهد . به عنوان یک نتیجه‌گیری کلی باید گفت که انقلاب صنعتی، آثار اقتصادی مثبت و آثار اجتماعی منفی بسیاری به دنبال داشت.

- ✓ **نهضت مدیریت علمی :**

یکی دیگر از تحولاتی که از نظر صنعتی ، اقتصادی ، اجتماعی و فرهنگی تاثیرات زیادی بر جای گذاشت ، نهضت مدیریت علمی بود . در واقع شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی به عنوان یک وظیفه حرفه‌ای و تخصصی عمدتا ناشی از اصول و مفاهیمی است که برای اولین بار با بوجود آمدن این نهضت مطرح گردید .

اگر چه از تیلور و لیلیان گیلبرت به عنوان پیشگامان نهضت مدیریت علمی نام برده می‌شود ولی بسیاری از اصولی که تیلور در این زمینه پیشنهاد کرد، عملا یک قرن پیش از آن درکارخانه ای واقع در بیرمنگام انگلیس که جیمزوات و میتوبولتون آن را اداره می کردند اجرا می‌گردید.

فردریک وینسلو تیلور، مطالعات خود را در سال ۱۸۸۵ در صنعت فولاد و در کارخانه‌های میدویل و بتلهم آغاز کرد و در حدود سال ۱۸۷۸ چهار اصل اساسی و مهم مدیریت علمی را ارائه نمود :

ا ـ مدیریت باید علمی باشد ۲ـ انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد ۳ـ آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد ۴ـ روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری باید بین مدیریت و کارکنان وجود داشته باشد .

وی با اعمال این چهار اصل در کارخانه فولاد بتلهم، توانست با همان وسایل و تجهیزات قبلی، کارآیی را در بخش کوره‌های ذوب‌آهن به مقدار بسیار زیادی بالا ببرد، به طوری که بازده کار یک کارگر از ذوب ۱۲/۵ تن آهن در روز به ۴۲/۵ تن افزایش یافت. اعمال این اصول در بخش‌های دیگر کارخانه بتلهم نیز به کاهش زیاد هزینه‌ها و افزایش چشمگیر تولید و کارآیی منجر گردید و این افزایش در تولید و کارآیی همان شباهت یا اهداف مشترکی است که در دو نهضت دنبال می‌گردد .

اما تیلور در نهضت مدیریت علمی علی‌رغم اینکه به یافتن شیوه‌های بهتر و موثرتر انجام دادن کار و افزایش تولید و کارایی توجه ویژه‌ای داشته نباید تصور کرد که نیازهای انگیزشی و آموزشی کارگر را مدنظر قرار نداده است . در واقع نظرات او را می‌توان زمینه طرح مسائلی دانست که بعداً در مکتب روابط انسانی به آن پرداخته شد.

برای مثال تیلور علاوه بر اهمیت سهیم کردن کارگر در منافع و دستاوردهای اقتصادی کار و قدردانی از کارگر ممتاز و نمونه، بر اهمیت مهارت‌آموزی و پرورش ، منابع انسانی نیز تأکید داشت و از مدیران و کارفرمایان می‌خواست که نسبت به آموزش و پرورش کارکنان، نگرشی مثبت داشته باشند . وی معتقد بود با کارکنانی که در گذراندن دوره‌های آموزشی و کارآموزی موفق نیستند و کار را زود یاد نمی‌گیرند نباید با خشونت رفتار کرد یا از سازمان اخراج نمود بلکه باید فرصت بیشتری برای فراگیری کار به آنها داد و در صورت عدم فراگیری کار مناسبتری برای آنها پیدا کرد و یا به کارگرانی که پیشنهادهای قابل اجرا می‌دهند جوایزی اعطا می‌کرد.

اما با تمام این موارد باید توجه داشت تیلور به جنبه‌های اجتماعی کار دیدگاهی منفی داشته است زیرا اصولاً کار گروهی را مفید نمی‌دانست و معتقد بود هر وقت کارکنان به طور گروهی کار می‌کنند، کارآیی هر یک از آنها به سطح کارآیی ضعیف‌ترین عضو گروه کاهش می‌یابد .

- ✓ **روانشناسی صنعتی :**

به دلیل به کارگیری اصول و نظریه‌های روانشناسی در صنعت، به تدریج رشته جدیدی به نام روانشناسی صنعتی در دهه ۱۸۹۰ و اوایل دهه ۱۹۰۰ به علوم اضافه شد. در ابتدا توجه روانشناسی صنعتی بیشتر معطوف به یافتن فنونی برای افزایش فروش بود، اما بتدریج گروهی از محققان این رشته به یافتن فنون موثرتری برای گزینش افراد علاقه‌مند شدند. مسأله مورد توجه آنان این بود که چگونه می‌توان افراد را برای مشاغلی که با نیرو و استعداد و توانایی‌های بالفعل و بالقوه آنها مطابقت داشته باشد را انتخاب کرد.

مانستربرگ در سال ۱۹۱۳ در کتاب مشهوری که منتشر کرد مطرح نمود بعضی از کارکنان برای بعضی از کارها، مناسب‌تر از دیگران هستند. او همچنین در تجربیات خود به دنبال یافتن این بودکه چگونه می‌توان بهترین فرد را برای کار پیدا کرد تا بهترین عملکرد را داشته و بهترین نتیجه را به دست آورد. از مهمترین کارهای مانستربرگ تجزیه و تحلیل یک کار به منظور تعیین شرایط جسمی، فکری و عاطفی مورد نیاز برای انجام دادن آن و همچنین طراحی آزمون‌هایی که بوسیله آن مسئولان سازمان بتواند مناسب‌ترین افراد را شناسایی و انتخاب کنند بود . وی مانند تیلور، خواهان علمی‌ترکردن مدیریت بود، ولی برخلاف تیلور کار گروهی و روابط اجتماعی را در محیط کار مفید و در افزایش تولید و کارآیی موثر می‌دانست.

✓ **متخصصان امور نیروی انسانی :**

در اثر تحولات ناشی از انقلاب صنعتی، نهضت کارگری و نهضت مدیریت علمی و در اثر نفوذ و گسترش نظریه‌های روانشناسی صنعتی، بتدریج پذیرفته شد که مدیریت منابع انسانی نیز مانند تولید و فروش، وظیفه‌ای تخصصی است که باید برعهده متخصصان و کارشناسان گذاشته شود. زمینه‌های فعالیت این متخصصان در طول سال‌های ۱۸۸۰ تا ۱۹۲۰ در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف به شرح زیر بود :

۱ـ انتخاب و استخدام : برای اولین بار این وظیفه به صورت متمرکز در سازمان به عهده کارشناسان سازمان گذاشته شد تا شایسته‌ترین افراد را برای تصدی مشاغل شناسایی و استخدام کنند.

۲ـ مسائل رفاهی کارکنان : رسیدگی به مسائل عمومی کارکنان از قبیل وام، مسکن، مدرسه برای فرزندان آنها و دارو و درمان و همچنین برنامه‌هایی برای رفع خستگی و ایجاد روحیه شادابی کارکنان در دستور کار متخصصان رفاهی قرار گرفت.

۳ـ قیمت‌گذاری کار : با توجه به پیچیدگی و تخصصی شدن فعالیت‌ها و تاکید بر مطالعه علمی کار به منظور تعیین نرخ مناسب موضوع پرداخت دستمزد برعهده کارشناسان قیمت‌گذاری کار گذاشته شد.

۴ـ ایمنی کار : بعد از حکم دیوان عالی آمریکا، در سال ۱۹۱۱ کارفرمایان موظف به جبران خسارت ناشی از کارکرد، ایمنی محیط کار شدند که این موضوع دارای اهمیت دوچندان شد . بعلاوه قانون، کارفرما را مکلف به پرداخت هزینه مداوای کارگر و پرداخت دستمزد و مزایا تا زمان بهبودی و بازگشت او به کار کرد و طبیعی بود که در مقابل این تحولات و برای پیشگیری از پرداخت خسارات سنگین، سازمان گروهی از متخصصان را در زمینه ایمنی محیط کار استخدام کند و بدین ترتیب وظیفه تأمین ایمنی در سازمان را باید از اولین وظایف تخصصی اداره امور کارکنان دانست.

۵ـ مسائل آموزشی و بهداشتی : همراه با متخصصان ایمنی، حضور پزشکان و کارشناسان آموزشی نیز در سازمان فراهم شد و در این میان عده‌ای معتقدند که پیدایش وظایف تخصصی در زمینه‌های ایمنی، پزشکی و آموزشی و همچنین پیدایش واحدی در سازمان با وظیفه تخصصی جذب و استخدام نیروهای شایسته و کارآمد همگی بازتاب قوانینی بود که به موجب آن کارفرما مسئول جبران صدمات ناشی از کار می‌کرد.

پس مشاهده می‌شد که :

۱) کارشناسان آموزشی وظیفه داشتند با آموزش روش صحیح انجام کار و بالا بردن دقت، میزان مخاطرات موجود را کاهش دهند.

۲) کارشناسان جذب و استخدام نیروی انسانی وظیفه داشتند با انتصاب افراد به مشاغلی که بیشترین توانایی و آمادگی را برای احراز آن داشتند حوادث را به حداقل برسانند.

۳) پزشکان با توجه به وضعیت جسمی افراد تعیین می‌کردند که برای انجام دادن چه کاری مناسب هستند.

که پیدایش پنج وظیفه تخصصی مذکور در سازمان در حوالی سال ۱۹۱۲ را باید زمینه پیدایش اداره امور کارکنان به شکل و معنای امروزی آن دانست.

✓ **مکتب روابط انسانی :**

اما برخلاف تیلور، در مکتب روابط انسانی تحقیقات التون مایو و همکارانش (درسال ۱۹۲۳ مطالعات هاثورن در شرکت وسترن الکتریک با همکاری موسسه تکنولوژی ماساچوست) نشان داد که میزان تولید، تابع همکاری‌های گروهی است و به عبارت دیگر تبدیل گروه (به معنای تجمعی از افراد) به تیم (به معنای تشریک مساعی افرادی برای نیل به اهدافی مشترک و از پیش تعیین شده)، عامل اصلی در افزایش تولید است . به طور خلاصه می‌توان گفت ایجاد روابط انسانی میان کارگران و سرپرستان، عامل مهم و تعیین‌کننده در افزایش تولید و کارآیی کارکنان بوده است .

عوامل موثر در شکل گیری مدیریت منابع انسانی به صورت امروزی عبارتنداز :

۱) پیشرفت و تحول سریع تکنولوژی و تخصصی شدن مشاغل در اثر انقلاب صنعتی .
۲) اوج‌گیری نهضت‌های کارگری و ظهور اتحادیه‌ها که نمایندگی از طرف تمام کارگران با کارفرمایان وارد مذاکره شدند.
۳) مدیریت علمی تیلور.
۴) روانشناسی صنعتی.
۵) ظهور و ورود متخصصان و کارشناسان نیروی انسانی به صحنه و انجام مجموعه‌ای از وظایف تخصصی در سازمان.
۶) مکتب روابط انسانی.

❖ فصل سوم : تجزیه و تحلیل شغل

(مدیریت منابع انسانی ، دکتر اسفندیار سعادت)

✓ تجزیه و تحلیل شغل و کاربرد اطلاعات آن :

سازمان در تعریف ، سیستمی عقلایی است که در آن گروهی از افراد برای رسیدن به اهدافی مشترک و از پیش تعیین شده آگاهانه و به طور منظم با یکدیگر مشارکت می کنند . پس پایه و اساس سازمان در مجموع وظایفی است که به وسیله اعضای آن انجام می‌شود و بدیهی است که این وظایف باید متناسب با یکدیگر و دارای هماهنگی و در جهت رسیدن به اهداف سازمان باشد .

بنابراین تجزیه و تحلیل شغل فرآیندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی و اطلاعات کافی درباره آنها جمع‌آوری و گزارش می‌شود. با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می‌شود هر شغل چه وظایفی را شامل می‌شود و برای احراز و انجام شایسته آن چه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌هایی لازم است.

تجزیه و تحلیل شغل، شرح خلاصه وظایف و مسئولیت‌های شغل، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر دانش و مهارت‌های لازم برای انجام دادن آن و شرایط کار است. مطالعه و بررسی اینکه شغل چگونه باید انجام شود پس از تجزیه و تحلیل شغل، وظیفه‌ای است که بر عهده متخصصان روش‌سنجی یا مهندسان صنایع است.

✓ مراحل تجزیه و تحلیل شغل :

۱) مرحله اول : بررسی کلی سازمان بمنظور تعیین مطابقت مشاغل با ساختار و اهداف سازمان.

۲) مرحله دوم : تعیین اینکه از اطلاعات به دست آمده از تجزیه و تحلیل چگونه استفاده خواهد شد .

۳) مرحله سوم : انتخاب نمونه‌هایی از مشاغل برای مطالعه و تجزیه و تحلیل.

۴) مرحله چهارم : به دست آوردن اطلاعات لازم با استفاده از روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل.

۵) مرحله پنجم : تنظیم شرح شغل.

۶) مرحله ششم : تنظیم شرایط احراز شغل

۷) مرحله هفتم: طراحی شغل با استفاده از اطلاعاتی که در مراحل ششگانه قبل به دست آمده است .

۸) مرحله هشتم : ارزیابی طراحی شغل و انجام دادن اصلاحات لازم در صورت نیاز.

✓ روش‌های جمع‌آوری اطلاعات را برای تجزیه و تحلیل شغل :

۱ـ مشاهده مستقیم : این روش برای مطالعه و تجزیه و تحلیل مشاغل نسبتاً ساده استفاده می‌شود و می‌تواند به تنهایی و یا همراه با روش‌های دیگر تجزیه و تحلیل استفاده گردد. تحلیل‌گر شاغل یا شاغلان را تحت نظر قرار داده و از طریق یادداشت، طریقه انجام کار را شرح می‌دهد. ترکیب روش مشاهده و دیگر روش‌های تجزیه و تحلیل شغل معمولاً نتایج رضایت‌بخشی را در بر داشته است ولی این روش برای مشاغلی مانند کار یک محقق و یا ریاضی‌دان و وکیل‌دادگستری مناسب نیست. تجزیه و تحلیل از طریق مشاهده مستقیم به تخصص نیاز دارد و تحلیل‌گر باید بداند به دنبال چه چیزی باشد و از چه چیزی یادداشت‌برداری نماید و به همین منظور فرم‌هایی وجود دارد و همچنین تحلیل‌گر باید بداند که نباید حضور او در محیط کار در روال عادی کار تأثیر بگذارد در غیر اینصورت اطلاعات بدست آمده اعتبار چندانی ندارد.

۲ـ مصاحبه : تحلیلگر با کسانی که اطلاعاتی را درباره شغل دارند، ارتباط برقرار می‌کند و طی جلساتی اطلاعات لازم را جمع‌آوری می‌نماید مصاحبه به دو شکل آزاد و بسته انجام می‌پذیرد . مصاحبه به صورت آزاد چهارچوب مشخص و از پیش تعیین شده‌ای ندارد و مسیر و شکل آن با توجه جو مصاحبه میان مصاحبه‌کننده و مصاحبه شونده مشخص می‌شود. بر خلاف مصاحبه آزاد در مصاحبه بسته سئوالات از قبل مشخص و به ترتیب مطرح

می‌شود و در این صورت می‌توان مطمئن بود که جنبه‌هایی از شغل در نظر گرفته می‌شود و همچنین قابلیت تطبیق و مقایسه اطلاعات از مزیت‌های دیگر مصاحبه بسته است.

مصاحبه (آزاد یا بسته) به سه صورت به شرح زیر انجام می‌گیرد:

۱ـ مصاحبه انفرادی با متصدی شغل.

۲ـ مصاحبه گروهی با کارکنانی که شغل‌های یکسانی دارند.

۳ـ مصاحبه با سرپرستان که انتظار می‌رود آشنایی کامل با شغل دارند.

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

۳ـ پرسشنامه : پرسشنامه‌هایی که برای تجزیه و تحلیل شغل طراحی می‌شود بین چهار تا شش صفحه شامل دو نوع سوالات عینی و قضاوتی هستند. تجزیه و تحلیل ممکن است برای مطالعه مشاغل فعلی و یا مشاغلی که در آینده به وجود خواهد آمد باشد. برای مشاغل فعلی پرسشنامه تهیه شده ابتدا به متصدی شغل و سپس به سرپرست آن و درآخر به تحلیل‌گر شغل داده می‌شود ولی برای مشاغلی که در آینده به وجود خواهند آمد به سرپرست احتمالی آن متصدیان ارایه می‌گردد . سوالات می‌تواند جزئی و کلی باشد به طوری که در سوالات جزئی تمام مراحل انجام کار دقیق نوشته و از متصدی سوال می‌شود که آیا این کار را انجام می‌دهد و اگر انجام می‌دهد در چه مدت زمانی انجام می‌دهد . اما در حالت دوم سئوالات کلی به اصطلاح باز است و پاسخ دهنده می‌تواند آن طور که مایل است پاسخ دهد . مثلا سوال می‌شود وظایف اصلی شغل خود را شرح دهید و در نهایت پرسشنامه‌ای موثر است که از هر دو نوع سوال بهره برده باشد. پرسشنامه کم هزینه‌ترین روش جمع‌آوری اطلاعات است چون در مدت کوتاهی می‌توان اطلاعات زیادی به دست آورد اما این اشکال همواره وجود دارد که پاسخ دهنده به تمام سوالات پاسخ ندهد یا پاسخ درست ندهد و یا مدت زیادی پرسشنامه را نزد خود نگهداری نماید.

۴ـ مصاحبه گروهی : مصاحبه گروهی همانند مصاحبه انفرادی است با این تفاوت که در یک زمان با همه کسانی که مشاغل یکسان دارند مصاحبه انجام می‌گیرد . مزیت آن این است که اطلاعات دقیق‌تری به دست می‌آید ولی ایراد آن، مسائلی نظیر پویایی گروه و هنجارهای گروه و مسائلی از این قبیل در عضو شدن در گروه توأم است و ممکن است اثربخشی این روش راکاهش دهد.

۵ـ نشست متخصصان : در این روش جلساتی تشکیل می‌شود و از کسانی که دانش و اطلاعات زیادی درباره شغل دارند دعوت و نظرخواهی می‌شود و سرپرستان شغل ویژگی‌های شغل را برای تحلیل‌گر بیان می‌نمایند و اگرچه این روش برای جمع‌آوری اطلاعات مفید است برداشت متصدی شغل از شغل خود و همچنین واقعیات شغل یعنی اینکه واقعا کار به چه شکل انجام و در چه شرایطی انجام می‌گیرد نادیده گرفته می‌شود.

۶ـ ثبت وقایع : در این روش از متصدی شغل خواسته می‌شود فعالیت‌های روزانه خود را یادداشت نماید. این روش بهترین روش برای دستیابی به اطلاعات دست اول محسوب می‌گردد اما به دلیل دشوار بودن این کار باید برای مدت زیادی انجام شود تا تمام جزئیات کار ثبت گردد و این امر هزینه این کار را افزایش می‌دهد.

۷ـ پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت : (PAQ) یک روش مقداری برای تجزیه و تحلیل مشاغل است که در ۱۹۷۰ توسط مک‌کورمیک و همکارانش در دانشگاه پردو ابداع گردید. توسط این پرسشنامه می‌توان هر شغل را توسط کارهایی که در همان شغل انجام داده می‌شود را مورد سنجش قرار داد .

در این روش هر شغل را به ۶ طبقه اصلی تقسیم و عناصر مهم آن شناسایی و در مجموع ۱۹۴ عنصر که معرف تمام فعالیت‌های ممکن در هر شغل است شناسایی و فهرست گردید . این روش مشخص می‌نماید شغل از چه عناصری تشکیل شده و هر عنصر چه سهمی در شغل دارد. از مزایای آن پایایی و روایی است و از معایب آن طولانی بودن و زبان فنی و سیستم ارزیابی پیچیده است.

✓ عناصر تشکیل دهنده شغل :

- منابع اطلاعاتی
- فعالیت‌های فکری
- فعالیت‌های جسمانی
- برقراری ارتباط با دیگران
- زمینه شغل
- سایر فعالیت‌های شغل

✓ تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل

برای این کار ابتدا تجزیه و تحلیل شغل انجام می‌شود که با توجه به اینکه هر کدام از این روش‌ها به تنهایی نمی‌تواند اطلاعات صحیح و کافی را در اختیار قرار دهد از ترکیبی از روش‌های مختلف استفاده می‌شود و سپس نتایج بدست آمده را به صورت شرح شغل و شرایط احراز به فرم‌های خاص آن انتقال می‌دهیم. در شرح شغل، وظایف، مسئولیت‌ها و شرایط کلی کار به طور خلاصه درج می‌شود.

رابطه شرح شغل و شرایط احراز شغل

✓ تنظیم شرح شغل :

معمولا هر شرح شغل شامل اطلاعاتی به شرح زیر است :

- شناسنامه شغل (عنوان شغل، کدشغل، نویسنده شرح شغل، تاریخ نگارش، تصویب کننده، جایگاه شغل، عنوان سرپرست مستقیم، پایه و رتبه شغل، حداقل و حداکثر حقوقی که به شغل تعلق می گیرد)
- خلاصه شغل (وظایف اصلی شغل که به صورت کلی بیان می‌شود)
- ارتباطات اداری(ارتباط اداری متصدی شغل با دیگران در داخل و خارج از سازمان بیان می‌شود)
- شرح وظایف و مسئولیت‌ها
- اختیارات(محدوه تصمیم گیری)
- معیار عملکرد(فهرستی از ضوابط و موازینی که در شرح شغل آمده و بایستی بهدرستی انجام شود)
- محیط و شرایط کار(سختی کار، لوازم و ادوات مورد نیاز و...)

✓ **تنظیم شرایط احراز :**

بعد از تشریح ماهیت و ویژگی‌های شغل، قدم بعدی تعیین خصوصیات ، تجربیات و مهارت‌هایی است که متصدی شغل باید داشته باشد.

✓ **کاربرد تجزیه و تحلیل شغل :**

- برنامه‌ریزی نیروی انسانی
- کارمندیابی
- انتخاب و انتصاب
- آموزش کارکنان
- ایمنی و بهداشت
- ارزیابی عملکرد
- حقوق و دستمزد
- طراحی شغل
- روابط صنعتی
- تحقیق و پژوهش
- قوانین و مقررات استخدامی

✓ **مشکلات تجزیه و تحلیل شغل :**

این مشکلات ممکن است رفتاری و ناشی از واکنش کارکنان، یا ناشی از مشکلاتی باشد که ذاتاً در فرآیند تجزیه و تحلیل مشاغل باشد.

الف) واکنش کارکنان : طبیعی است که کارکنان در برابر هر پدیده ناشناخته‌ای واکنش نشان دهند . بنابراین لازم است قبل از هر اقدامی هدف از تجزیه و تحلیل صریح و بدون هیچگونه ابهامی برای متصدی شغل تشریح نمود زیرا ممکن است وی دچار این توهم شود که هدف از این کار افزایش و یا کاهش حدود اختیارات و وظایف وی می‌باشد.

ب) کاستی‌های فرایند تجزیه و تحلیل شغل : ممکن است در نتیجه تجزیه و تحیل شغل، تصویر مبهمی از شغل ارائه گردد و این احتمال همیشه حتی هنگامی که تجزیه و تحلیل به دقت انجام گرفته باشد نیز وجود دارد . علت این است که افراد دیدگاه‌های متفاوتی به یک شغل دارند و نتیجه این می‌شود که گاهی با سوالاتی درباره وظایف یک شغل پاسخ‌های متفاوت یا حتی متناقضی داده می‌شود . به همین صورت ممکن است تحلیل‌گر از آمار، ارقام و اطلاعات به دست آمده را به صورت‌های گوناگون تعبیر و تفسیر کنند و دلیل دیگر تغییر و تحول تدریجی بسیاری از مشاغل در طول زمان است. این تغییرات ممکن است به دلیل تغییر رویه انجام کار، تکنولوژی آن یا تجربه و مهارت شاغل باشد که لازم است اطلاعات بدست آمده در فواصل معینی مجدداً مورد بررسی قرار گرفته تا با واقعیت‌ها هماهنگ گردد.

✓ **طراحی شغل**

برای طراحی مشاغل، روش واحدی که همواره بتوان از آن استفاده کرد وجود ندارد و در شرایط و موقعیت‌های مختلف، طرح‌ها و الگوهای متفاوتی به کار برده می‌شود ولی معمولاً از ۴ روش استفاده می‌گردد :

۱ـ روش مدیریت علمی ۲ـ روش انگیزشی ۳ـ روش سیستمی ۴ـ روش مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی.

۱ـ روش مدیریت علمی : تیلور معتقد بود که تقسیم کار باید مبنای طراحی مشاغل قرار گیرد زیرا تنها از این راه است که کارکنان، بیشترین بازدهی را خواهند داشت. از نظر تیلور بهترین طرح برای هر شغل آن است که حرکات اضافی برای انجام دادن آن را حذف کرده باشد و به این منظور تیلور پیشنهاد می‌کند از روش‌های حرکت‌سنجی و زمان‌سنجی استفاده شود . نکاتی که تیلور در طراحی شغل مدنظر قرار می‌داد عبارتنداز اینکه :

- شغل باید به وظایف و مسئولیت‌هایی محدود شود که می‌توان به بهترین وجه آن را انجام داد .
- شاغل باید فنون و مهارت‌های خاص هر شغل را آموخته باشد.
- ابزار و وسایل کار باید در دسترس کارکنان قرار داده شود تا از تعداد حرکات غیرضروری کاسته شود.

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

روش انگیزشی بر اساس نظریه‌های دو عامل هرزبرگ، نظریه فعال‌سازی و نظریه ویژگی‌های شغل بررسی می‌گردد.

روش دو عاملی هرزبرگ :

در این نظریه دو عامل بهداشتی و انگیزشی مطرح است که فقدان عوامل بهداشتی باعث شکایت و نارضایتی می‌شود و این درحالی است که وجود آنها تأثیری در رضایت یا ایجاد انگیزه ندارد اما وجود عوامل انگیزشی که به ماهیت کار برمی‌گردد باعث رضایت شغلی و ایجاد انگیزه می‌شود . براساس این نظریه روش‌هایی برای طراحی شغل تحت عنوان کلی غنی‌سازی شغل به اجرا در می‌آید و با تفویض اختیاراتی به کارکنان وظایفی که معمولاً برعهده سرپرستان است به آنها واگذار می‌گردد و کارکنان مسئول برنامه‌ریزی و نظارت بر فرآیند کار خود می‌شوند.

نظریه فعال‌سازی :

طرفداران این نظریه معتقدند که باید با ایجاد تنوع در کار و کاهش خستگی، کارکنان را فعال کرد . بر اساس این نظریه، تمرکز و دقت انسان در مقابل محرک‌های تکراری و یکنواخت کاهش و در مقابل محرک‌های متنوع و غیریکنواخت افزایش می‌یابد و با توجه به این مطلب تنوع در کار برای کاهش خستگی باید مبنای طراحی مشاغل باشد. گردش شغلی یکی از روش‌هایی است که به این منظور به کار گرفته می‌شود و در این روش فرد مجموعه‌ای از وظایف مختلف و متنوع را انجام می‌دهد.

نظریه ویژگی‌های شغل :

این نظریه مانند هرزبرگ معتقد است کارکنان هنگامی برای انجام دادن کار انگیزه خواهند داشت که احساس کنند شغل با ارزشی دارند و از چگونگی عملکرد خود بازخورد می‌گیرند. ولی برخلاف نظریه هرزبرگ در آن توصیه خاصی برای طراحی شغل ارائه نمی‌شود و ابعاد کار در این نظریه برای طراحی شغل مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۳ـ روش سیستمی : در این روش به جای طراحی تک‌تک مشاغل، سیستم کار به نحوی طراحی می‌شود که ابعاد اجتماعی و فنی کار مکمل یکدیگر باشند. در این روش، کار از نظر هر فردی که از نتایج حاصل از کار ذی‌نفع باشد بررسی می‌شود و تأثیر فعالیت و عمکرد هر یک از این گروه‌های مرتبط با کار در فرایند کار مورد بحث قرار می‌گیرد . بر اساس اطلاعات بدست آمده، سیستم کار طوری طراحی می‌گردد که هم نیازهای انسانی و اجتماعی کارکنان برآورده شود و هم ضرورت‌های فنی کار انجام شود. از نظر کارشناسان، کاری خوب است که پیش‌پا افتاده نباشد و وجهه اجتماعی خوبی داشته و امکان پیشرفت شاغل را فراهم سازد و سیستم کار طوری باید طراحی شود که کارکنانی که خواهان مسئولیت بیشتر و مشارکت در تصمیم‌گیری و رشد سازمان هستند امکان دستیابی به این اهداف را داشته باشند. در روش سیستمی مانند روش مدیریت علمی هدف این است که کارایی عملیات افزایش یابد ولی برخلاف روش مدیریت علمی به جای توجه به افزایش کارآیی در تمام وظایف شغل به وظایفی توجه می‌شود که نقش مهمی در روال کار دارند و به کارکنان این اجازه را می‌دهد ناظر کار خود باشند و هرگونه اشتباهی را خود در مراحل اولیه رفع نمایند.

٤ـ روش مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی : در این روش ابزار، وسایل، تجهیزات و شرایط کار طوری طراحی می‌شود که حداکثر کارایی به دست آید و به بهداشت و ایمنی کار و همچنین رضایت کارکنان بیفزاید. طراحی شغل بر این اساس به دو روش مجزا از یکدیگر به شرح زیر تقسیم شده است :

روش اول : شغل بر اساس ویژگی‌های زیستی و جسمی انسان طراحی می‌شود و در این روش ارگونومیکی به معنی سازگاری کار با وضعیت فیزیکی افراد خوانده شده است و سعی می‌شود با طراحی صحیح کار از بروز عوارض فیزیولوژیکی منفی جلوگیری شود .

روش دوم : روش ادراکی و حرکتی خوانده شده است که پیامدهای روانی تماس انسان با ماشین‌آلات، ابزار و وسایل و سایر عوامل در محیط کار و چگونگی تأثیر آنها بر عملکرد کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهد . مثلا محیط کار از روشنایی لازم برخوردار باشد و ابزار آن نیز در اختیار باشد.

❖ فصل چهارم : فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی

(مدیریت منابع انسانی ، دکتر اسفندیار سعادت)

✓ برنامه‌ریزی نیروی انسانی

برنامه‌ریزی ریزی نیروی انسانی، فرآیندی است که به وسیله آن سازمان تعیین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد . بنابراین بدون برآورد و پیش بینی نیروی انسانی لازم و برنامه‌ریزی دقیق برای تأمین آن، رسیدن به اهداف سازمان امکان‌پذیر نخواهد بود . پس می‌توان نتیجه گرفت که برنامه‌ریزی نیروی‌انسانی فرآیندی است که به وسیله آن ورود افراد به سازمان، حرکت و گردش آنها در داخل سازمان و خروج آنها از سازمان، پیش‌بینی و برای آن به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شود که هرگاه در هر جای سازمان پستی خالی شد مسئولان سازمان غافلگیر نشوند و همیشه نیروهای شایسته‌ای برای تصدی آن پست آماده داشته باشند.

✓ مراحل مختلف فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی

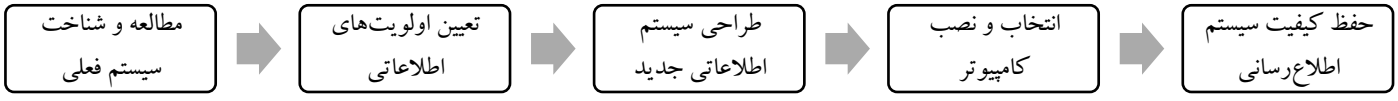
فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی از ۵ مرحله تشکیل شده است :

۱. تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان
۲. مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان
۳. برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تقاضا برای نیرو با توجه به اهداف آتی)
۴. برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی)
۵. مقایسه عرضه و تقاضا

۱ـ مرحله اول : تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان : این مرحله در واقع، یک مطالعه و بررسی جامع درون سازمانی به منظور تجزیه و تحلیل دقیق کلیه مشاغل و پست‌های سازمانی و تهیه فهرستی از تخصص‌ها و مهارت‌های موجود در آن سازمان است . تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها، سیستم اطلاعات منابع انسانی و طرح جانشینی از روش‌هایی است که به وسیله آن می‌توان کمیت و کیفت نیروی انسانی موجود در سازمان را تعیین کرد.

الف) تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها : برای تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها می‌توان از فرم‌هایی که افراد در زمان استخدام تکمیل کرده‌اند استفاده نمود و مهارت‌های افراد را فهرست‌بندی نمود و برای تأیید درستی یا اعمال هرگونه تغییر در آن به نظر سرپرستان مستقیم و کارشناسان اداره امور پرسنل رساند و در نهایت از این اطلاعات برای برنامه‌ریزی کلی در سطح سازمان استفاده نمود . این اطلاعات این امکان را می‌دهد تا بدانیم زمینه گسترش عملیات در چه زمینه‌هایی در سازمان وجود دارد.

ب) سیستم اطلاعات منابع انسانی: (HRIS) : منظور از سیستم اطلاعات منابع انسانی، استفاده از روشی منظم و سازمان یافته برای کسب اطلاعاتی است که تصمیم‌گیری عقلایی درباره منابع انسانی را در سازمان امکان‌پذیر سازد . امکان پردازش حجم زیادی از اطلاعات با سرعت زیاد این سیستم‌ها منجر به جایگزینی این روش نسبت به روش‌های دستی و سنتی شده است که طراحی و راه‌اندازی آن شامل ۵ مرحله به شرح نمودار زیر است :



ج) طرح جانشینی : در بعضی از سازمان‌ها دیده می‌شود که فهرستی از مهارت‌های مدیران میانی و ارشد به طور جداگانه به منظور تعیین ردیف و توالی جانشین تهیه می‌شود تا مشخص گردد چه کسانی به چه ترتیبی در چه پست‌هایی قرار خواهند گرفت.

۲ـ **مرحله دوم : مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان :** اهدافی که سازمان برای خود ترسیم می‌کند و همچنین استراتژی‌هایی که برای تحقق این اهداف در نظر دارد به عنوان تعیین‌کننده کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان محسوب می‌شود . البته با توجه به خاص بودن برخی مهارت‌ها و تخصص‌ها ، بعضی اوقات این تخصص‌ها هستند که مشخص‌کننده اهداف و برنامه‌ها می‌شوند.

۳ـ **مرحله سوم : برآورد نیروی انسانی مورد نیاز (تقاضا برای نیرو) :** با انجام دو مرحله قبل می‌توانیم برآوردی از نیروهای مورد نیاز سازمان بدست آوریم اما برای محاسبه تعداد نیروی انسانی مورد نیاز سازمان نخست باید میزان تقاضا برای تولیدات یا خدمات سازمان پیش‌بینی و برآورد گردد و سپس تعداد نیروهای لازم برای جوابگویی به این تقاضا تعیین شود . علاوه بر سطح تقاضا برای تولیدات یا خدمات سازمان، عوامل دیگری مانند اخراج و استعفاء و بازنشستگی و ... یا اتخاذ تصمیماتی از قبیل متنوع کردن محصولات، افزایش کیفیت یا پیشرفت تکنولوژی و تغییر رویه‌ها و شیوه‌های اداری و اجرایی نیز در برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی موثر می‌باشند.

روش‌هایی که برآورد نیروی انسانی مورد نیاز از آن طریق انجام می‌گیرد عبارتند از :

الف) روش روندیابی ب) روش نسبت یابی ج) روش همبستگی د) روش رگرسیون ه) روش شبیه‌سازی

٤ـ **مرحله چهارم : برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی) :** بعد از تعیین کمیت و کیفیت نیروی مورد نیاز سازمان می‌توان از منابع داخلی و خارجی نیروی انسانی خود را تامین نماییم.

الف) برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی : روش‌های اصلی برآورد نیروهای موجود در سازمان عبارتند از :

فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی؛ جدول جایگزینی؛ نظر (برآورد) سرپرست؛ روش دلفی.

ب) برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی : وضعیت عمومی اقتصادی؛ بازارهای محلی کار؛ بازارهای تخصصی کار.

✓ روش‌های برآورد عرضه نیروی انسانی از منابع داخلی

منظور از عرضه نیروی انسانی، نیروهایی است که سازمان برای رفع نیازهای خود به آن دسترسی دارد. به عبارت دیگر، سازمان می‌تواند نیروهای مورد نیاز خود را از میان کارکنان فعلی تأمین نماید یا متوسل به منابعی شود که در خارج از سازمان وجود دارند. روش‌های اصلی برآورد نیروهای موجود در سازمان عبارتنداز:

۱)فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی۲)جدول جایگزینی۳)نظر (برآورد) سرپرست۴)روش دلفی

فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی: برای فهرست کردن مهارت‌ها بدین صورت عمل می‌کنیم که از روی فرم‌های استخدامی طی جدولی فهرست مهارت‌ها را تهیه می‌نماییم اما برای فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی سئوالاتی وجود دارد که پاسخ به آنها علاوه مشخصات عمومی از قبیل سطح تحصیلات و تجربیات و ... مشخصات مهمتری از افراد از قبیل قابلیت ارتقاء، شایستگی، توانایی و استعداد و سایر صفات و خصوصیات مدیر و آمادگی او را برای احراز پست‌های بالاتر و مسئولیت‌های سنگین‌تر را مشخص می‌نماید.

جدول جایگزینی: با استفاده از اطلاعات فهرست موجودی مهارت‌ها و فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی، جدول جایگزینی ترسیم می‌شود. در این جدول که در واقع همان نمودار سازمانی است، عنوان شغل، نام شاغل فعلی آن و همچنین نام کسانی که می‌توانند جانشین او شوند قید شده است. هدف در طرح جایگزینی تنها تعیین اینکه چه کسی می‌تواند جانشین چه کسی بشود نیست بلکه هدف، تعیین حدودی است که فرد توانایی رسیدن به آن راد دارد و شناختن راه‌هایی است که رسیدن به آن حدود را امکان‌پذیر می‌کند.

نظر (برآورد) سرپرست: گروهی معتقدند که هیچکس بهتر از فردی که سرپرستی کاری را به عهده دارد نمی‌داند که انجام دادن آن کار به چند نفر نیاز دارد یا چند نفر برای انجام دادن آن کار آمادگی دارند.

روش دلفی: اولین بار این شیوه توسط موسسه‌ای درآمریکا برای پیش‌بینی آثار ناشی از حمله اتمی به آمریکا مورد استفاده قرار گرفت . در این روش برای پیش‌بینی نیاز استخدامی سازمان به کارکنان از طریق گرفتن نظر سرپرستان اقدام می‌شود و به این شکل که کارشناسان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نقش هماهنگ‌کننده دارند و روش کار به این گونه است که پرسشنامه‌ها برای سرپرستان و متخصصان ارسال می‌گردد و متخصصان بدون اینکه روبروی هم قرار گیرند و دور یک میز جمع شوند، از نظرات یکدیگر باخبر می‌شوند و اصولاً کارایی روش دلفی هنگامی بیشتر است که اعضاء از هویت یکدیگر آگاه نباشند و ندانند به جز خودشان، چه افراد دیگری در تصمیم‌گیری و انتخاب افراد مشارکت دارند. بدین ترتیب پرسشنامه‌ها چند مرتبه به سرپرستان داده می‌شوند و نظرات جمع‌آوری و بعد از تعدیلات مجدداً برای اعضاء ارسال و نهایتاً تصمیم‌گیری می‌شود.

✓ روش‌های برآورد عرضه نیروی انسانی از منابع خارجی

الف) وضعیت عمومی اقتصادی: پیش‌بینی وضعیت عمومی اقتصادی بخصوص میزان بیکاری اولین قدم برای برآورد عرضه نیروی انسانی در بازار کار است زیرا هر قدر میزان بیکاری کمتر باشد عرضه نیرو نیز کمتر و در نتیجه کارمندیابی مشکل‌تر خواهد بود.

ب) بازارهای محلی کار: علاوه بر وضعیت عمومی اقتصادی وضعیت بازارهای محلی نیز در میزان عرضه نیرو بسیار موثر است.

ج) بازارهای تخصصی کار: ممکن است که سازمان به افرادی با تخصص‌های خاصی نیاز داشته باشد که در این صورت موضوع مورد توجه، تأمین تخصص‌های مورد نظر است و مناسب بودن وضعیت عرضه نیروی انسانی به تنهایی کمکی به سازمان نمی‌کند و بدیهی است که هر چقدر کارکنانی با تخصص‌های ویژه‌تری مورد نیاز سازمان باشد کارمندیابی نیز دشوارتر است.

✓ روش‌های برآورد تقاضا برای نیروی انسانی

روش‌های برآورد نیروی انسانی مورد نیاز عبارتند از:

۱)روش روند یابی۲) روش نسبت یابی۳) روش همبستگی) روش رگرسیون۵) روش شبیه سازی

الف) روش روندیابی: پیش‌بینی نیازهای آتی به نیروی انسانی را می‌توان با مطالعه تعداد افرادی که در چند سال گذشته به استخدام سازمان درآمده‌اند آغاز کرد و با محاسباتی که انجام می‌گیرد احتمال ادامه این روند تعیین و مبنای پیش‌بینی نیازهای آتی سازمان به نیروی انسانی منظور گردد .

ب) روش نسبت‌یابی : از این طریق نسبت میان یک عامل معین (مانند حجم فروش) و تعداد افراد مورد نیاز انجام تعیین می‌گردد.

ج) روش همبستگی : رابطه آماری میان دو متغیر را می‌توان به وسیله روش همبستگی محاسبه کرد . در این روش، ارتباط میان میزان فعالیت در سازمان و تعداد افراد مورد نیاز بررسی می‌شود. چنانچه ارتباط و همبستگی میان این دو عامل وجود داشته باشد می‌توان پیش‌بینی کرد در صورت تغییر میزان فعالیت مورد نظر تعداد افراد مورد نیاز چقدر خواهد بود . این پیش‌بینی به مراتب دقیق‌تر از دو روش قبلی است.

د) روش رگرسیون : رگرسیون روشی است که از طریق آن می‌توان با استفاده از اطلاعاتی که در مورد متغیر مستقل وجود دارد متغیرهای وابسته را پیش‌بینی کرد. هنگامی که تنها یک متغیر مستقل و یک متغیر وابسته مطالعه می‌شود رگرسیون خطی ساده و هنگامی که بیش از یک متغیر مستقل وجود داشته باشد آن را رگرسیون مرکب می‌نامند.

ه) روش شبیه‌سازی : روش شبیه‌سازی بر اساس این فرض بنا شده است که می‌توان با ساختن مدل‌هایی که به طور مصنوعی شرایط واقعی دنیای خارج را منعکس می‌کند مسائل را مطرح و مطالعه نموده با استفاده از سیستم‌های کامپیوتری و فناوری اطلاعات می‌توان متغیرهای بسیاری را وارد مدل کرد و با انجام آزمایش‌های مختلفی روی آن، نتایج را مطالعه نمود . بدین طریق تصمیم‌گیرنده می‌تواند قبل از اتخاذ تصمیم نهایی، اثر تصمیمات خود را در مدل طراحی شده تجربه و مشاهده کند.

مقایسه روش‌های برآورد عرضه و تقاضا برای نیروی انسانی: همانطور که در مراحل سوم و چهارم برنامه‌ریزی نیروی انسانی مشاهده شد، برای پیش‌بینی تعداد افرادی که سازمان به آن نیاز دارد (تقاضا) و پیش‌بینی عرضه نیروی انسانی، معمولا از روش‌های مقداری(کمی) یا از روش‌های قضاوتی (کیفی) استفاده می شود .

- ✓ **۵- مرحله پنجم : مقایسه عرضه و تقاضا**

آخرین مرحله در فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مقایسه تقاضای سازمان برای نیروی انسانی و عرضه آن است. نتیجه این مقایسه از سه حالت خارج نیست :

الف) تقاضا با عرضه مساوی است که لازم نیست اقدامی صورت گیرد فقط در صورتی که تخصص نیروها با اهداف آتی سازمان متناسب نباشد باید دوره‌های آموزش بخصوصی طراحی و اجرا شود تا افراد با گذراندن آنها مهارت‌های مورد نیاز سازمان را بیاموزند.

ب) تقاضا بیشتر از عرضه است در چنین وضعیتی علاوه بر تعیین تعداد نفرات، باید تخصص‌ها و مهارت‌های مورد نیاز نیز به طور دقیق مشخص شود و برای تأمین کسری نیرو سازمان باید به اقداماتی از قبیل کارمندیابی، انتخاب و استخدام نیروهای جدید، آموزش کارکنان، تربیت مدیر، فراخوانی کسانی که سازمان را ترک کرده‌اند یا اضافه‌کاری متوسل شد.

ج) تقاضا کمتر از عرضه است که در این حالت نه تنها سازمان برای نیل به اهداف خویش در آینده، نیازی به استخدام نیروهای جدید نخواهد داشت، بلکه نیروهای موجود نیز بیش از نیاز سازمان است و به عبارت دیگر سازمان با نیروی انسانی مازاد بر نیاز مواجه است.

- ✓ **راهکارهای افزایش عرضه نیروی انسانی**

کارمندیابی، انتخاب و استخدام نیروهای جدید، آموزش کارکنان و کارمند، تربیت مدیر، فراخوانی و دعوت مجدد از کسانی که از کار خارج شده‌اند، استخدام پیمانی(قراردادی)، اضافه کاری (افزایش ساعات کار نیروهای موجود).

- ✓ **راهکارهای کاهش نیروی انسانی مازاد بر احتیاج سازمان**

مهمترین مسأله‌ای که سازمان در هنگام رکود با آن مواجه است، کاهش نیروهای مازاد است و روش‌هایی که معمولاً برای این منظور مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتنداز:

۱ـ برکناری : برکناری افراد یا دائمی است یا جنبه موقتی دارد که برکناری موقتی معمولا هنگامی صورت می‌گیرد که از حجم فعالیت‌های سازمان کاسته شده و نیازی به نیروی کار در سطح فعلی نیست . طبیعی است هنگامی که اوضاع به حالت عادی بازگردد و سازمان فعال شود افراد به کار فراخوانده شده که این کار ممکن است حق بیمه بیکاری را افزایش دهد . البته برکناری از کار به معنای اخراج نیست ولی همان اثر و نتیجه را برای کارمند دارد.

۲ـ بازنشستگی پیش از موعد و بازخرید : از طریق بازنشستگی پیش از موعد می توان کارکنان پرهزینه سازمان را خارج کرده و کار آنها را به افراد جوان با دستمزد کمتر سپرد . علاوه بر بازنشستگی، بازخرید کارکنان با فرمول‌های مختلف نیز برای جبران خدمات آنها در سازمان معمول بوده که تقریبا یکسان است.

۳ـ کاهش ساعات کار: در وضعیت نامساعد اقتصادی می‌توان به جای کاهش تعداد کارکنان، حقوق کمتری نسبت به قبل از طریق کاهش ساعات کاری پرداخت نمود.

۴ـ حذف شغل: مشاغلی که سودمند نیست را می‌توان از رده خارج کرد و به عبارتی وقتی متصدی فعلی شغل بازنشسته و انتقال می‌یابد آن شغل نیز برای همیشه حذف می‌شود . البته باید در نظر داشت که حذف شغل و منع استخدام برای آن روشی مقطعی است و فقط درکوتاه‌مدت می‌تواند مشکل نیروی انسانی مازاد بر احتیاج را رفع کند.

۵ـ کاریابی: چنانچه چاره‌ای جز برکناری عده‌ای در سازمان وجود نداشته باشد می‌توان خروج آنها را از سازمان تسهیل کرد به این منظور لازم است دفتری در سازمان دایر شود تا با مشاوره و راهنمایی به کسانی که از کار برکنار شده‌اند و در جستجو و یافتن کار دیگری هستند ، کمک کرد.

❖ فصل پنجم: فرایند کارمندیابی

(مدیریت منابع انسانی ، دکتر اسفندیار سعادت)

کارمندیابی (Recruitment) فرایند یافتن نیروی کار برای پاسخ‌گویی به استخدام‌های پیش‌بینی‌شده و به‌کارگیری اقداماتی مؤثر برای جذب نیروی انسانی کافی به جهت تسهیل در انتخاب نیروی انسانی کارآمد است . به عبارتی دیگر کارمندیابی شناسایی نیروی انسانی مناسب و مورد نیاز سازمان تلقی می‌شود .

✓ **مهمترین عوامل موثر در میزان کارمندیابی :**

۱) اندازه (بزرگی و کوچکی) سازمان

۲) مکان(جغرافیایی)سازمان

۳) محیط و شرایط کار و میزان حقوق

۴) رشد یا رکود سازمان

✓ **عوامل موثر در کارمندیابی**

منظور از کارمندیابی شناسایی و انتخاب بهترین و شایسته ترین افراد برای استخدام است ولی باید توجه داشت که سازمان همیشه در رسیدن به اهداف تعیین شده موفق نیست. عواملی که تاثیر مهمی در فرآیند کارمندیابی دارند عبارتند از :

الف) **عوامل محیطی** : اقتصادی،اجتماعی،تکنولوژیک، قوانین و مقررات

ب) **عوامل سازمانی** : شهرت، جذابیت شغل، سیاست‌ها و خط مشی‌های سازمان، دخالت اتحادیه‌ها، هزینه کارمندیابی

✓ عوامل محیطی :

- عوامل اقتصادی: هرگونه تغییر و تحول اقتصادی کشور(رکود یا رونق اقتصادی)، کارمندیابی را تحت تاثیر قرار می‌دهد . در شرایطی که رونق اقتصادی وجود دارد سازمان‌ها معمولا با اطمینان بیشتر نسبت به آینده برای گسترش عملیات و افزودن به دامنه‌های فعالیت خود و جذب نیروی انسانی اقدام می‌کنند.

- عوامل اجتماعی: تغییر سطح تحصیلات ، رفاه اجتماعی، هنجارها، ارزش‌های اجتماعی و.... به تناسب شدت و ضعف می‌توانند در کارمندیابی موثر باشند.

- عوامل تکنولوژیک: پیشرفت و سطح تکنولوژی در کارمندیابی موثر است زیرا در این شریط تعدادی از مشاغل ایجاد و تعدادی از بین می‌روند.

- عوامل قوانین و مقررات : دولت‌ها با وضع قوانین و مقررات هم بخش خصوصی و هم بخش دولتی را در فرایند کارمندیابی تحت تاثیر قرار می‌دهند.

✓ عوامل سازمانی :

- شهرت : خوش‌نامی و یا بدنامی سازمان یکی از عوامل مهم در جذب یا عدم جذب افراد است .
- جذابیت شغل : اگر شغل جذابیت کافی نداشته باشد به سختی بتوان افراد مناسب را برای آن پیدا کرده و آنها را استخدام نمود .
- سیاست‌ها و خط و مشی‌های سازمان : منظور وجود سیاست‌هایی همچون ارتقاء از داخل و سایر مزیت‌های داخلی می‌باشد .
- دخالت اتحادیه‌ها : تحمیل شرایط انتخاب و استخدام از سوی اتحادیه‌ها به مدیریت‌ها دامنه جستجو را محدود می‌کند .
- هزینه کارمندیابی : هزینه‌های زیاد کارمندیابی عاملی است که جستجو برای یافتن نیروی مورد نظر را محدود می‌کند .

✓ **منابع کارمندیابی :**

الف) **منابع داخلی** : منبع داخلی به استخدام افراد تأییدصلاحیت‌شده از درونِ سازمان (نیروی کار فعلی) اشاره دارد. به عبارتی دیگر وقتی به تعدادی از کارکنانی که قبلا استخدام شده‌اند اشاره می‌شود، درباره عرضه داخلی صحبت می‌کنیم . بدین ترتیب هنگامی که موقعیتی در شرکت خالی می‌شود، فردی از درون سازمان ارتقاء درجه پیدا می‌کند، ترفیع می‌گیرد یا به بخش دیگری منتقل می‌شود در دسته منابع داخلی کارمندیابی قرار می‌گیرد. سیاست ارتقاء از داخل دارای مزایای زیر است :

- به ایجاد روابط دوستانه میان کارکنان و بین آنها و سرپرستان کمک می‌کند و جو مناسبی در سازمان ایجاد می‌کند.
- در تقویت روحیه اعضای سازمان بسیار موثر است.
- باعث تشویق کارکنانی می شود که خواهان پیشرفت سریع و پیمودن مدارج ترقی در سازمان هستند.
- به انتخاب صحیح و شایسته کارکنان کمک می کند زیرا می توان از اطلاعات سازمان درباره سوابق و عملکرد کارمند استفاده کرد.
- هزینه آن از یافتن و استخدام کارمند از خارج از سازمان کمتر است .
- اعضایی که ارتقاء می‌یابند و برای تصدی پست جدیدی انتخاب می‌شوند با سازمان آشنایی کامل دارند .

سیاست ارتقاء از داخل یکی از منابع اصلی کارمندیابی است و ابزاری از جمله موجودی مهارت‌های مدیریتی، جدول جایگزینی و طرح جانشینی از جمله ابزاری هستند که مسئولان سازمان می‌توانند با مراجعه به آنها در مواقع نیاز انتصابات لازم را انجام دهند اما این سیاست نباید موجب شود هر پستی که خالی می‌شود فقط کارکنان فعلی در اولویت قرار داشته باشند بلکه باید زمانی که نیروی مناسب برای شغل در داخل موجود نباشد باید به انتخاب نیرو از خارج از سازمان مبادرت نمود . می‌توان این گونه نیز نتیجه گرفت که ابتدا باید فهرست موجودی مهارت‌های داخل سازمان بررسی گردد اما همیشه باید دقت داشت که این نوع سیاست با تمام مزایا معایبی دارد که باید به آنها توجه کرد و در مواردی استفاده از سیاست ارتقاء مانع از پیشرفت و توسعه سازمان می‌گردد.

✓ **معایب کارمندیابی داخلی**

- ممکن است ترفیع، ماهیتی جانب‌دارانه داشته‌باشد یا به جای شایستگی و صلاحیت، مبتنی بر ارشدیت و درجه باشد.
- احتمال دارد کارمندانی که ترفیعی نگرفته‌اند، دچار مشکلات اخلاقی شوند.
- دعوا و کشمکش برای ترفیع را رقم می‌زند.
- ممکن است گزینه‌های انتخابی محدود و سطح پایین باشند.
- این روش کارمندیابی مانع از ورود کارمندان جدید و باانگیزه به سازمان می‌شود.
- مانع نوآوری و خلاقیت می‌شود.
- ترفیع، فردیت و جدایی از دیگران را در پی دارد.
- ترفیع داخلی نیازمند انتخاب بسیار دقیق کارمندان است چرا که فرایند استخدام باید به نفع آن دسته از متقاضیانی باشد که پتانسیل ترفیع و ارتقا را دارند.
- یک ارتقای داخلی مؤثر به سایر اقدامات منابع انسانی نیز بستگی دارد. این کار به ارائه آموزش‌ها و تمرینات موردنیاز برای کمک به کارمندان در جهت شناسایی و توسعه پتانسیل ارتقای آنها بستگی دارد . بنابراین ارتقای داخلی به ارزیابی حرفه‌محور یا مهارت‌محور نیز نیازمند است.

ب) **منابع خارجی** : آگهی، موسسات کاریابی، مراکز آموزشی، معرفی و توصیه اعضاء، مراجعه مستقیم

- آگهی : آگهی می‌تواند با نام باشد یعنی نام و نشانی سازمان در آگهی قید شود و یا بی‌نام باشد و فقط از داوطلبان شغل خواسته شود مدارک خود را به شماره صندوق پستی ارسال نمایند. آگهی با نام و یا بی‌نام مزایا و معایبی دارد فقط باید دقت کرد در شرایطی از این شیوه استفاده شود که به جلب بیشتر نیروهای مورد نیاز سازمان کمک کند.

- موسسات کاریابی : نقش اصلی این موسسات معرفی جویندگان کار به سازمان است . این موسسات یا دولتی هستند که خدمات آنها رایگان است و یا غیردولتی (خصوصی) هستند که که برای ارایه خدمات خود کارمزد دریافت می کنند و این وجه تمایز اصلی این موسسات می‌باشد.

موسسات کاریابی دولتی : در همه کشورها آژانس کاریابی دولتی وجود دارد. آژانس کاریابی دولتی برای کمک به کارجویان در پیدا کردن شغلی مناسب طراحی شده‌است. این آژانس فرصت‌های شغلی مناسب را با کارجویان تطبیق می‌دهد. اگر کارفرمایی یک موقعیت، شغلی خالی داشته باشد، بخش منابع انسانی به طور داوطلبانه آن را به خدمات استخدامی شغل و الزامات آن اطلاع می‌دهد.

موسسات کاریابی خصوصی : آژانس‌های کاریابی خصوصی در خلاء حاصله از سوی آژانس‌های کاریابی دولتی شکل گرفتند و از کارجویان، کارفرمایان یا هر دو، حق اشتراک دریافت می کنند. آژانس‌های کاریابی درخواست یک کارفرما را برای استخدام دریافت می کنند و به طور معمول از طریق تبلیغات یا ملاقات، برای فرصت شغلی موردنظر به افراد جویای کار فراخوان می‌دهند. افراد جویای کار با درخواست کارفرما مطابقت داده می‌شوند و به آنها گفته می‌شود که بخش منابع انسانی کارفرما را برای مصاحبه آگاه کنند.

در شرایطی مراجعه به این مراکز می تواند سودمند باشد که برخی از آنها عبارتند از :

- سازمان خود به تنهایی در امر کارمندیابی موفق نباشد و نتواند به اندازه کافی افراد حائز شرایط را شناسایی یا جذب کند.
- سازمان به ندرت به نیروهای جدید نیاز پیدا کند یا به تعداد محدودی نیرو نیاز داشته باشد و استقرار یک سیستم مستقل کارمندیابی در سازمان مقرون به صرفه نباشد .
- برای پست حساسی که به یکباره خالی شده است لازم باشد فردی را به سرعت و بدون اتلاف زمان جایگزین کرد .

موسسات جایابی و موسسات فردیابی : موسسات کاریابی را می‌توان بر اساس نوع خدماتی که ارائه می‌دهند به دو گروه اصلی طبقه‌بندی کرد اول موسساتی که کارشان جایابی، یعنی یافتن کار برای جویندگان کار است و دوم موسساتی که کارشان یافتن نیروی انسانی برای سازمان است که به نیرو نیاز دارد. در واقع تفاوت اصلی موسسات فردیابی و سایر موسسات کاریابی در این است که موسسات فردیابی عمدتا به دنبال افراد حرفه‌ای و متخصصی هستند که بتوانند در سطوح بالای مدیریتی متصدی امور شوند به همین علت اغلب اوقات از آنها به عنوان موسسات مدیریابی نیز نام برده می‌شود. بدیهی است که موسسات جایابی دسترسی سازمان به افراد بیشتری را امکان‌پذیر می‌سازد و بخصوص منبع خوبی برای یافتن کارگران ساده و کارمندان دفتری هستند. ذکر این نکته ضروری است که بعضی از موسسات جایابی فعالیت خود را به یک رشته یا حرفه خاص محدود می کنند و اغلب قادرند که در حوزه تخصصی خود، نیروی موردنیاز را از ساده‌ترین سطح تا بالاترین سطح در اختیار سازمان قرار دهند. در صورتی که موسسات جایابی در کار خود دقت لازم را داشته باشند و افراد شایسته‌ای را به سازمان‌های استخدام کننده معرفی کنند بزودی مورد اعتماد قرار می گیرند.

- مراکز آموزشی : دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی فنی‌وحرفه‌ای از دیگر منابع متداول کارمندیابی در بسیاری از سازمان‌ها هستند. بسیاری از دانشگاه‌ها و مدارس فنی‌وحرفه‌ای به دانشجویان و دانش‌آموزان کنونی یا فارغ‌التحصیل‌شده خود کمک می کنند که استخدام شوند. همیاریِ این مؤسسات به کارفرما و فارغ‌التحصیلان کمک می کند تا با یکدیگر ملاقات کنند و درباره فرصت‌های شغلی و ویژگی‌های متقاضی بحث کنند . بخش کاریابیِ مؤسساتِ آموزشی داده‌های مربوط به موقعیت‌های باز را جمع‌آوری می کنند و به اطلاع دانشجویانی که به این موقعیت‌ها علاقه‌مند هستند می‌رسانند. سپس بخش کاریابی، دانشجویان را از غربال‌گری اولیه می گذراند و دانشجویانی را با نمره‌های بالا به شرکت‌ها پیشنهاد می کنند . بیش‌تر مؤسسات هزینه یا حق اشتراکی را بابت این خدمات دریافت نمی کنند.
- معرفی و توصیه اعضا : در مواردی که عرضه کار محدود یا دستیابی به افراد با مهارت‌ها و تخصص‌های کمیاب به آسانی امکان‌پذیر نباشد سازمان باید با برنامه‌ریزی و ایجاد تشکیلاتی از این روش به صورت سازمان یافته و در چارچوب منظم استفاده نماید. موفقیت این روش تا حدود زیادی به جَو سازمان و رضایت کارکنان فعلی از سازمان بستگی دارد .

- مراجعه مستقیم : در مواردی بدون دعوت سازمان افرادی به وسیله تلفن یا نوشتن نامه و ارسال شرح حال خود یا به صورت حضوری با سازمان ارتباط برقرا می‌کنند و متقاضی شغل می‌شوند. مراجعه مستقیم به سازمان یکی از منابع خوب کارمندیابی برای کارهای روزمزدی به شمار می‌آید.

✓ ارزیابی اثربخشی روش های کارمندیابی

برای انتخاب مناسب‌ترین روش از میان روش‌های کارمندیابی به عوامل متعدد از جمله نوع شغلی که برای آن کارمندیابی می‌شود، شرایط بازار کار (میزان عرضه تخصص مورد نظر) و قوانین و مقررات دولتی بستگی دارد و با توجه به این قبیل عوامل، باید روشی را انتخاب کرد که مناسب‌ترین و موثرترین روش برای دستیابی به نیروهای مورد نظر و جذب آنها باشد.

اما تحقیقات نشان می‌دهد بهترین کارکنان کسانی بوده‌اند که بنا به معرفی و توصیه کارکنان سازمان استخدام شده‌اند و نقطه مقابل آنها کارکنانی بوده‌اند که از طریق درج آگهی در نشریات یا از طریق موسسات کاریابی، به استخدام سازمان درآمده‌اند و یا در تحقیقی دیگر نتیجه به دست آمده نشان داده که کمیت و کیفیت کار افراد مراجعه کننده به مراکز آموزشی یا درج آگهی در روزنامه، استخدام شده‌اند بسیار پایین‌تر از کمیت و کیفیت کار کسانی است که یا از طریق آگهی در مجلات علمی و حرفه‌ای یا با مراجعه مستقیم خودشان، به استخدام در آمده‌اند.

❖ فصل ششم: فرایند انتخاب

(مدیریت منابع انسانی ، دکتر اسفندیار سعادت)

بعد از تعیین کم و کیف نیازهای کارکنان در مرحله برنامه‌ریزی نیروی انسانی، با تجزیه و تحلیلی که از شغل به عمل می‌آید ویژگی‌های آن و همچنین صفات و خصوصیاتی که متصدی شغل باید دارا باشد، تا بتواند به نحو احسن از عهده آن برآید ، مشخص می‌گردد و سپس با استفاده از این اطلاعات سعی می‌شود تا گروهی از افراد که صلاحیت احراز شغل را دارند شناسایی شوند (فرایند کارمندیابی) . حال در این مرحله باید بر اساس ضوابط و معیارهایی که برای احراز شغل تعیین گردیده است، این افراد ارزیابی و از میان آنها کسانی که بیشترین شایستگی را دارند انتخاب شوند و انتخاب صحیح کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا انتخاب غلط یا نابجا ، یعنی انتخاب کسانی که توانایی و شایستگی انجام دادن کار را ندارند یا کسانی که بعد از مدتی سازمان را ترک می‌کنند، هزینه‌های سنگینی به سازمان تحمیل می‌کنند . تصمیم‌گیری درباره افراد می‌تواند به ۴ نتیجه منجر شود که در تصویر زیر آن را مشاهده می‌کنید :

تصمیم‌گیری درباره فرد

عملکرد فرد بعد از انتخاب		انتخاب فرد	رد فرد
	خوب	تصمیم صحیح (درست انتخاب شده)	تصمیم غلط (نباید رد می‌شد)
	بد	تصمیم غلط (نباید انتخاب می‌شد)	تصمیم صحیح (درست رد شده)

✓ **مشکلات ناشی از انتخاب غلط :**

- سازمان باید هزینه های سنگینی برای آموزش و تربیت کارمند متحمل شود.
- بی لیاقتی کارمند معمولا خساراتی را برای سازمان به بار می‌آورد.
- ناتوانی کارمند درانجام دادن وظایف محوله، باعث کاهش درآمد یا افزایش هزینه‌ها می‌گردد .
- اخراج کارمندان ضعیف همچنین یافتن جانشین برای آنها یا کارمندانی که سازمان را ترک می‌کنند نیاز به هزینه دارد .

بنابراین، هدف اصلی فعالیت‌هایی که طی مراحل مختلف در فرایند انتخاب انجام می‌گیرد کاستن از احتمال تصمیم‌گیری غلط (انتخاب غلط) و افزودن به احتمال تصمیم‌گیری صحیح (انتخاب صحیح) است .

✓ **عوامل غیرمرتبط با شغل :** جنسیت، اصل و نسب، تجرد و تاهل، نقص عضو، مذهب،نژاد، سن، وضعیت جسمی، گذشته فرد، تجربه و سابقه کار، تحصیلات.

به یاد داشته باشید که با دقت در مراحل فوق به سادگی به این موضوع خواهیم رسید که تنها با این فرآیند است که سازمان می‌تواند به شایستگی از عهده وظایف و مسئولیت‌هایی که به عهده آن گذاشته شده است بر آمده و سهولت دسترسی به اهداف سازمانی را فراهم نماید.

✓ **مراحل فرایند انتخاب :**

فرایند انتخاب معمولا از هفت مرحله به شرح زیر تشکیل شده است :

مصاحبه مقدماتی، تکمیل فرم درخواست کار، برگزاری آزمون‌های استخدامی، مصاحبه جامع(تخصصی)، بررسی سوابق متقاضی، معاینه پزشکی، تصمیم‌گیری نهایی

۱ـ مصاحبه مقدماتی(غربال اولیه) : کسانی که طی فرایند کارمندیابی شناسایی شده‌اند، برای برگزاری مصاحبه مقدماتی به سازمان دعوت می‌شوند بر اساس شرح شغل و شرایط احراز شایستگی افراد ارزیابی می‌گردد. تجربه و تحصیلات ناکافی یا غیرمرتبط از جمله عواملی است که باعث حذف متقاضی می‌گردد. مصاحبه مقدماتی فرصتی است تا مسئولان اطلاعات دقیق‌تری درباره ماهیت و محتوای شغل از جمله حقوق و مزایا که به شغل تعلق می‌گیرد را در اختیار متقاضی قرار دهند .

۲ـ تکمیل فرم درخواست : بعد از مصاحبه مقدماتی به متقاضیان باقیمانده فرم درخواست کار داده می‌شود تا به سوالات پاسخ دهند. امروزه سعی بر آن است از فرم‌های کوتاهی استفاده شود که بتواند توانایی فرد را برای انجام کار به درستی پیش‌بینی نماید و اعتبار آماری بالاتری داشته باشد. به همین منظور از فرم‌های درخواست کار ضریب‌دار استفاده می‌گردد.

۳ـ برگزای آزمون‌های استخدامی : سازمان‌ها در گذشته از آزمون‌های شخصیت، هوش، استعداد و مهارت استفاده می‌کردند ولی هم اکنون به دلیل روایی پایین معمولا استفاده نمی‌شود . استفاده از این آزمون‌ها تابع اندازه (بزرگی و کوچکی) سازمان است معمولاً سازمان‌های بزرگ و متوسط بیشتر از سازمان‌های کوچک از این آزمون‌های استخدامی استفاده می‌کنند و بدین منظور کادر ثابتی از متخصصان و کارشناسان را در استخدام خود دارند . به شرط طراحی صحیح، استفاده از آزمون استخدامی به انتخاب بهتر و شایسته نیروی انسانی منجر می‌گردد به این منظور برخلاف آزمون‌های استخدامی معمول شبیه‌سازی شغل دارای این امتیاز است که رابطه آن را با شغل به آسانی می‌توان ثابت کرد، زیرا بخشی از کاری است که کارمند در نهایت باید انجام دهد. شبیه‌سازی به دو طریق مورد استفاده قرار می‌گیرد. نمونه‌کار و مراکز ارزیابی نمونه کار مانند زمانی است که قصد داریم یک مترجم استخدام کنیم و سپس بخشی از کار را به او می‌دهیم تا ترجمه نماید ولی برای پست‌های مانند مدیریت که نیاز به خلاقیت دارد از مراکز ارزیابی استفاده می‌شود. در مراکز ارزیابی از متقاضی کار خواسته می‌شود تا تمرین‌هایی را انجام دهند در حین اجرای تمرین سرپرستان و روانشناسان حرفه‌ای رفتار و عملکرد افراد شرکت‌کننده را تحت نظر گرفته و ارزیابی را انجام می‌دهند. این روش دارای روایی بالایی است و می‌توان برای پیش‌بینی عملکرد فرد از آن استفاده نمود. خط‌شناسی یا دروغ سنجی هم از آزمون‌های دیگر است که می‌توان برای صلاحیت فرد انجام داد.

۴ـ مصاحبه جامع (تخصصی) : در مصاحبه جامع سعی می‌شود اطلاعاتی درباره متقاضی شغل کسب شود که نمی‌توان به وسیله فرم درخواست کار یا آزمون‌های استخدامی به دست آورد. مصاحبه به روش‌های مختلف از جمله انفرادی گروهی و فشار و ... انجام می‌گیرد. امروزه مصاحبه و فرم درخواست کار دو ابزار برای انتخاب و استخدام استفاده می‌شود در حالی که مصاحبه وسیله خوبی برای پیش‌بینی موفقیت در شغل نیست و تحقیقات نشان داده که مصاحبه دارای پایایی و به خصوص روایی بسیار کمی است البته در این میان مصاحبه آزاد از مصاحبه منظم و سازمان‌یافته از روایی پایین‌تری برخوردار است.

برای اینکه مصاحبه اثربخش باشد پیشنهادات زیر باید مد نظر باشد :

- مصاحبه باید سازمان یافته، منظم و روش مصاحبه باید معلوم و معین باشد .
- هر کسی از عهده مصاحبه کردن بر نمی‌آید و افرادی که به عنوان مصاحبه‌گر انتخاب می‌شوند باید آموزش‌های لازم را دیده باشند.
- در حد امکان باید از دادن اطلاعات قبلی درباره مصاحبه شونده به مصاحبه‌گر خودداری نمود.
- توصیه شده که مصاحبه‌گرسوالات را با استفاده از فهرست از پیش تعیین شده و با نظم و ترتیب خاص و فرم‌های استاندارد استفاده نماید.
- مصاحبه‌گر معمولا مطالب مطرح شده در مصاحبه را خیلی زود فراموش می کند بنابراین باید مطالب را یادداشت نماید .
- مدت مصاحبه نباید کوتاه باشد و باید با حوصله و صرف زمان کافی انجام شود .

۵ـ بررسی سوابق متقاضی : بررسی سوابق و تعیین صحت اسناد و مدارکی که فرد به سازمان داده مشمول این مرحله است که البته همه سازمان‌ها برای اطلاعاتی که از بررسی سوابق متقاضی به دست می‌آید به یک اندازه اهمیت قائل نیستند.

۶ـ معاینه پزشکی : معمولا قبل از تصمیم نهایی درباره متقاضی از او معاینه پزشکی به عمل می‌آید تا هم کسانی که وضعیت جسمی مناسب ندارند حذف شوند و هم از آسیب‌هایی که حین کار به فرد وارد می‌شود آگاه باشند.

۷ـ تصمیم‌گیری نهایی : در این مرحله سرپرست اداره‌ای که متقاضی در آنجا به کار مشغول خواهد شد تصمیم نهایی را درباره متقاضی اتخاذ می‌کند، واگذاری تصمیم‌گیری نهایی برای استخدام یا عدم استخدام متقاضی به رییس آینده او مورد توصیه صاحب‌نظران قرار گرفته است.

- ✓ **عوامل موثر در پیش‌بینی صحیح عملکرد فرد در شغل :**

روشی که از آن برای گزینش کارکنان استفاده می‌شود باید توانایی پیش‌بینی صحیح عملکرد کارکنان را در بعد از انتخاب دارا باشد . به عبارتی دیگر باید از روشی استفاده نمود که قادر باشد به درستی، صلاحیت و شایستگی فرد برای احراز شغل را پیش‌بینی نماید . بنابراین هر آزمونی از جمله آزمون‌هایی که برای انتخاب و استخدام افراد استفاده می‌شوند باید دارای پایایی و روایی باشد تا قابل اعتماد بوده و راهنمای خوبی در تصمیم‌گیری‌های مسئولان سازمان باشد .

- ✓ **دو روش برای انتخاب کارمند**

الف) ارزیابی مرحله‌ای ب) ارزیابی جامع

در ارزیابی مرحله‌ای و حذفی این خطر وجود دارد که فردی که دارای استعداد و شایستگی بالقوه برای احراز شغل است تنها به این علت که در یکی از مراحل ضعیف بوده است حذف شود. ارزیابی جامع فرد، این مشکل بزرگ را رفع می‌سازد همچنین انتخاب بر این اساس واقع‌بینانه‌تر است زیرا این واقعیت در نظر گرفته شده است که هیچ انسانی نمی‌تواند از همه جهات کاملاً بی‌عیب باشد و هر انسانی در هر حال نقاط ضعف و قوتی دارد . البته انتخاب کارکنان به این شکل نیز خالی از اشکال نیست چون به همه متقاضیان اجازه داده می‌شود تا تمام مراحل مختلف و متعدد فرایند انتخاب را بگذرانند که این امر هزینه سنگینی را به بار خواهد آورد ثانیاً این کار وقت‌گیر است ثالثاً عدم پذیرش افراد بعد از اینکه تمام مراحل را با امید زیاد پشت‌سر بگذارند برایشان بسیار ناگوار است.

در مواردی که شغل برای سازمان به گونه‌ای باشد که ارزش صرف هزینه زیاد را برای انتخاب مناسب‌ترین فرد داشته باشد یا در مواردی که انجام شایسته شغل نیاز به توانایی‌های مختلف داشته و احتمال یافتن تمام این توانایی‌ها در یک نفر ضعیف است انتخاب از طریق ارزیابی کلی فرد بر انتخاب مرحله‌ای و حذفی ارجحیت دارد.

- ✓ **پایایی**

پایایی آزمون، یعنی با انجام آن آزمون، همیشه نتایج یکسانی به دست آورد و مقیاسی است که به وسیله آن، درجه اعتماد به نتایج حاصل از آن آزمون تعیین می‌گردد . به عبارت دیگر، یکی از شرایط مهم برای اینکه آزمون، وسیله‌ای مطمئن برای پیش‌بینی درجه موفقیت فرد در شغل باشد این است که قابل اعتماد و اطمینان و دارای ثبات بوده یعنی با انجام آزمون همیشه نتایج یکسانی بدست آید .

برای سنجش و تعیین پایایی آزمون از سه روش استفاده می‌شود : ۱ـ تکرار آزمون ۲ـ روش معادل سازی ۳ـ روش دونیم‌سازی

- ✓ **روایی**

اگر پایایی آزمون پایین باشد، روایی آن نیز پایین خواهد بود ولی تنها به صرف اینکه آزمون، پایایی دارد نمی‌توان مطمئن بود که دارای روایی نیز هست. یک آزمون هنگامی دارای روایی است که بتواند چیزی که قصد بررسی آن را دارد به درستی مورد سنجش قرار دهد .

انواع روایی عبارتند از:

روایی محتوا : یک آزمون هنگاهی دارای روایی محتوا است که نمونه واقعی شغل و کیفیت آن باشد و به این منظور از فرد خواسته می‌شود بعضی از وظایف که در شغل وجود دارد را عملاً انجام دهد یا از او امتحان کتبی گرفته می‌شود که در آن سئوالاتی مرتبط با شغل دارد.

روایی پیش‌بینی : منظور قدرت آزمون در پیش‌بینی صحیح عملکرد متقاضی است . یعنی هنگامی دارای روایی پیش بینی خواهد بود که بدرستی افراد لایق را از نالایق تشخیص دهد و موفقیت یا عدم موفقیت هر یک را در انجام شغل پیش‌بینی کند تا تصمیمی که مسئولان سازمان بر این اساس اتخاذ می‌کنند، صحیح و بجا باشد.

روایی موازی : روایی آزمون با استفاده از کارکنان فعلی تعیین می‌گردد و روش کار به این صورت است که سئوالات آزمون به کارکنانی که در استخدام سازمان هستند داده می‌شود و نتایج آن با ارزیابی که در گذشته از عملکرد آنها به عمل آمده است مقایسه و از نظر آماری تجزیه و تحلیل می‌گردد تا وجود هر گونه رابطه‌ای میان نتایج آزمون و عملکرد واقعی کارکنان تعیین شود. هر چند که آزمونی که دارای روایی موازی است بر آزمونی که اصلاً روایی آن معلوم نیست برتری دارد اما چون کارکنانی که در استخدام سازمان هستند با متقاضیان تشابه زیادی ندارند این آزمون هم خالی از اشکال نیست.

ضریب همبستگی : به وسیله ضریب همبستگی، رابطه آماری موجود میان نتایج حاصل از آزمونی که از فرد به عمل آمده و عملکرد او در سازمان سنجیده می‌شود . در اثر تجزیه و تحلیلی که به وسیله این روش انجام می‌گیرد، ضریب همبستگی میان این دو عامل، که عددی بین ۱- تا ۱+ تعیین می‌شود و هرقدر عدد بدست آمده به ۱+ نزدیکتر باشد روایی آزمون بیشتر است و این بدین معناست که آزمون می‌تواند با صحت بیشتری عملکرد فرد در سازمان را پیش‌بینی نماید .

نمودار انتظارات : روش دیگری که به وسیله آن رابطه میان نمره آزمون و عملکرد فرد تعیین می‌گردد، استفاده از نمودار عملکرد است . در این روش از نمراتی که کارکنان درآزمون‌های گذشته دریافت کرده‌اند و همچنین نتایج ارزیابی‌های مختلفی که از عملکردآنها بعد از استخدام به عمل آمده استفاده می‌شود.

حدنصاب : در بحث روایی، به طور مرتب به نمرات آزمون و ارتباط آن با پیش‌بینی عملکرد فرد در سازمان اشاره گردیده است . با تجزیه و تحلیل آماری می‌توان نمره‌ای را به عنوان حدنصاب تعیین نمود و هر کسی را که نمره او در آزمون، کمتر از آن باشد رد کرد ولی باید توجه داشت که عوامل گوناگونی (مثلا تعداد متقاضیان) در تعیین حدنصاب، موثرند که ممکن است موجب نوسان آن شوند .

روایی متغیر : چنانچه برای گروه‌های مختلفی در یک آزمون شرکت می‌کنند دو نمره قبولی تعیین شود آزمون دارای روایی متغیر خواهد بود.

حفظ کارکنان : دقت در انتخاب و صرف وقت و هزینه بسیار، کار بیهوده‌ای خواهد بود اگر افراد توانمندی که بدین ترتیب، شناسایی، انتخاب و استخدام می‌شوند پس از مدتی سازمان را ترک گویند . بنابراین بخشی از فرایند انتخاب را باید به مساله ترک و استعفای افراد از سازمان و تلاش برای جلوگیری یا کاستن از آن تخصیص داد .

❖ فصل هفتم: فرایند اجتماعی شدن

(مدیریت منابع انسانی ، دکتر اسفندیار سعادت)

اجتماعی شدن فرد فرایندی است که به وسیله آن اطلاعات لازم و کافی را درباره سازمانی که وارد آن شده است کسب می‌کند و با قبول ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری آن، خود را با اوضاع مطابقت داده و می‌آموزد که چه کارهایی را باید انجام دهد و چه انتظاری از او می‌رود.

شایان توجه است که ورود موفقیت‌آمیز و جا افتادن درست فرد در سازمان، یعنی اجتماعی شدن، تنها به تطبیق او با فرهنگ، اهداف و رویه‌های سازمان محدود نمی‌گردد و باید اهداف و نیازهای فرد و خواسته‌های وی از سازمان نیز در نظر گرفته شود و برای آن پیش‌بینی‌های لازم بعمل آورد .

✓ **معارفه مقدماتی :**

برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که در نخستین روزهای کار به منظور آشناسازی مقدماتی افراد تازه وارد با سازمان تنظیم می‌گردد عبارتنداز :

- آشناسازی فرد با تاریخچه، فلسفه وجودی، اصول، اهداف، قوانین و رویه‌های سازمان.
- آشناسازی با مقرراتی از قبیل ساعات کار ، نحوه پرداخت حقوق، شرایط اضافه‌کاری و مزایای استخدام در سازمان.
- آشناسازی فرد تازه وارد با جزئیات وظایف و مسئولیت‌های شغل جدید .
- نشان دادن واحدهای مختلف سازمان و همچنین نشان دادن محل‌هایی نظیر رستوران، پارکینگ و ...
- معرفی فرد تازه‌وارد به همکاران و همقطاران جدید.

✓ **فرهنگ سازمان**

منظور عوامل و عناصری از این قبیل است که در مجموع ، جّو خاصی را در سازمان به وجود می‌آورند و برخی از آنها عبارتنداز :

- آداب و اصولی که اغلب مکتوب و مدون هم نیست و از نسلی از کارکنان به نسلی دیگر منتقل می‌شود .
- کلمات، کنایات، اشارات و به طور کلی زبان خاصی که فقط برای خود اعضای سازمان قابل فهم است .
- موضع‌گیری‌ها ، نگرش‌ها ، طرز فکرها و ذهنیت‌های جمعی بخصوص .
- آداب معاشرت و اصول خاصی که بر رفتار و حرکات تک تک اعضای سازمان و روابط اجتماعی میان آنها حاکم است .
- وجود عرف و سنت خاصی که رعایت آن، رفتار مطلوب و عدم توجه یا بی‌اعتنایی به آن، رفتار نامعقول و ناهنجار تلقی می‌شود .

✓ **اهمیت اجتماعی شدن افراد در سازمان :**

- آشناسازی فرد با سازمان در نحوه انجام شغل و عملکرد او و در پی آن در ایجاد ثبات در سازمان ، نقش مهمی دارد .
- اولین روزهای کاری اغلب ایجاد اضطراب می کند و آشناسازی افراد تازه وارد با افراد سازمان موجب کاهش آن خواهد شد .
- رفتار مدیران و همقطاران و همکاران و مرئوسان در ارتباط با افراد تازه وارد بسیار تاثیرگذار است .
- آشناسازی فرد با جزئیات امور شغلی و سازمانی موجبات شناخت سریعتر وی را فراهم خواهد آورد.

✓ **مراحل فرایند اجتماعی کردن فرد :** (قبل از ورود به سازمان، رویارویی فرد با سازمان، تحول و دگرگونی)

- مرحله اول ، قبل از ورود به سازمان : در انتظار ورود و شروع به خدمت، تصوری از کار در ذهن فرد نقش می‌بندد و با امیدها و توقعاتی که از سازمان دارد خود را برای کار آماده می‌سازد و 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 تصوری که از سازمان دارد، تغییر دهد . به طور مثال: داوطلبان آزمون استخدامی در یک سازمان دولتی خود را عضوی از آن سازمان تصور می‌کنند . بنابراین هر قدر که تصورات و انتظارات فرد تازه وارد از سازمان واقعی‌تر باشد و هر قدر که نظام ارزشی شکل گرفته و

تثبیت شده او با نظام ارزشی سازمان مطابقت بیشتری داشته باشد و هر قدرکه 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 واقعیات تفاوت‌هایی وجود دارد. در این صورت سازمان باید بکوشد تا فرد را از قالب‌های فکری و رفتاری سابق خود خارج کند و ارزش‌های مورد نظر را جایگزین آنها نماید ولی چنانچه تفاوت میان انتظارات از سازمان و واقعیات عمیق و اساسی باشد ، فرد اغلب چاره‌ای جز استعفاء و ترک خدمت ندارد . مهمترین راه جلوگیری از ایجاد توهمات یا انتظارات بی‌جا، تشریح واقعیات و ارایه اطلاعات مثبت و منفی درباره ماهیت شغل و شرایط کار و فعالیت در سازمان به متقاضیان مشاغل است . بدین ترتیب از احتمال هرگونه سوء تعبیری جلوگیری می‌شود و اگر فرد با وجود پی‌بردن به واقعیات همچنان در عزم خود برای ورود به سازمان راسخ بماند این تصمیم او آگاهانه و واقع بینانه اتخاذ گردیده است.

✓ **روش‌هایی که فرد را با شرایط و واقعیت‌های موجود در سازمان تطبیق می‌دهد :**

مهمترین این روش‌ها عبارتند از:

۱) تغییر نگرش می‌دهد : یعنی شخص به جای آرمانی فکر کردن ، واقع بین می‌شود.

۲) با دیگران رابطه برقرار می‌کند : بعد از ورود ، تازه وارد به زودی به این واقعیت پی می‌برد که سازمان علاوه بر جنبه‌های تخصصی و فنی ، نظامی اجتماعی و سیاسی نیز دارد و روابط میان انسان‌های شاغل اهمیت زیادی دارد و به این موضوع می‌رسد که تخصص و توانایی فنی او برای موفقیت کافی نیست و بنابراین با مافوق و همکاران خود رابطه خوب و سازنده برقرار می‌نماید.

۳) صبر و شکیبایی در پیش می‌گیرد : فرد فکر می‌کند یک روزه می‌توان همه چیز را عوض کرد و به تدریج بعد از چند بار شکست می‌فهمد که برای تغییر و تحول به زمان و مشارکت اعضای ارشد سازمان نیاز است. پس به جای ستیز با مخالفان سعی می‌کند با صحبت مقاومت آنها را کاهش دهد.

- مرحله سوم: تحول و دگرگونی: اگر فرد شناخت درستی از سازمان داشته باشد هنجار و نظام ارزشی سازمان را می‌پذیرد ضمن اینکه بینش و نگرش و رفتار خود را مطابق با آن تغییر می‌دهد و جایگاه کاری و اجتماعی صحیح خود را درمی‌یابد و به عنوان عضوی واقعی پذیرفته می‌شود.

✓ **نکاتی که در هنگام طراحی برنامه اجتماعی شدن فرد باید در نظر داشت :**

۱) آیا می‌خواهیم برنامه‌های رسمی برای اجتماعی شدن فرد داشته باشیم یا می‌خواهیم این کار را بدون تشریفات و برنامه‌های رسمی انجام دهیم؟

۲) اجتماعی شدن به صورت انفرادی انجام می گیرد یا گروهی ؟

۳) می خواهیم چه کسی مسئول اجتماعی شدن فرد باشد ؟

۴) آیا می‌خواهیم اجتماعی شدن فرد در مقطع زمانی خاصی انجام شود؟

۵) آیا می‌خواهیم شخصیت و خصوصیات فعلی تازه وارد حفظ و تقویت کنیم یا می‌خواهیم هویت جدیدی به او بدهیم ؟

✓ **اقداماتی که معمولا برای تغییر در دید و نگرش فرد انجام می‌شود :**

- سازمان از تازه وارد می‌خواهد که دوستان فعلی خود و کسانی را که با آنها معاشرت دارد کنار بگذارد و رابطه اش را با آنها قطع کند .
- سازمان تازه وارد را در موقعیتی قرار می‌دهد که خود او دریابد که باید با دیدی تازه به سازمان ، شغل و همکاران خود بنگرد.
- در بدو ورود ، سازمان عمدا تازه وارد را مجبور می کند تا وظایف پست خود را انجام دهد.
- تازه وارد با تحمیل فشارها، عیب جویی‌ها و حتی سخنان تند و آزاردهنده‌ای که افراد ارشدتر در سازمان، عمدا نسبت به او روا می دارند ، ثابت می‌نماید که در مقابل سازمان غروری ندارد و نقش و جایگاه خود در آن را پذیرفته است .

❖ فصل هشتم: فرآیند آموزش کارکنان

(مدیریت منابع انسانی ، دکتر اسفندیار سعادت)

برای رسیدن به اهداف، هر سازمانی ، چه کوچک و چه بزرگ ، باید تعدادی از نیروی انسانی لایق و کارآمد در اختیار داشته باشد تا افرادی که قبل از ورود به سازمان در مراکز آموزشی و دانشگاهی کسب معلومات نموده‌اند را پس از ورود به سازمان تحت آموزش‌های تخصصی و حرفه‌ای قرار داده تا دانش و مهارت کافی برای انجام کارها را داشته باشند .

✓ مزایای آموزش :

- هیچکس در بدو ورود با موضوعات جزئی سازمان آشنا نیست و زمان خواهد برد تا با کار و محیط آن آشنا شود و بدین منظور برگزاری دوره‌های آموزشی با سرپرستی مربیان کارآزموده و با تجربه زمان یادگیری و شناخت کار و سازمان را کاهش می‌دهد .
- آموزش، خاص افراد تازه وارد نیست ، بلکه برای کارکنان با سابقه و با تجربه نیز باید بنا به ضرورت دوره‌هایی تعریف و اجرا شود .
- یکی از اهدف دوره‌های آموزشی ایجاد طرز تفکر صحیح نسبت به کار و سازمان است .
- آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیاتی کمک می کند.
- آموزش کارکنان فعلی روش موثری برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است .
- آموزش خود کارکنان نیز مفید است زیرا هر چه کارمند سطح دانش فنی و مهارت‌های شغلی خود را بالا ببرد به همان اندازه به ارزش وی در بازار کار و در نتیجه به توانایی‌های او در کسب درآمد بیشتر افزوده خواهد شد .

وظایف تدوین و اجرای آموزش برعهده مدیریت منابع انسانی هر سازمان است که تحت نظر واحدآموزش انجام می‌شود و از وظایف ستادی هر سازمان بشمار می‌رود که شامل موارد زیر می باشد :

- تهیه نیازهای آموزشی
- تعیین اهداف و سیاست‌های آموزشی
- تهیه کتابچه‌ها، مجلات، مقالات و ابزار و وسایل سمعی و بصری جهت استفاده در دوره‌ها
- انتخاب مدرسان و مربیان و سخنرانان مناسب و حائز شرایط برای ارایه مطالب
- کنترل و هماهنگی فعالیت‌های مختلف آموزشی و نظارت بر آنها
- ارزیابی دوره‌های آموزشی

✓ تعیین نیازهای آموزشی :

برنامه‌های آموزشی را تنها هنگامی باید طراحی و اجرا نماییم که مطمئن باشیم می‌تواند به حل مشکلات کمک موثری داشته باشد . البته این موضوع را فراموش نکنید که آموزش را نباید تنها راه حل مشکلات دانست بلکه یکی از راهکارهای موثر در این زمینه می‌باشد .

معمولا از طرق زیر می‌توان نسبت به تعیین نیازهای آموزشی سازمان اقدام کرد :

- مطالعه مسایل مربوط به تولید و بهره وری.
- نظرخواهی از مدیران ، سرپرستان و کارکنان.
- مطالعه پروژه‌هایی که سازمان برای آینده طراحی نموده است.
- تجزیه و تحلیل شغل، مطالعه، بررسی و ارزیابی عملکرد شاغل در شغل و برگزاری آزمون‌های مختلف.

✓ **مراحل تعیین نیازهای آموزشی کارکنان از طریق ارزیابی عملکرد :**

۱) ارزیابی عملکرد
۲) برآورد هزینه آموزشی
۳) تعیین اینکه آیا عملکرد ضعیف، ناشی از نداشتن انگیزه و عدم تمایل به کار است یا عدم توانایی فرد
۴) تنبیه و پاداش
۵) تعیین استاندارد
۶) از میان برداشتن موانع
۷) تمرین و تکرار
۸) آموزش
۹) طراحی مجدد شغل
۱۰) انتقال و یا اخراج فرد

✓ **انواع نظریه‌های یادگیری**

رفتار انسان تابع آموخته‌های اوست و اگر یادگیری را پایه و اساس آموزش بدانیم نخست باید مشخص کنیم که انسان چگونه می‌آموزد تا بتوانیم برنامه‌های آموزشی را طوری طراحی کنیم که یادگیری را برای او موثرتر و آسان‌تر نماید . نظریات زیر از جمله تاثیرگذارترین نظریه‌های یادگیری است که به شرح مختصر آن می‌پردازیم :

۱ـ نظریه یادگیری رفتاری : بنابر این نظریه، تجربه یعنی آزمایش و خطا ، پایه و اساس یادگیری است. بدین ترتیب که انسان در مقابل موقعیت‌هایی که با آن روبرو است از خود واکنش‌هایی نشان می‌دهد و حرکت یا واکنشی که نتیجه مثبت داده و مشکل را حل نموده است در ذهن باقی می‌ماند و دوباره در رویارویی با همان مشکل تکرار می‌شود. بنابراین مشاهده می‌شود مفهوم اصلی در نظریه رفتاری همان نظریه تقویت است که بر اساس نظریه رفتاری، برنامه‌های آموزشی در صورتی مفید و موثر است که میزان آزمایش و خطا در یادگیری را کاهش دهد.

در این نوع یادگیری بایستی در طراحی برنامه‌های آموزشی به نکات زیر توجه کرد :

- برنامه‌های آموزش به بخش‌ها و اجزای کوچکتر تقسیم شود.
- آموزش نباید به ارایه مجموعه‌ای از نظریات انتزاعی منحصر شود.
- باید به فردی که آموزش می‌بیند فرصت داده شود تا مهارت‌هایی را که می‌آموزد تمرین کند.
- فرد باید آنقدر مهارت‌هایی را که آموخته تکرار نماید تا این مهارت‌ها به صورت عادی و غریزی دروجود وی نهادینه شود .

۲ـ نظریه یادگیری اجتماعی : همانطور که یادگیری ناشی از تجربه مستقیم فرد باشد می‌تواند از مشاهده عمل دیگران و نتایج حاصل از آن نیز ناشی شود . به عبارت دیگر بر طبق این نظریه، یادگیری ناشی از تعامل و اثرگذاری متقابل و دائم میان فرد و محیط اجتماعی است. بنابر نظریه مذکور، تغییرات رفتاری بستگی به آنچه تعلیم داده می‌شود و آنچه می‌آموزد بستگی دارد .

در این نوع یادگیری بایستی در طراحی برنامه‌های آموزشی به نکات زیر توجه کرد :

- باید برای کارآموز یک الگوی مناسب انتخاب کرد و او را در موقعیتی قرار داد که شاهد پاداش گرفتن الگو به خاطر رفتار مطلوبش باشد .
- باید کاری کرد تا کارآموز اعتماد به نفس پیدا کند .
- باید کارآموز را متقاعد نمود که آنچه می‌آموزد مهم است و عمل به آن نتایج سودمندی برای او در بر خواهد داشت .

۳ـ نظریه شناختی (گشتالت): اساس نظریه شناختی را قانون تعادل روانی تشکیل می‌دهد . بنا براین قانون، هر انسانی در تلاش است تا کل وجود او از نظامی متعادل و پایدار برخوردار باشد. ولی یادگیری یعنی مواجه شدن با آنچه تا به حال ناشناخته بوده است ، تعادل فرد را بهم زده و زمینه ایجاد تعادلی جدید را در او فراهم می‌کند. پس نظریه شناختی یادگیری، فرایندی است که باعث فروپاشی تعادل فعلی فرد می‌شود و او می‌کوشد تا به یک تعال روانی تازه دست پیدا کند.

در این نوع یادگیری بایستی در طراحی برنامه‌های آموزشی به نکات زیر توجه کرد :

- باید تفاوت‌های موجود بین گروه‌های مختلف(سنی،جنسیت و..)را در سازمان در نظرگرفت و آموزش متناسب طراحی شود.
- به تفاوت‌های انفرادی میان کارکنان توجه داشت و سعی کرد در صورت امکان روشی را که آسان‌تر است و فرد ترجیح می‌دهد برای آموزش او در نظر گرفت .
- فرایند آموزش منطق باشد .
- پیشرفت در آموزش باید ترتیبی منظم داشته باشد .
- به کارآموز به طور مرتب بازخورد داد تا او در جریان چگونگی پیشرفت خود قرار بگیرد .

✓ **مراحل مختلف فرایند آموزش :**

۱) تشخیص نیازهای آموزشی
۲) تعیین اهداف آموزشی
۳) انتخاب روش آموزشی
۴) برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره آموزشی
۵) ارزیابی دوره آموزشی

✓ **۱- تشخیص نیازهای آموزشی سازمان** (سازمان، شغل و کارمند)

- بررسی سازمان : با بررسی سازمان نخست دانش و مهارت‌هایی که برای نیل به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت ضروری است تعیین می‌شود و سپس مشخص می‌شود که آیا در داخل سازمان این دانش وجود دارد یا بایستی در خارج از سازمان جستجو کرد . این مرحله رابطه نزدیکی با سیاست‌ها و استراتژی‌های استخدامی سازمان دارد .
- بررسی (تجزیه و تحلیل) شغل: با تجزیه و تحلیل شغل اطلاعاتی درباره ویژگی‌ها، وظایف و مسئولیت‌های موجود در شغل به دست می‌آید که در شرح شغل آمده و بر اساس آن شرایط احراز یا ویژگی‌های متصدی شغل نوشته شده و همچنین علاوه بر این اطلاعات این تجزیه و تحلیل اطلاعاتی از جمله جزئیات وظایف و عناصر تشکیل دهنده شغل؛ استانداردهای عملکرد در شغل؛ روشهایی که تصدی شغل باید برای انجام وظایف خود به کار گیرد.
- بررسی کارمند: با بررسی کارمند، دانش، مهارت و توانایی او تعیین و ارزیابی می‌شود. اطلاعات لازم درباره کارمند را می‌توان از طریق مشاهده مستقیم کار او مطالعه و بررسی ارزیابی‌هایی که سرپرستان از کار او دارند و مقایسه عملکرد او با سایر کارکنان و صحبت و تبادل نظر با فرد درباره عملکرد او به منظور شناخت عواملی که مانع از انجام بهتر کار است. که اگر در بررسی‌ها کاستی‌های عملکرد کارکنان مشخص شود در قدم بعدی می‌توان مشخص کرد این کاستی‌ها آیا با آموزش حل می‌شود و از این طریق نیازهای آموزشی سازمان مشخص گردد.

✓ **۲- تعیین اهداف آموزشی :**

بعد از تعیین نیازهای آموزشی، اهداف آموزش باید مشخص گردد و می‌بایست هدف از برگزاری هر دوره آموزشی در نهایت، افزایش کارایی عمومی در سازمان با بالا بردن کیفیت کار نیروی انسانی شاغل در آن باشد . کارشناسان و صاحب نظران آموزشی معتقدند برای روشن بودن اهداف میبایست به سه سوال زیر پاسخ داد :

- کارمند چه چیزی را یاد می‌گیرد؟

- چه شرایطی باید وجود داشته باشد تا کارمند بتواند به آنچه که آموخته است عمل نماید ؟
- استاندارد عملکرد چیست؟

✓ **۳- انتخاب روش آموزش :**

- گروه اول : روش‌هایی که منظور از آنها دادن اطلاعات است.(سخنرانی،سمینار)

سخنرانی : متداول ترین روش آموزشی، سخنرانی، و ارایه مطالب به صورت شفاهی و زنده برگزار می‌شود.

سمینار : در سمینارها کارآموزان به مشارکت در مباحث و تبادل نظر میان خود و سخنران تشویق می‌شوند .

هدف اصلی در این روش‌ها آموختن مفاهیم، واقعیات، مهارت‌ها و دانستنی‌های مربوط به کار است .

- گروه دوم : روش‌های شبیه‌سازی شده.(بررسی موارد خاص، ایفای نقش، تمرین شغل، بازی‌های مدیریتی)

شرایط شبیه‌سازی از دنیای واقعی که به طور مصنوعی ساخته شده قرار می‌گیرد تا با شناخت آن برای رویارویی و ورود به دنیای واقعی آماده شود. کارآموز در شرایط شبیه‌سازی از دنیای واقعی که به طور مصنوعی ساخته شده قرار می‌گیرد تا با شناخت آن برای رویارویی و ورود به دنیای واقعی آماده شود . پس با ارایه مسائلی شبیه آنچه انتظار می‌رود کارآموز در دنیای واقعی با آن روبرو گردد و با قراردادن وی در موقعیت‌هایی که انتظار می‌رود در آن قرار گیرد، به او آموزش‌های لازم داده می‌شود .

- بررسی موارد خاص : در این روش شرح مبسوطی از یک واقعه یا وضعیت خاص به کارآموز داده و از او خواسته می‌شود با تجزیه و تحلیل مشکل را شناسایی نماید و برای رفع آن راهی را پیشنهاد کند و معمولاً باید به شکل مطلوب نتایج به گروه کارآموزان داده شود تا راجع به آن بحث شود.
- ایفای نقش: در دهه ۱۹۳۰ برای اولین بار برای درمان بیماران روانی از این روش استفاده شد در این روش به هر یک از اعضای گروه نقش خاصی داده می‌شود و به این وسیله به کارکنان می‌آموزند چگونه با یکدیگر رابطه برقرار نمایند. افراد با یکدیگر در حین ایفای نقشی که به آنها محول شده مسائلی که به وجود می‌آید و آنان باید همان موقع واکنش نشان دهند و این تفاوت مهمی است که میان دو روش آموزشی مذکور وجود دارد.
- تمرین شغل: آموزش از این طریق بدین شکل است که کارآموز نقش مدیری را به عهده می‌گیرد که باید در زمان و مهلت معین به نامه یا پرونده‌ای که به او داده می‌شود رسیدگی کند و تصمیم مناسبی اتخاذ نماید. هدف اصلی از این تمرینات پرورش مهارت و قدرت تصمیم‌گیری کارآموز است نه آموختن چیزهای تازه.
- بازی‌های مدیریتی: در سال ۱۹۵۷ برای اولین بار از این روش استفاده شد از آن زمان تاکنون بیش از هزاران برنامه کامپیوتری برای آموزش کارمند یا تربیت مدیر نوشته شده و در بازار وجود دارد. در این برنامه مدلی براساس فعالیت‌ها و عملیات یک سازمان فرضی طراحی و از کارآموزان خواسته می‌شود تا در نقش مدیران مسئول قرار بگیرند و با تصمیمات خود عملیات را هدایت و سازمان را اداره نمایند و نرم‌افزار عملکرد را بررسی و نتایج را اعلام می‌نماید.

- گروه سوم : روش‌های ضمن خدمت (هدف اصلی این است که به فرد در ضمن انجام کار آموزش داده شود .)

مهمترین مزیت آموزش ضمن خدمت این است که کارآموز کاری را که مسئول انجام آن شده است یاد می‌گیرد و با ابزار و وسایلی که باید به کار ببرد آشنا می‌شود و این آموزش در محیط واقعی کار انجام می‌شود . این آموزش‌ها نیز از نظر انگیزشی بسیار موثر است زیرا کارآموز با انجام بهتر کار، می‌تواند شاهد موفقیت و پیشرفت خود باشد .

✓ **اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت :**

تحقیقات نشان داده که بهترین نتایج هنگامی بدست آمده است که برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت طی ۴ مرحله زیر به اجرا درآمده‌اند :

۱) آماده‌سازی کارآموز: کاهش تشویش و اضطراب‌های احتمالی کارآموز و تشویق به یادگیری موثر.

۲) نشان دادن نحوه انجام کار به کارآموز : روش‌های سخت به آسان و بلعکس.

۳) انجام آزمایشی کار به وسیله کارآموز : تمرین و انجام مکرر کار به وسیله کارآموز.

۴) پیگیری: کاهش تدریجی نظارت و تقدیر در صورت درست انجام دادن امور یادگیری.

✓ **روش‌های آموزش ضمن خدمت :**

آموزش ضمن خدمت هنگامی بیشترین اثر و کارآیی را دارد که لازم باشد یک یا تعداد معدودی کارآموز را در یک زمان و برای شغل مشخصی آموزش داد و تربیت کرد.

۱ـ گردش شغلی: چرخش در مشاغل مختلف باعث افزایش دانش و تجربیات فرد می‌گردد، از خستگی و یکنواختی کار می‌کاهد و این امر موجب تحرک فکری و خلاقیت و نوآوری می‌شود و از معایب آن می‌توان به احساس موقتی بودن اشاره کرد که باعث می‌شود اگر فرد اشتباهی هم مرتکب شد مورد بازخواست قرار نگیرد یا با همه مشاغل به صورت سطحی آشنا باشد و با ریزه‌کاری‌های هیچ شغلی آشنایی نداشته باشد پس بدیهی است که تا مدتی تولید و کارآیی در سطح بهینه نخواهد بود.

۲ـ آموزش کارگاهی: در محلی خارج از محیط کار کارگاهی با همان ویژگی‌ها کارآموز آموزش می‌بیند به دنبال خسارت‌های ناشی از انجام کار در محیط اصلی کار کمتر می‌گردد و فرد از فشارهایی که در شرایط واقعی کار وجود دارد به دور است و می‌توان تعداد زیادی از افراد را در یک زمان آموزش داد اما از معایب آن هزینه بالای تجهیز این کارگاه‌ها است که برای همه سازمان‌ها مقدور نیست.

۳ـ مربی‌گری: در این روش رییس مانند یک معلم به آموزش مرئوس می‌پردازد و فنون لازم را برای بهبود عملکردش به او می‌آموزد و کارآموز را در جهت مطلوب هدایت می‌نماید و موجبات رشد فکری و شغلی او را فراهم می‌سازد ولی این خطر وجود دارد که جنبه‌های مثبت و منفی شیوه کار در سازمان ادامه پیدا کند.

۴ـ جانشینی موقت: روشی است که می‌توان افراد را برای مشاغل بالاتر تربیت نمود . باید دقت نمود جانشین به ظاهر شغل نپردازد و نباید به تصاحب همیشگی شغل و در نتیجه جابجایی یا سرگردانی متصدی اصلی شغل منجر گردد.

۵ـ استاد و شاگردی: می‌توان با کمترین هزینه نیروی ماهر مورد نیاز خود را بدست آورد و به عبارتی می‌توان بسیاری از ویژگی‌های سایر روش‌های آموزشی را یکجا در خود جمع داشته باشد و شاگرد در حالی که کار یاد می‌گیرد دستمزد دریافت می‌نماید اما مشکلی که در این روش وجود دارد نرخ دستمزد است که بدون توجه به تفاوت‌های انفرادی به شکل ثابت است و این موضوع باعث دلسردی شاگرد می‌شود.

✓ **نکات مهم در طراحی دوره‌های آموزشی :**

۱. کسانی که مسئولیت آموزش را دارند بایستی با دقت انتخاب شده باشند و خود آموزش‌های لازم را دیده باشند .
۲. کارکنانی که مسئول آموزش دیگران می‌شوند باید اطمینان پیدا کنند که افرادی که آموزش می‌بینند، جانشین و یا رقیب آنها نمی‌شوند.
۳. از لحاظ شخصیتی نباید میان معلم و کارآموز چنان تفاوتی باشد که ایجاد یک رابطه درست و منطقی را دشوار کند.

٤- برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره آموزشی :

قبل از برگزاری دوره آموزشی باید درباره مسایلی از این قبیل تصمیمات لازم اتخاذ شده باشد :

- محل برگزاری دوره
- مشخصات افراد ارایه کننده آموزش و آموزش گیرنده
- تاریخ شروع و خاتمه دوره آموزشی

✓ **٥- ارزیابی دوره آموزشی**

معمولا سودمندی دوره‌های آموزشی بر اساس چهار معیار اصلی ، ارزیابی و سنجیده می‌شوند که عبارتنداز :

- رضایت کارآموزان از دوره
- میزان یادگیری بر اثر شرکت در دوره
- بررسی تغییر رفتار کارآموز
- بررسی نتایج

✓ **آموزش سیستمی**

در روش‌های آموزشی که تاکنون مورد بحث قرار گرفته‌اند هدف این بوده است که با افزودن به دانش شغلی فرد یا با آموزش مهارت‌ها و تخصص‌های ویژه، رفتار و نگرش او در جهت مطلوب یعنی در جهت نیل به اهداف سازمانی تغییر کند . راه دیگر این است که به جای تکیه بر آموزش انفرادی کارکنان آن دسته از ارتباطات و مراودات اجتماعی را که به نظر می‌رسد مانع رسیدن به اهداف سازمانی باشند مطلع کرد و تلاش نمود که آنها را تعییر داد یا از بین ببرد . بدین ترتیب انتظار می‌رود که سیستم کار و فعالیت‌های سازمان کارآمدتر گردد و در انطباق با تغییر و تحولات محیطی توانایی بیشتری پیدا نماید. منظور از سیستم در اینجا کل سازمان یا بخشی از آن است و هدف از آموزش سیستمی تاکید بر آموزش مهارت‌های میان فردی یعنی ایجاد رابطه سازنده با دیگران است .

✓ **روش‌های تغییر سیستم کار :** (نظریه مداخه ، پژوهش‌کنشی ، توسعه سازمان)

✓ **نظریه مُداخله :**

در چارجوب این نظریه، آرجریس توضیح می‌دهد چگونه می‌توان با مُداخله یا قرار گرفتن در میان اعضای سیستم به آنها کمک کرد تا مسائل خود را بهتر حل نمایند. فردی به عنوان عامل تغییر یا مشاور وارد سازمان می‌شود وظیفه او کمک به تشخیص مسئله و تجزیه و تحیل درست و یافتن بهترین راه‌حل است برای آنها ایجاد جوی مناسب و فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای عملی نمودن این راه‌حل‌ها است. اصولی که در این نظریه پیشنهاد شده عبارتنداز:

- اطلاعات از چندین منبع جمع‌آوری گردد.
- تغییر و تحول به زور به سیستم تحمیل نگردد.
- پشتیبانی مسئولان به دست آورده شود.

✓ **پژوهش کنشی**

آموزش مهارت و دانش شغلی به کارکنان مرکب از مجموعه مراحلی است که با شناخت نیازهای آموزش آغاز و با ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی خاتمه می‌یابد ولی بر خلاف فرایندی که در آن آغاز و پایانی متصور گردیده فرایند توسعه سازمانی (O.D) دائمی و گردشی (سیکلی) است. ابزار اصلی O.D را پژوهش کنشی تشکیل می‌دهد و در پژوهش کنشی، گردشی بودن فرایند O.D به خوبی منعکس گردیده است . پژوهش کنشی مدلی است که با رعایت اصول، قواعد و روش تحقیق علمی، سعی در یافتن و تعریف مسأله، جمع‌آوری اطلاعات و حل آن می‌نماید که می‌توان آن را شامل ۷ مرحله اصلی به شرح زیر دانست :

- پی بردن به مساله
- مشورت با کارشناسان علوم رفتاری
- جمع‌آوری اطلاعات به وسیله مشاور و تشخیص مقدماتی مساله
- بازخور
- تشخیص مساله

- کنش اول(اولین مداخله در سیستم)
- جمع آوری اطلاعات

✓ **توسعه سازمان :**

کرت لُوین، تغییر و تحولاتی که به منظور توسعه سازمان به وجود می آید را به طی سه مرحله زیر متکی می‌داند :

۱ـ محور رفتار فعلی فرد(تشویش و نگرانی،حفظ منافع موجود،عدم نیاز به تغییر و تحول)

۲ـ ایجاد تغییرات رفتاری مطلوب در فرد(عوامل درونی و یا بیرونی)

۳ـ تثبیت رفتار مطلوب در فرد

❖ فصل نهم: ارزیابی عملکرد

(مدیریت منابع انسانی ، دکتر اسفندیار سعادت)

✓ ارزیابی عملکرد

منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطاء پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است.هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف بلکه افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است . به یاد داشته باشید که در گذشته ارزیابی عملکرد فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌گرفته ولی امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی اهمیت بیشتری یافته است.

✓ کاربردهای ارزیابی عملکرد:

- برنامه‌ریزی نیروی انسانی
- کارمندیابی و انتخاب
- تعیین روایی آزمون‌های استخدامی
- آموزش و تربیت کارکنان
- تعیین مسیر شغلی
- حقوق و مزایا
- شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان

✓ عوامل موثر بر ارزیابی :

عوامل برون سازمانی

عوامل درون سازمانی

✓ شاخص‌های ارزیابی :

مشاغل، مختلف و متنوع هستند و هر یک ویژگی‌های خاص خود را دارند. از این رو هرگز نمی‌توان مجموعه‌ای از شاخص‌های بخصوصی را تعیین کرد که عمومیت داشته باشند و بتوان از آنها برای ارزیابی عملکرد کارکنان در هر شغلی استفاده نمود. به طور کلی شاخص‌هایی که برای ارزیابی عملکرد به کار برده می‌شوند باید خصوصیاتی داشته باشند که استفاده از آنها دقت، صحت و اثربخشی فرایند ارزیابی را افزایش دهد. این خصوصیات عبارتند از:

- بتوان به آن اعتماد کرد: یعنی اندازه‌گیری شاخص در زمان‌های متفاوت، کم و بیش نتایج یکسانی را داشته باشد.
- تفاوت‌هایی که از نظر عملکرد میان کارکنان وجود دارد تشخیص و آنها را از یکدیگر تفکیک نماید. بدیهی است که اگر شاخصی قادر به چنین تمایزی نباشد و عملکرد همه کارکنان را به یک شکل و کم بیش در یک سطح ارزیابی نماید، نتایج حاصل کمکی به مدیر در اتخاذ تصمیماتی چون افزایش پرداخت و ترفیع مقام نخواهد کرد.
- متصدی شغل قدرت تأثیرگذاری بر آن را داشته باشد. یعنی اگر فرد بخواهد و برای او فرصت و امکانات مناسب وجود داشته باشد، بتواند در جهت بهتر کردن آن تلاش نماید .
- برای کسانی که به وسیله آن ارزیابی می‌شوند قابل قبول باشد.
- سیستم ارزیابی عملکرد هنگامی می‌تواند موثر باشد که از شاخص‌های واقعی که ارتباط مستقیم با شغل دارند استفاده شود.

✓ مراحل مختلف فرایند ارزیابی عملکرد

۱ـ هدف از ارزیابی عملکرد تعیین و مشخص شود : ضروری است زیرا به ندرت می‌توان سیستم واحدی برای ارزیابی طراحی نمود که تمام جوانب را در نظر بگیرد. بنابراین باید اهداف ویژه‌ای که سیستم ارزیابی عملکرد برای نیل به آن طراحی و اجرا می‌گردد مشخص شود که در اغلب موارد بیش از یک سیستم ارزیابی عملکرد مورد نیاز است.

۲ـ برای کارکنان کاملا توضیح داده شودکه در وظایف محول شده چه انتظاری از آنها می‌رود: معمولاً به کمک اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست آمده و در شرح شغل منعکس گردیده است و همچنین شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی عملکرد به اطلاع فرد رسانده می‌شود.

۳ـ عملکرد واقعی فرد در شغل اندازه‌گیری می‌شود.

۴ـ این عملکرد با استانداردهای عملکرد مقایسه می‌گردد.

۵ـ نتایج حاصل از این مقایسه با فرد در میان گذاشته می‌شود و تصمیمات مقتضی اتخاذ می‌گردد.

✓ عوامل موثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی :

- اندازه سازمان : سازمان‌های بزرگ به علت هزینه‌بر بودن از سیستم‌های پیچیده ارزیابی بیشتر استفاده می کنند.
- پویایی سازمان : سازمان‌های پویا و در حال تغییر از ارزیابی‌های ساده به خاطر انعطاف پذیری استفاده می‌کنند .
- سطوح مختلف در سلسه مراتب : ارزیابی مدیریتی و کارکنان به دلیل پیچیدگی با یکدیگر متفاوت می‌باشد.

✓ انواع ارزیابی :

۱. ارزیابی سرپرست مستقیم
۲. ارزیابی رییس به وسیله مرئوس
۳. ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر
۴. ارزیابی گروهی
۵. ارزیابی از طریق خود سنجی

در هنگام طراحی سیستم ارزیابی عملکرد باید مشخص شود که سیستم برای ارزیابی فعالیت‌های شغل طراحی می‌شود یا برای ارزیابی نتایجی که باید از این فعالیت‌ها به دست آورد. یعنی شاخص‌هایی که برای ارزیابی عملکرد کارکنان انتخاب می‌شوند، مربوط به فعالیت‌های آنها در شغل است یا مربوط به نتایجی که از این فعالیت‌ها به دست می‌آید. از آنجا که منظور نهایی سازمان، نیل به اهدافی می‌باشد که برای آن به وجود آمده است، هر سیستم ارزیابی که نتیجه عملکرد کارکنان را معیار اصلی برای ارزیابی قرار دهد از این مزیت برخوردار است که موجبات تشویق برای نیل به اهداف سازمان را فراهم نماید . اما مشکل این است که منابع به هدر رفته و ضایعات احتمالی در شغل در ارزیابی منعکس نمی‌گردد و مشکل دیگر این است که علت عدم موفقیت در نیل به هدف مشخص نمی‌باشد .

پس می‌توان بزرگترین مزیت معیار قراردادن فعالیت‌های کارمند برای ارزیابی عملکرد او را آگاهی از چگونگی انجام اعمالی دانست که برای رسیدن به هدف انجام می‌گیرد . اما ایراد این شاخص هم این است که فرد تنها به کارهایی می‌پردازد که موجبات بهتر نشان دادن عملکردش می‌شود .

با توجه به مزایا و معایبی که شرح داده شد روشن است که یک سیستم ارزیابی هنگامی موثر خواهد بود که شامل هر دو معیار باشد. بنابراین تنها از این طریق می‌توان امیدوار بود تا سیستمی که برای ارزیابی عملکرد کارکنان طراحی گردیده است هم باعث ایجاد انگیزه بیشتر برای عملکرد بهتر گردد و هم با کمک به کارکنان در کسب مهارت‌های لازم موجبات رشد و پیشرفت آنها را در سازمان فراهم آورد.

✓ روش‌های ارزیابی

روش‌های مختلفی برای ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد ولی اینکه کدام روش، مناسب‌ترین روش ارزیابی است، به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد و معمولا ترکیبی از روش‌های مختلف برای ارزیابی کارکنان به کار گرفته می‌شود.

- روش مقیاسی : روش مقیاسی یکی از قدیمی‌ترین و متداول‌ترین روش‌ها است و در این روش کارکنان بر اساس عوامل معینی درجه‌بندی می‌گردند و یکی از دلایل عمده محبوبیت این روش سادگی و سهولت استفاده از آن است. در این روش ارزیاب که معمولاً رییس مستقیم کارکنان است با استفاده از فرم‌های بخصوصی اقدام به ارزیابی عملکرد آنها می‌نماید. در فرم‌ها فهرستی از صفات و ویژگی‌های که باید مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرند درج شده است و مقیاسی که برای ارزیابی عملکرد به کار برده می‌شود به شکل پیوسته یا گسسته است و بررسی ابعاد و جنبه‌های مختلف کار از ویژگی‌های این روش بوده که بزرگترین امتیاز آن است . اما ویژگی‌های شخصیتی و صفاتی چون داشتن روحیه همکاری قدرت تشخیص و قدرت قضاوت حالت کیفی داشته و اندازه‌گیری آن به این روش امکان‌پذیر نیست.
- عامل سنجی : از روش مقیاسی به طریق دیگری نیز می‌توان برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده نمود. بدین ترتیب که به جای ارزیابی عملکرد بر اساس صفات و خصوصیات شخصیتی فرد کارآیی او در انجام وظایف و مسئولیت‌های ویژه‌ای که در شغل وی دارد ارزیابی می‌گردد که با استفاده از شرح شغل و وظایف محوله ارزیابی انجام می‌پذیرد.
- روش ثبت وقایع حساس : عبارت است از ثبت عملکرد و تصمیم‌گیری‌های بسیار خوب و بد، همزمان با انجام وظایف است که اگر عمل خاصی که فرد در انجام وظایف و مسئولیت‌های خود انجام می‌دهد تاثیری مهم (چه مثبت و چه منفی) در کارآمدی واحد مربوطه داشته باشد، این عمل یک واقعه حساس به شمار می‌آید . با ثبت این وقایع ارزیاب اطلاعات لازم را برای ارزیابی عملکرد در اختیار خواهد داشت و برای اینکار باید ارزیاب کل عملکرد فرد را طی یک دوره کامل ارزیابی نماید (مثلاً یک سال گذشته) این روش بسیار زمان‌بر است و اگر تعداد افراد زیاد باشد دقت آن کاهش می‌یابد.
- روش توصیفی: در این روش از ارزیاب خواسته می‌شود تا شرحی درباره چگونگی عملکرد فرد بنویسد. موفقیت این روش به قدرت توصیف و تشریح ارزیاب بستگی پیدا می‌کند از آنجا که دست سرپرست در توصیف عملکرد کارکنان باز است و استاندارد خاصی ندارد ارزیابی بر این اساس کار ساده‌ای نیست.
- روش قیاسی: عملکرد فرد با استاندارد از پیش تعیین شده‌ای مقایسه و سنجیده می‌شود. از مزایای آن عدم دخالت ذهنیت و قضاوت ارزشی و شخصی ارزیاب است.
- روش درجه‌بندی: از ارزیاب خواسته می‌شود تا کارکنان را بر اساس یک معیار کلی از بهترین تا ضعیف‌ترین درجه‌بندی نماید. معمولا تعیین بهترین و بدترین کار ساده‌ای است اما تعیین مابین افراد کار سختی است به خصوص اگر تعداد کارکنان زیاد باشد.
- مقایسه دو به دو: نوعی روش درجه‌بندی است که کار مقایسه کارکنان را آسان‌تر می‌نماید به طوری که عملکرد هر یک از کارکنان با تک تک کارکنان دیگر سنجیده می‌شود.
- توزیع اجباری: مانند روش درجه‌بندی نمونه دیگری از یک روش ارزیابی مقایسه‌ای است که ارزیاب باید عملکرد کارکنان را در گروه‌های خاصی دسته‌بندی نماید و بر اساس قضاوتی که از عملکرد آنان بدست می‌آید در یکی از گروه‌ها قرار دهد .(مثلا : عالی،متوسط و ضعیف)
- انتخاب اجباری: ارزیاب باید از میان چند جمله توصیفی درباره کارمند یکی را که فکر می‌کند شرح مناسبی درباره عملکرد باشد انتخاب کند. در مواردی از این شیوه استفاده می‌شود که مشخص گردد در ارزیابی نوع دیگر به شکل نامعقولی کارایی همه در سطح بالایی قرار گرفته پس با استفاده از تعیین خاصی از جملات از این کار جلوگیری می‌کنیم.
- روش مقیاسی رفتاری: از دو نظر با روش مقیاسی تفاوت دارد. اولا رئیس باید رفتار مرئوس را در شغل بر اساس مجموعه عواملی بسنجد که به وسیله مطالعه دقیق شغل ارتباط آنها با هم و نقش‌های مهم در انجام موثر شغل ثابت شده است . ثانیاً در کنار مقیاسی که برای اندازه‌گیری رفتار درجه‌بندی

شده راهنمای ارزیاب در ارزیابی دقیق‌تر کارمند باشد . استفاده از این روش نگرش مثبتی از ارزیابی به افراد می‌دهد و پایایی و روایی بالای این روش بر کاهش اضطراب و نگرانی افراد از تاثیر مثبت دارد.

- ارزیابی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف: در مدیریت بر مبنای هدف سعی بر این است که مسایل و مشکلاتی که در روش های سنتی ارزیابی وجود دارد از بین برود . از جمله اهداف این روش ایجاد رابطه خوب میان رئیس و مرئوس و ایجاد جوی مساعد در محیط کار و در نتیجه افزایش انگیزه و بالا بردن سطح عملکرد کارکنان می‌باشد .

مدیریت بر مبنای هدف در هر شرایطی قابل اجرا نیست و برای مدیرانی که مدام عادت به دستور دادن هستند بسیار دشوار و حتی غیرممکن است زیرا بر خلاف روش های معمول ارزیابی ، در این روش کارکنان بر اساس یک معیار ثابت و معین ارزیابی نمی‌شوند بلکه مسئولیت‌ها و اهداف بر حسب توانایی‌های افراد و موقعیت و وضعیت موجود ، تعیین و عملکرد آنها نیز بر همان اساس سنجیده و ارزیابی می‌شود . در این روش تاکید بیشتر بر روی عملکرد است تا صفات و ویژگی‌های شخصیتی وی و همچنین تاکید بیشتر بر حال و آینده است و مزیت مهمی بشمار می‌رود زیرا گذشته را غیر قابل تغییر می‌دانند.

برخی از ویژگی‌های مدیریت بر مبنای هدف :

- رییس و مرئوس با تشریک مساعی و توافق با یکدیگر وظایف و مسئولیت‌های کار را تعیین می کنند.
- مرئوس با همکاری رییس اهداف عملیاتی کوتاه مدت خود را تعیین می کند.
- رییس و مرئوس با همکاری یکدیگر معیارهایی را که کار باید بر اساس آن اندازه‌گیری یا ارزیابی شود تعیین می کند.
- بعد از آغاز کار رییس و مرئوس با یکدیگر ملاقات و پیشرفت کار را ارزیابی می کنند.
- نقش رییس در این روش پشتیبانی از مرئوس و تقویت او می‌باشد .
- رییس به جای اینکه در مقام قضاوت باشد نقش مشاور را برای تسهیل و پیشرفت ایفا می کند.
- نتایج حاصل از عملکرد فرد مورد بررسی قرار گرفته یا مورد انتقاد قرار می گیرد نه خود او .

✓ مشکلات ارزیابی عملکرد

۱. عینیت نداشتن
۲. تعمیم دادن صفات توسط ارزیاب
۳. سخت‌گیری، تساهل یا محافظه‌کاری
۴. تازگی
۵. مقابله کارکنان نسبت به سرپرست یا ارزیاب
۶. محاکمه به جای ارزیابی
۷. تعصبات شخصی ارزیاب
۸. مصاحبه پایانی

از آنجا که کمتر کسی دوست دارد کارش مورد بررسی و قضاوت دیگران قرار گیرد، طبیعتاً ارزیابی عملکرد کارکنان حساسیت‌های بخصوصی را به وجود می‌آورد. گذشته از این، معمولاً به این قبیل ارزیابی‌ها با سوءظن نگریسته می‌شود؛ چرا که در موارد بسیاری ارزیابی کارکنان، تنها دلیل قابل استناد برای تسویه حساب‌های شخصی بوده است و برای جلوگیری از بروز چنین مسائلی، معمولاً قوانین و مقررات بسیاری از سوی دولت و سایر مراجع ذی‌صلاح وضع می‌گردد. این قوانین مسئولان سازمان را ملزم می‌کند تا روش‌هایی برای ارزیابی کارکنان طراحی کنند که با استفاده از آن نه تنها حق کسی ضایع نشود بلکه مزایایی چون افزایش حقوق یا ترفیع نیز به طور عادلانه میان کارکنان شایسته توزیع گردد. از طرف دیگر جو سازمان به عنوان

یک عامل درون سازمانی نیز می‌تواند در عملکرد کارکنان تأثیر مثبت یا منفی داشته باشد. در مجموع بسیاری از روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان به دلیل عدم نتایج مطلوب مورد انتقاد قرار می‌گیرد ولی این اشکالات در روش‌ها نیست بلکه ناشی از استفاده غلط از این روش‌ها است.

همانطور که سیستم ارزیابی عملکرد مشکلات زیادی را در سازمان حل می‌نماید، اشتباه در ارزیابی عملکرد کارکنان نیز باعث می‌شود تا سیستم ارزیابی سازمان ارزش و اعتبار خود را از دست بدهد . پس باید تلاش شود تا روش‌هایی برای ارزیابی عملکرد طراحی شود که یا فاقد اشتباه باشند یا امکان آن را به حداقل برساند، زیرا ارزیابی غلط می‌تواند تبعات زیان باری از جمله خوب جلوه دادن وضعیت سازمان یا پایین آمدن بهره‌وری کارکنان سازمان به دلیل نارضایتی از نتایج ارزیابی کارشان باشد که در مجموع اجرای ارزیابی عملکرد نادرست در سازمان می‌تواند تبعات جبران ناپذیری برای سازمان بدنبال داشته باشد که این مشکلات را می‌توان از طریق آموزش مدیران و کارکنان حل کرد.

✓ عوامل کاهش اشتباهات سیستم ارزیابی

- باید سرپرستان را تشویق نمود که کارکنان خود را به طور دائم زیر نظر داشته باشند و از چگونگی عملکرد آنها یادداشت بردارند.
- در طراحی مقیاس‌های ارزیابی باید دقت نمود که عوامل مهم و مرتبط با کار سنجیده شود و برای هریک از عوامل مهم و موثر در شغل، یک مقیاس جداگانه طراحی شود.
- ارزیاب را نباید موظف به ارزیابی تعداد زیادی از کارکنان در یک نوبت یا در یک زمان کوتاه و محدود نمود .
- ارزیاب را باید از اشتباهاتی از قبیل تساهل ، سخت‌گیری ، محافظه‌کاری و غیره که در ارزیابی رخ می‌دهد آموزش داده و آگاه نمود .

✓ دوره‌های ارزیابی عملکرد کارکنان

اگر هدف از ارزیابی، اصلاح معایب و راهنمایی کارمند و کمک به رشد و باروری بیشتر وی باشد، ارزیابی عملکرد به دفعات یا حداقل با فواصل کوتاهی انجام می‌گیرد و در شرایط عادی هر ۶ ماه یک بار و یا هر سال یکبار انجام می‌شود . به طور کلی زمان‌بندی ارزیابی عملکرد باید با نتایجی که انتظار می‌رود از آن به دست آید منطبق باشد یعنی اگر نتایج یک کار یکسال بعد مشخص می‌شود غیر منصفانه است که شش ماه یکبار ارزیابی انجام شود.

✓ نکات مهم برای اثربخشی مصاحبه پایانی

مرسوم است در پایان نتایج ارزیابی عملکرد کارمند به اطلاع او رسانده شود . برگزاری این مصاحبه اطلاعاتی را به دست می‌آورد که در برنامه‌ریزی‌ها آتی که برای رشد و پیشرفت کارمند انجام می‌گیرد موثر واقع شود . توصیه شده است مصاحبه به گونه‌ای باشد که موارد زیر در آن گنجانده شود :

۱ـ نتایج حاصل از عملکرد مرئوس

۲ـ مشاوره، راهنمایی و همکاری با مرئوس در تعیین اهداف بعدی

۳ـ ارائه پیشنهاداتی در زمینه چگونگی نیل به اهداف

❖ فصل دهم: سیستم پاداش

به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود و یا در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می کند و برای جبران خلاقیت و ابتکارات وی برای یافتن و به کارگیری رویه‌ها و روش‌های کاری جدیدتر و بهتر ، سازمان به فرد پاداش می‌دهد . سیستم پاداش باید کارا و اثربخش باشد و به عبارت دیگر تخصیص و اعطای پاداش در سازمان باید به گونه‌ای باشد که حداکثر بازده را برای سازمان ایجاد نماید. پاداش در واقع وسیله‌ای است که با استفاده از آن سازمان از کارکنان خود به خاطر شایستگی آنها سپاسگزاری می کند و با این قدرشناسی و ادای احترام آنها را به ادامه کار خود تشویق می‌نماید.

- ✓ **انواع پاداش :** (درونی و بیرونی)
- ✓ **پاداش‌های درونی :** منشاء این پاداش خود فرد است.

۱. مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها
۲. استقلال و آزادی عمل در کار
۳. مسئول بودن
۴. کار جالب
۵. امکان فرصت برای رشد شخصی
۶. تنوع وظایف

- ✓ **پاداش‌های بیرونی :** (نقدی و غیرنقدی) ریشه و سرشت این پاداش با خارج از وجود فرد مرتبط است .

- پاداش نقدی **:** پاداش بر مبنای عملکرد ، پاداش بر مبنای عضویت

پاداش بر مبنای عملکرد شامل : حق‌العمل کاری(کمیسیون)،تکه کاری،طرح‌های تشویقی،افزایش تولید یا عملکرد بهتر

پاداش بر مبنای عضویت شامل : افزایش حقوق بخاطر تورم و هزینه زندگی، پرداخت به خاطر حفظ نیروها،پرداخت به خاطر ارشدیت، سهیم کردن کارکنان در سود، بیمه و سایر مزایا

- پاداش غیر نقدی : تجهیزات اداری مناسبتر،عنوان شغلی بهتر،رییس دفتر،حق انتخاب وظایف،حق انتخاب همکاران

- ✓ **تفاوت میان پاداش‌های درونی و بیرونی**

پاداش درونی : اگر کاری ذاتا برای فرد ارزش داشته باشد، انجام آن کار اجر و پاداشی است که او خواهان آن است و به بیان دیگر پاداش کار در ذات کار و جزء لاینفک آن می‌باشد. بنابراین اگر پاداش درونی باشد دیگر نیازی به نظارت شخص ثالث برای انجام کار وجود ندارد و فرد با انگیزه درونی به سوی هدف می‌رود . احساس در به انجام رساندن کاری، احساس لیاقت و شایستگی، احسان آزادی عمل و استقلال، احساس رضایت و آرامش.

پاداش بیرونی: برخلاف پاداش‌های درونی که منشاء آن خود فرد است پاداش بیرون به عامل خارج از وجود وی ارتباط دارد . به بیان دیگر پاداش بیرونی ریشه در شغل ندارد و انجام کار به طور ذاتی برای فرد با پاداش همراه نیست و به این دلیل، پاداش بیرونی وسیله و ابزاری در دست مسئولان است تا رفتارکارکنان را در جهت اهداف سازمان هدف‌مند نمایند. به طور مثال می توان به حقوق و دستمزد، انعام، جایزه نقدی، کوپن، پرداخت‌های نقدی به دلیل افزایش تولید و سهیم نمودن کارکنان در سود اشاره نمود .

- ✓ **مبانی و اعطای پاداش**

۱ـ عضویت در سازمان : معمولاً مبنای اعطای پاداش به کارکنان، شایستگی و عملکرد موثر آنها می‌باشد ولی حقیقت جز این بوده و در واقع عضویت افراد در سازمان همیشه عامل مهمتری از عملکرد آنها بوده است.

۲ـ حضور در سازمان : تأخیریا غیبت کارکنان، خساراتی را متوجه سازمان می‌نماید و به همین دلیل سیستم پاداش باید طوری طراحی شود که در کاهش غیبت کارکنان موثر بوده و تدابیری پیش‌بینی گردد که سیستم پاداش اولاً عامل مهمی در ایجاد رضایت اعضای سازمان شود و ثانیاً در این سیستم کارکنانی که به طور منظم در سازمان حضور دارند تشویق و کارکنان نامنظم تنبیه شوند.

۳ـ عملکرد : دریافت پاداش از سازمان به خاطر کار و فعالیت، یکی از منطقی‌ترین اصولی است که در سازمان رعایت می‌شود و شاید مهمترین نقش سیستم پاداش تأثیر بالقوه‌ای است که انتظار دریافت پاداش در عملکرد کارکنان می گذارد.

۴ـ ارشدیت : در مشاغل دولتی و و همچنین کارگری، تعیین ارشدیت(سنوات خدمت)به عنوان معیاری برای تخصیص و اعطای پاداش سنتی دیرینه و متداول است و از مزیت‌های این معیار سهولت محاسبه و قابلیت اندازه‌گیری دقیق است.

۵ـ تخصص : برای اشخاص که تحصیلات عالی و دانش و مهارت‌های ویژه در زمینه خاصی دارند متناسب با وضعیت آنها پاداش تعیین می گردد.

۶ـ دشواری کار : پیچیدگی و سختی کار معیار دیگری است که تحت عنوان اضافه پرداخت و فوق‌العاده‌های خاصی پیش‌بینی می‌شود.

۷ـ قضاوت و تصمیم‌گیری : مشاغلی وجود دارند که دارای چهارچوب یا ماهیت مشخصی نیستند و نیاز به ابتکار و خلاقیت و قضاوت و تصمیم‌گیری دارند . بنابراین هر چه نیاز به ابتکار عمل بیشتر وجود داشته باشد باید پرداخت‌ها بیشتر باشد.

✓ نقش پاداش در مدل پورتر و لاولر

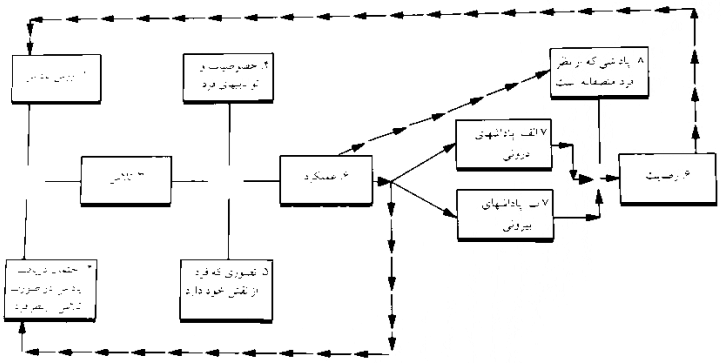
پورتر و لاولر نظریات دانشمندانی چون مزلو، هرزبرگ، مک‌کللند و وروم درباره انگیزش را باهم ترکیب کردند و براساس آن مدلی جامع طراحی نمودند که در آن رابطه میان عملکرد، پاداش و رضایت به خوبی نشان داده شده است.

عملکرد : نتیجه واقعی و قابل اندازه‌گیری تلاش است و اگر چه تلاش منجر به عملکرد می‌شود اما میان این دو تفاوت وجود دارد یعنی منظور از تلاش آنچه کارمند می‌کوشد تا حاصل شود و عملکرد آنچه واقعا حاصل شده است . عملکرد تابع دو عامل خصوصیات و توانایی‌های فرد و تصوری که از نقش خود دارد بشمار می‌رود و در نهایت عملکرد منجر به پاداش‌های درونی و بیرونی می‌شود .

پاداش : عملکرد، منتهی به دریافت پاداش می شود .

رضایت : پاداش باید از نظر فرد مناسب باشد و رضایت فرد به این بستگی دارد که آیا پاداشی که دریافت می‌نمایید همان پاداشی است که انتظار داشته است. بنابراین پاداشی که کارمند دریافت می کند به تنهایی برای او کافی نبوده و فقط در صورتی حاصل می‌شود که به فرد پاداش مورد نظر داده شود.

به یاد داشته باسید که تلاش انرژی و نیرویی است که کارمند صرف انجام کار می‌کند که بیشتر جنبه انگیزشی دارد . میزان تلاش تابع دو متغیر است : ارزش پاداش برای کارمند و احتمال دریافت در صورت تلاش و همچنین ارزش پاداش بستگی به میزان جذابیت و مطلوبیت پاداش برای فرد دارد و در افراد متفاوت است.



شکل ۲-۱۰ مدل پورتر و لاولر

✓ ویژگی‌های سیستم پاداش موثر

پاداش هنگامی در نیل به اهداف موثر است که از ویژگی‌های زیر برخوردار باشد :

- اهمیت : اگر برای کارمند مهم و با ارزش نباشد تأثیری در رفتار او نخواهد داشت.
- انعطاف : به این معنی که باید بتوان مقدار یا میزان پاداش را متناسب با افزایش یا کاهش عملکرد موثر تغییر داد.
- فراوانی (دفعات) : یکی از مشکلات در اعطای پاداش، بازده نزولی آن است یعنی اعطای مکرر یک پاداش باعث کاهش یا از بین رفتن ارزش و اهمیت آن می‌گردد در صورتی که چنین مشکلی نداشته باشد هر چه تعداد دفعات آن بیشتر باشد بهتر است.
- آشکاری : پاداشی موثر است که برای فرد مشهود و ملموس باشد پاداشی که نمایان باشد نه تنها در تشویق و ایجاد انگیزه در شخص گیرنده پاداش موثر است بلکه معمولا همان احساس و آثار مثبت را در کسانی که شاهد اعطای پاداش هستند نیز به وجود می‌آورد . به طور مثال به راه انداختن تبلیغات یکی از راه‌های آشکارسازی پاداش است.
- توزیع منصفانه : باید قابل مقایسه با سازمان‌های دیگر باشد و به عبارت دیگر پاداش باید در حد متعارف در جامعه و صنعت باشد و همچنین در داخل سازمان نیز باید عادلانه تعیین گردد.
- هزینه مناسب : یکی از نکات بسیار مهم در طراحی هر سیستم پاداشی، هزینه‌هایی است که اعطای پاداش برای سازمان در بر دارد و بدیهی است که از نظر سازمان ،پاداش‌هایی مطلوب‌تر هستند که هزینه کمتری داشته باشند چرا که پاداش‌های کم هزینه قابلیت تکرارپذیری بیشتر دارند .

✓ نظریه برابری

بنابر نظریه برابری، رفتاری که فرد در سازمان پیش می‌گیرید تابع ارزیابی‌هایی است که او به شکل زیر از وضعیت خود به عمل می‌آورد.

۱ـ من به سازمان چه می‌دهم؟ تحصیلات، تجربیات، تخصص و مهارت‌هایی که در اختیار سازمان قرار می‌دهم و نیرو انرژی و وقتی که صرف آن می‌کنم به چه میزان است؟

۲ـ سازمان به من چه می‌دهد؟ چه پاداش‌هایی (به خصوص در مقایسه با کسانی که وضعیت مشابه در سازمان دارند) دریافت می‌کنم.

کارمند هنگامی که احساس می‌کند بین آنچه او به سازمان می‌دهد و آنچه سازمان به او می‌دهد برابری وجود دارد که بر اساس قضاوت و برآورد او دو نسبت ستاده دیگران از سازمان نسبت به داده دیگران به سازمان مساوی ستاده فرد از سازمان نسبت به داده‌های فرد به سازمان باشد.

اگر داده‌های کارمند به سازمان بیشتر از ستاده‌های او از سازمان باشد نتیجه نارضایتی و نگرش منفی نسبت به سازمان می‌باشد و در حالت مخالف فرد احساس گناه نسبت به دریافتی بیشتر خود دارد.

❖ فصل یازدهم: مدیریت حقوق و دستمزد

به کارکنان جهت جبران کاری که در سازمان انجام می دهند ، حقوق و دستمزد پرداخت می‌شود اما بر جبران خدمات و زمان و نیرویی که کارکنان در جهت و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می کنند پرداخت می‌شود که باید جنبه انگیزشی نیز داشته باشد . یعنی باید سیستمی طراحی و اجرا شود که کارکنان را به عملکرد موثر تشویق نماید . ضمنا باید توجه داشت که بین حقوق و دستمزد تفاوت‌هایی وجود دارد یعنی منظور از دستمزد پرداختی است که مبنای آن محاسبه ساعت است و منظور از حقوق پرداخت‌هایی است که ماهانه صورت می گیرد . به عبارت دیگر دستمزد متداول‌ترین شیوه پرداخت به کارگران بوده و حقوق متداول‌ترین شیوه پرداخت به کارمندان است .

بررسی میزان پرداخت سازمان‌های رقیب گام بزرگی درجهت طراحی سیستم پرداخت منطقی، عادلانه و هماهنگ با روندهای اقتصادی و اجتماعی دارد. در صورتی که این مرحله به خوبی انجام نگیرد منجر به ترک سازمان توسط کارمند و پیوستن کارمند به سازمان‌های رقیب می‌باشد و یا در مرحله کارمندیابی به مشکل بر می‌خوریم.

✓ ویژگی‌های سیستم حقوق و دستمزد

۱) برای امرار معاش کافی باشد و نیازهای اولیه کارکنان را برطرف نماید.

۲) ایجاد انگیزه نماید و باعث تشویق کارکنان به عملکرد بهتر شود.

۳) اقتصادی و موثر باشد.

۴) سازمان را قادر نماید تا با سازمان‌های دیگر رقابت کند.

۵) منطقی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند.

۶) منصفانه و عادلانه باشد.

✓ مسئولیت‌های سرپرستان و مدیران در طراحی حقوق و دستمزد:

- حقوق و دستمزدی که به کارکنان پرداخت می‌شود، برای جبران وظایف و مسئولیت‌هایی مرتبط با شغل آنها می‌باشد.
- سرپرستان و مدیران اجرایی باید هر تغییر در شرح وظایف و مسئولیت‌ها را گزارش تا شرح شغل به روز باشد.
- باید نتایج حاصل از ارزشیابی مشاغل را مطالعه و درستی آن را تایید نمایند.
- اگر پرداخت به برخی از مشاغل متناسب نیست، پیشنهاد افزایش و یاکاهش داده شود.
- آثار ناشی از اجرای طرح‌ها و پرداخت‌های تشویقی را در عملکرد کارکنان گزارش کنند.
- نیاز به اضافه کاری را گزارش و نرخ عادلانه آن را پیشنهاد نمایند .
- مانع سوء استفاده از مزایایی شوند که به کارکنان اعطاء گردیده است.
- نقاط قوت و ضعف سیستم پرداخت را به مسئولان مربوطه گزارش نمایند.
- ویژگی‌های سیستم پرداخت را برای کارکنان توضیح و به سوالات پاسخ و شکایات کارکنان را به اطلاع مسئولین برسانند.
- دقت داشته باشند که پرداخت در سازمان با قوانین و مقررات دولتی در تضاد نباشد .

✓ مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد

۱) تجزیه وتحلیل شغل

۲) شرح شغل

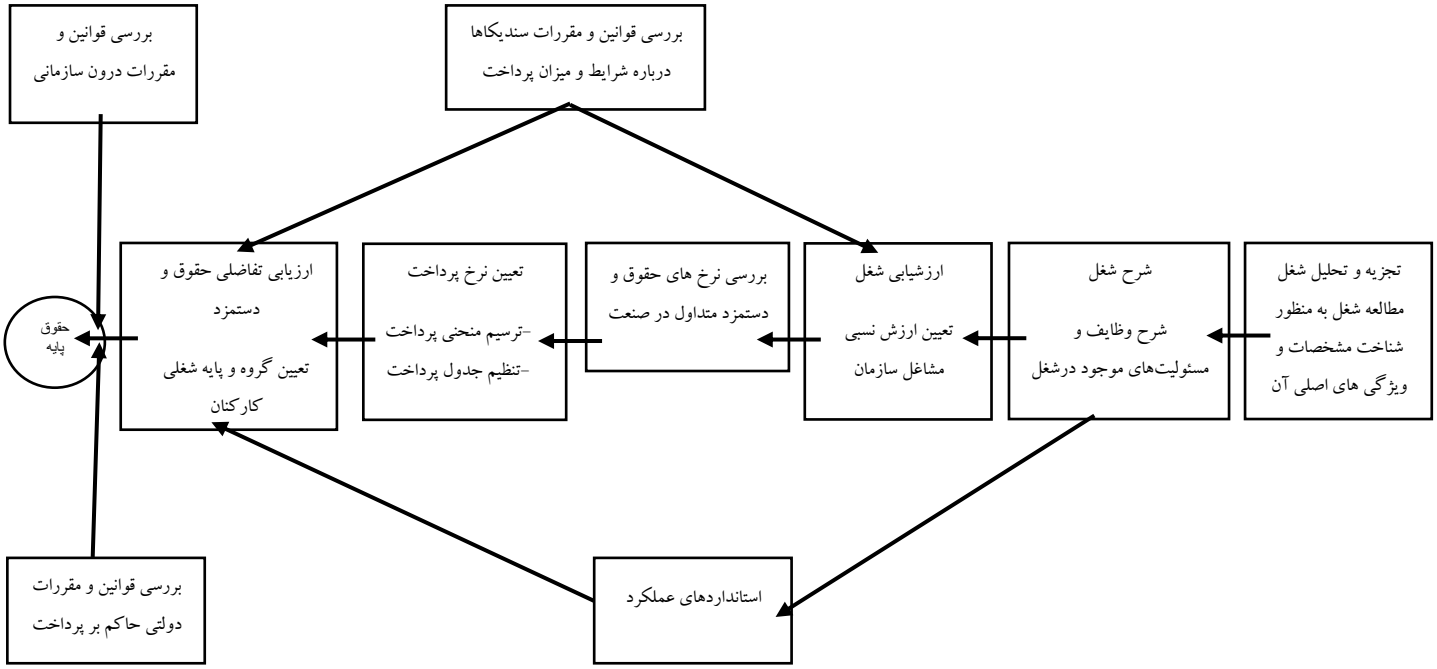
۳) ارزشیابی شغل

۴) بررسی نرخ حقوق و دستمزدهای متداول در صنعت

۵) تعیین نرخ پراخت

۶) تعدیل و ترمیم سیستم پرداخت
۷) ارزیابی تفاضلی حقوق و دستمزد
۸) بررسی قوانین و مقررات درون سازمانی
۹) بررسی قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت
۱۰) تعیین حقوق پایه

در نمودار زیر مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد را مشاهده می‌کنید :



✓ روش‌های ارزشیابی

ارزش نسبی یک شغل، سهمی است که آن شغل در تحقق اهداف آن سازمان دارد اما چون اندازه‌گیری دقیق سهم هر شغل در موفقیت سازمان به آسانی میسر نیست باید شاخص‌ها و متغیرهای دیگری را پیدا کرد که با اندازه‌گیری آن بتوانیم ارزش هر شغل را تعیین نماییم و در این رابطه متغیرهایی که معمولا برای ارزشیابی شغل از آنها استفاده می‌شود شامل مسئولیت ، مهارت، تلاش و شرایط کار می باشند .

برای ارزشیابی مشاغل چهار روش اصلی وجود دارند که عبارتند از : روش امتیازی، روش مقایسه عوامل، روش طبقه بندی و روش رتبه بندی.

۱ـ روش امتیازی: (ویژگی مهم این روش سادگی و سهولت آن است) نخست، انواع مشاغلی که در سازمان وجود دارند شناسایی می‌شوند و سپس از هر گروه، یک شغل به عنوان نمونه انتخاب می‌شود و معمولا نمونه‌های کلیدی برای ارزشیابی انتخاب می‌گردند و بعد زیر مجموعه‌های هر یک از این عوامل، شناسایی و انتخاب می‌گردند و برای هر کدام سطح‌های مختلف مشخص می‌گردد .

در مرحله بعد برای این زیر مجموعه‌ها ضریب‌گذاری انجام می‌گیرد و به ترتیب برای مهمترین عامل بیشترین امتیاز و هر چه کم اهمیت‌تر امتیاز کمتر می‌دهیم که این مراحل به اختصار عبارتنداز: ۱ـ شناسایی انواع مشاغل ۲ـ انتخاب یک شغل از هر گروه به عنوان نمونه ۳ـ شناسایی عوامل کلیدی شغل نمونه ۴ـ شناسایی زیرمجموعه‌های هریک از عوامل ۵ـ ضریب‌گذاری یا امتیازبندی عوامل کلیدی ۶ـ محاسبه و تعیین امتیاز.

۲ـ روش مقایسه عوامل: (ویژگی مهم این روش انعطاف‌پذیری است) ارزشیابی مشاغل به روش مقایسه عوامل در سال ۱۹۲۶ برای رفع کاستی‌هایی که در روش امتیازی مشاهده می‌شد، طراحی گردید. در این روش برخلاف روش امتیازی عوامل کلیدی به اجزای کوچکتر، یعنی زیرمجموعه‌ها و درجات مختلف تقسیم و تفکیک نمی‌شود بلکه مشاغل براساس عوامل مختلف، مستقیماً با یکدیگر مقایسه می‌گردند که این مراحل به اختصار عبارتنداز:

الف) معمولا بین ۱۵ تا ۲۰ شغل از بین مشاغل انتخاب و سایر مشاغل با آنها مقایسه گردد . ب) عوامل کلیدی شناسایی، لیست و درجه‌بندی می‌گردند. ج) جدول سهمیه ریالی هریک از عوامل کلیدی در سیستم جاری تعین می‌گردد. د) مقایسه دو جدول عوامل کلیدی و جدول سهمیه ریالی. ه) طراحی جدول مقایسه عوامل.

۳ـ روش طبقه‌بندی مشاغل: (ویژگی مهم این روش کم هزینه،سادگی و سهولت استفاده آن است) به وسیله این روش ساده و متداول، مشاغل در سازمان طبقه‌بندی می‌شوند و در گروه‌های شغلی به خصوصی قرار می‌گیرند. روش‌های مختلفی برای طبقه‌بندی مشاغل وجود دارد و یک راه این است که برای هر گروه شرح گروه نوشته شود. سپس بسته به این که شغل با کدام گروه مطابقت دارد در آن گروه قرار گیرد که به طور مثال می‌توان به دسته‌بندی مشاغل ساده، نیمه‌ساده، تخصصی و حرفه‌ای اشاره کرد.

۴- روش رتبه‌بندی مشاغل: در این روش مشاغل بر اساس یک فاکتور کلی نسبت به هم ارزشیابی می‌شوند. در واقع رتبه‌بندی نسبی مشاغل به این شکل ساده‌ترین روش ارزشیابی به شمار می‌آید. رتبه‌بندی در این روش طی چهار مرحله صورت می‌گیرد :

مرحله اول: تجزیه و تحلیل شغل/ مرحله دوم : دسته‌بندی مشاغل/ مرحله سوم : انتخاب معیار مقایسه/ مرحله چهارم: رتبه‌بندی مشاغل.

✓ مهمترین مشکلات بررسی حقوق و دستمزدهای متعارف در صنعت :

- گروه‌های شغلی مناسبی برای بررسی انتخاب نمی‌شوند.
- صنایع مناسبی برای بررسی انتخاب نمی‌شوند.
- معمولا فقط اصل حقوق در نظر گرفته می‌شود و به پاداش‌ها و مزایایی که ممکن است علاوه بر حقوق به کارکنان پرداخت می‌گردد توجه نمی‌شود.
- اندازه یا نوع سازمانی که برای بررسی انتخاب می‌شود متناسب نیست.
- اطلاعات به روز نیست.
- سازمان‌هایی که برای بررسی انتخاب شده‌اند مناسب نیستند.
- تعداد سازمان‌های نمونه که برای بررسی انتخاب شده‌اند کافی نیستند.
- اطلاعات از کسانی دریافت شده است که صلاحیت کافی برای اظهار نظر نداشته‌اند .
- طرح تحقیق غلط است و مسایل و مشکلات دیگری وجود دارد که در مجموع ، اطلاعات بدست آمده را از اعتبار ساقط می‌کند.

✓ دلایل برابری در سیستم پرداخت

در صورتی که در سیستم پرداخت برابری در سازمان وجود نداشته باشد منشاء نارضایتی می‌شود و همچنین اگر در صنعت هم برابری وجود نداشته باشد باعث ترک خدمت کارکنان خوب سازمان شده و جذب سازمان‌هایی می‌شوند که پرداخت‌های بهتری دارند.

✓ عوامل موثر در طراحی سیستم پرداخت

در طراحی سیستم پرداخت عواملی متنوع بسیاری دخالت دارند که دارای روابط متقابل پیچیده‌ای با هم هستند که عبارتنداز :

ارزش نسبی مشاغل مختلف در سازمان، ارزش نسبی کارکنان، سطح حقوق و دستمزد رایج در صنعت، نقش اتحادیه‌ها و سندیکاهای کارگری و اوضاع اقتصادی کشور از جمله عوامل مهمی هستند که باید در طراحی سیستم حقوق و دستمزد در نظر گرفته شوند.

✓ ارزشیابی مشاغل مدیریتی و حرفه‌ای

مشاغل مدیریتی : هدف اصلی در این نوع مشاغل پرداخت حقوق و مزایا در سطحی است که باعث جذب و استخدام نخبگان و ماندگاری آنها در سازمان شود . میزان حقوقی که به مدیران پرداخت می‌شود تابع دو عامل اصلی است :

۱) اهمیت و ارزش مشاغل مدیران برای سازمان
۲) توان و شایستگی آنها در انجام وظایف و مسئولیت در این مشاغل

مشاغل حرفه‌ای : تعیین حقوق و مزایا برای مشاغل حرفه‌ای کار ساده‌ای نیست و مسایل و مشکلات خاصی دارد . عوامل مهم در این مشاغل، کنجکاوی، قدرت تشخیص مسایل و حل آنها، نواندیشی و خلاقیت می‌باشد که قابل اندازه‌گیری دقیق نیست ضمن اینکه تاثیر عملکرد متخصصان در عملکرد سازمان تابع عوامل بسیاری است که بعضا خارج از کنترل آنها است و به همین دلیل اغلب نمی‌توان نتیجه تلاش و فعالیت آنها را به طور مستقیم مشاهده و اندازه‌گیری کرد.

❖ فصل دوازدهم: انضباط: اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان

✓ **انضباط :**

گروهی انضباط را قدرتی دانسته اند که باید در سازمان وجود داشته باشد تا بتوان به وسیله آن کارکنانی را که قوانین و مقررات را زیر پا می گذارند را تنبیه نمود و گروهی دیگر انضباط را وجود جوّ و شرایط خاصی در سازمان تعریف کرده‌اند که کارکنان را ملزم به رفتاری معقول و قابل قبول در چارچوب قوانین و مقررات سازمان در پیش بگیرند. در تعریف فوق گروه اول انضباط را تنبیه کارکنان و گروه دوم انضباط را رفتار منظم و مرتب آنان در سازمان می‌دانند .امروزه گروه سومی نیز وجود دارند که معتقدند که انضباط ابزاری است که سرپرست از آن برای اصلاح رفتار نامطلوب استفاده می‌نماید.

✓ **تغییر رفتار :**

بی اف اسکینر، یکی از برجسته‌ترین دانشمندان مکتب رفتاری است و 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 و تاکید وی و همکارانش بر این موضوع است که به جای توجّه به دنیای درونی انسان ، رابطه انسان و محیط را مورد توجه قرار دهند .

✓ **راه‌های تغییر رفتار نامطلوب و پیدایش رفتار مطلوب از نظر رفتارگرایان**

۱) تقویت مثبت(هر چیزی که از نظر فرد ، نوعی پاداش بشمار آید)

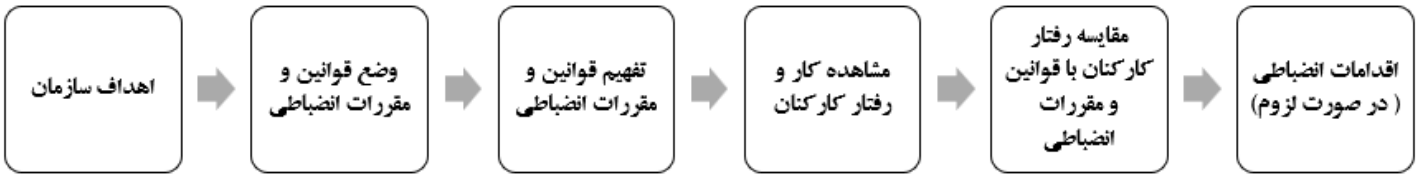
۲) تقویت منفی(به معنای تنبیه نیست بلکه حذف رفتار نامطلوب می‌باشد)

۳) خاموشی(عدم واکنش در مقابل رفتار فرد)

۴) تنبیه(هر عملی که رفتار را تضعیف و تکرار آن را کاهش دهد)

✓ **فرایند انضباط**

مشاهده می‌گردد که فرایند انضباط مانند سایر فرایندهای دیگر در بسیاری از حوزه‌های مدیریت منابع انسانی متاثر از محیط خارجی است و تغییر و تحول در محیط داخلی سازمان نیز می‌تواند در فرایند انضباط تاثیرگذار باشد .



✓ **انواع تخلفات :**

- تاخیر وغیبت : مهمترین دلایل غیبت کارکنان در سازمان عبارتنداز:

عدم همسو نمودن اهداف فردی با اهداف سازمانی، تغییر نظر فرد نسبت به کار و سازمان، تغییر ترکیب نیروهای ورودی به سازمان، امکان سوء استفاده از قانون کار با توجه به تدوین آن.

- تاخیر نامعقول کارمند در داخل سازمان : سرپیچی از دستورات سرپرست ، شوخی‌های بی‌جا و آزاردهنده، مشاجره و منازعه و رفتارهای غیراخلاقی، بی‌اعتنایی به قوانین و مقررات و عدم رعایت ایمنی و بهداشت و....
- تقلب و نادرستی : دروغ و کذب بودن مطالب و مستندات قبل از استخدام ، دزدی و عدم امانت‌داری و ... در محیط کار همیشه مشمول جریمه هستند.
- رفتار نامعقول کارمند در خارج از سازمان: در مواردی اعمال رفتار کارکنان در خارج از سازمان طوری است که یا تاثیر منفی در عملکرد آنها در داخل سازمان دارد و یا باعث بدنامی سازمان می‌شود .

✓ **شاخص‌های رسیدگی به تخلفات :**

همه تخلفات به یک شکل و از یک نوع نیست و اغلب شدت آنها نیز متفاوت است . بنابراین قبل از هرگونه اقدام انضباطی می‌بایست نوع و درجه تخلف تعین گردد تا متناسب با تخلف تصمیم مقتضی گرفته شود .

از جمله شاخص‌هایی مهم هنگام رسیدگی به تخلفات عبارتنداز :

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، تاثیر مجازات بر سایر افراد، مستند بودن مدارک.

✓ **اثربخشی مجازات :**

در این باره اتفاق نظر وجود ندارد زیرا آثار منفی و هم آثار مثبت و اصلاحی طرفداران خود را دارد . در عین حال رعایت نکات زیر می تواند اثرات سوء مجازات را کاهش دهد :

- کارمند باید بداند چه رفتاری مطلوب و چه رفتاری نامطلوب می‌باشد.
- باید در نظر داشت آنچه مدیر تنبیه می‌پندارد ، برای کارمند پاداش نباشد.
- تنبیه باید بلافاصله و یا با کمی فاصله بعد از ارتکاب تخلف انجام شود.

✓ **دلایل عدم انجام تنبیه مرئوس توسط رییس**

۱) مهارت، دانش و یا اعتماد به نفس کافی برای برخورد صحیح و موثر با مسایل انضباطی و مقابله با آن ندارد.
۲) اطمینان ندارد که مدیران ارشد در سطوح بالاتر عمل او را تایید نمایند.
۳) می‌داند سایرمدیران درسازمان سختگیر نیستند و نمی‌خواهد فردی باشد که به خاطر تخلف کارکنان آنان را مجازات می کند.
۴) تنبیه فردی که به خاطر تخلفی که می‌داند همه کارکنان مرتکب می‌شوند و مجازات نمی‌شوند درست نمی‌داند .
۵) فکر می کند که تنبیه می تواند بر روی روابط دوستانه وی با کارمند و سایر دوستان تاثیر منفی داشته باشد .
۶) دلیل تراشی می کند و به روی کارمند نیز نمی‌آورد .
۷) در ثبت و ضبط اعمال خطای کارمند غفلت می کند .
۸) حقایق تخلف و مساله برای رییس مشخص نیست و وی به اندازه کافی اطلاعات درآن زمینه ندارد.
۹) چون رییس در گذشته به خاطر تخلفی کارمند را تنبیه نکرده است از تنبیه او به خاطر همان تخلف چشم‌پوشی می‌نماید.

✓ **ویژگی‌های سیستم انضباطی موثر :**

- اقدامات انضباطی باید بیشتر جنبه ارشادی داشته باشد تا جزایی.
- این سیستم به مانند بخاری تشبیه شده است و موثر بوده و دارای همان خصوصیات است.
- اقدامات انضباطی باید مرحله‌ای و تضاعفی باشد(اخطارشفاهی،اخطارکتبی،اخطار مجدد سرپرست و اخراج)

✓ **مراحل اقدامات انضباطی :**

بر اساس نظر گروهی از محققان ، اقدامات انضباطی شامل چهار مرحله به شرح زیر است :

۱- در نشستی، سرپرست اعمال و رفتار نامطلوب و خلاف قانون کارمند را به وی مطرح و پیشنهادات اصلاحی ارایه می کند.(تذکر شفاهی)
۲- طی اخطار کتبی رسما به کارمند ابلاغ می‌شود، سرپرست به تخلفات وی اشاره و رفتارهای مورد انتظار را بیان می کند.(تذکر کتبی بدون درج پرونده)
۳- سرپرست برای آخرین بار به کارمند تذکر می‌دهد.(تذکر کتبی با درج در پرونده)
۴- اخراج کارمند

✓ **انضباط مثبت (انضباط بی مجازات)** :

در این روش تشویق کارمند برای یافتن راهی برای اصلاح رفتارش جایگزین ، تهدید و ارعاب می شود و فرایند آن معمولا دارای سه مرحله به شرح زیر است :

۱. مرحله اول : جلسه‌ای با حضور رئیس و مرئوس تشکیل گردیده و ضمن طرح موضوع در باره آن بحث می‌شود.
۲. مرحله دوم : چنانچه تغییری حاصل نشود رئیس نشست دومی برگزار تا دلایل عدم تحقق توافق را بررسی نمایند.
۳. مرحله سوم : در صورت عدم تغییر دو یا سه روز مرخصی با حقوق به کارمند داده می شود تا به آینده خود فکر کند و تصمیم بگیرد که آیا می خواهد با اصلاح رفتار خود در سازمان بماند یا خیر.

✓ **انواع اقدامات انضباطی :**

- تذکر شفاهی
- اخطار کتبی
- انفصال موقت (تعلیق)
- تقلیل گروه(تنزل مقام)
- کسر حقوق و مزایا
- اخراج

✓ **شاخص‌های قابل اتکاء و موجه برای اخراج کارمند :**

- قبل از اخراج به کارمند هشدارکافی داده شده که استمرار اعمال تخلف چه عواقبی برای وی دارد .
- رویه‌ها، قوانین و مقررات کار در سازمان درست، مناسب و به گونه‌ای است که رعایت آنها سلامت و ایمنی فرد را به خطر نمی‌اندازد و فرد مجبور نبوده برای حفظ سلامت و ایمنی خود قوانین و مقررات را نقض نماید.
- قبل از اِعمال مجازات، تحقیقات کافی درباره تخلفی که فرد مرتکب شده به عمل آمده و مستندات کافی موجود است.
- سوابق نشان می دهد که اینگونه مجازات برای افراد مشابه که چنین تخلفی را انجام داده اند اِعمال شده است .
- سازمان می‌تواند ثابت کند که در تعیین مجازات ، نوع، ماهیت، اهمیت تخلف و همچنین وضعیت کارمند و سوابق کاری وی و نیز عملکرد قبلی او در نظر گرفته شده است .

✓ **اصطلاحات انگلیسی کاربردی در مدیریت منابع انسانی :**

معادل فارسی	معادل انگلیسی		معادل فارسی	معادل انگلیسی
مدیریت منابع انسانی	Human resources management		تشویق و تنبیه	Reward and punishment
مدیریت توسعه	development management		اخراج	dismissal
تجزیه و تحلیل شغل	Job analysis		آموزش کارکنان	Staff training
شرح شغل	job description		کارمندیابی	Recruitment
انتصاب	Appointment		برنامه‌ریزی نیروی انسانی	HRP
شاغل	employed		سرمایه انسانی	Human Capital
شغل	Job		اجتماعی شدن	socialize
ساختار سازمانی	Organizational Structure		ارتقاء	Promotion
تصمیم‌گیری	Decision making		سرپرست	supervisor
ارزیابی عملکرد	performance evaluation		مسیر شغلی	career path
حقوق و دستمزد	salary		چرخش شغلی	Job rotation
پاداش	reward		غنای شغلی	Job richness
جابجایی	Turn over		اضافه کاری	Overtime
صلاحیت شغلی	Occupational qualification		مرخصی با حقوق	paid time off
کوچک سازی	Downsizing		مرخصی بدون حقوق	Loss of pay
اثربخش	Effectiveness		تعهد سازمانی	Organizational Commitment
کارایی	Efficiency		جو سازمانی	Organizational Atmosphere
بهره وری	Productivity		رضایت شغلی	Job Satisfaction
یادگیری	learning		مصاحبه	interview
وفاداری کارکنان	Employees Loyalty		بازنشستگی	retirement
انضباط	discipline		آزمون استخدامی	Recruitment exam
مدیر اداری	Director of Administration		ایمنی و بهداشت	Safety and health

پایان