مدیریت منابع انسانی

مولفین: عبدالرضا مجد الدین

مسعود شهرجردی

بسم‌الله‌الرحمن‌الرحیم

فهرست

عنوان	صفحه

عنوان	صفحه

عنوان	صفحه

عنوان	صفحه

عنوان	صفحه

عنوان	صفحه

پیشگفتار ناشر

جهان معاصر عرصهٔ رقابت در کیفیت‌بخشی و عرضهٔ خدمات مطلوب است. اصلی‌ترین عامل موفقیت در رقابت مطلوبیت نهایی محصولات و خدمات است که جز با پژوهش علمی کاربردی و توجه ویژه به مؤلفه‌های استانداردسازی، کیفیت‌بخشی، نیازهای بازار کار و پاسخگویی به مطالبات عمومی میسر نمی‌شود.

ارتقای کمّی و کیفی نظام آموزش‌های علمی کاربردی و اعتلای امر آموزش و پژوهش مهارتی از اهداف اساسی نظام آموزش عالی در توسعهٔ علمی کشور به شمار می‌رود. بدین منظور، دانشگاه جامع علمی کاربردی با هدف اصلاح هرم شغلی و تربیت نیروی انسانی ماهر در بخش‌های گوناگون تأسیس و فعال شد. با توجه به رسالت این دانشگاه مبنی بر آموزش و پژوهش در مرزهای فناوری و ایجاد اشتغال، با به‌کارگیری استانداردهای لازم دانش‌آموختگانی تربیت می‌شوند که علاوه بر تأمین نیاز بازار کار، در کارآفرینی نیز خلاق و توانمند باشند.

گسترهٔ مخاطبان دروس مهارت‌های مشترک، فقر منابع درسی در این زمینه و نیز تأکید رئیس محترم دانشگاه جامع علمی کاربردی مبنی بر اجرای برنامه‌های ارتقای کیفیت آموزش‌های عالی علمی کاربردی، انتشارات دانشگاه را بر آن داشت تا با همکاری مرکز نشر دانشگاهی، به‌عنوان یکی از مراکز مهم در عرصهٔ نشر علم و تأمین محتوای علمی، به تولید و نشر منابع مورد نیاز این دروس اقدام کند. حاصل این تعامل، مجموعه کتاب‌هایی است که با یاری خداوند متعال و همت استادان، مدرسان، مؤلفان، و دست‌اندرکاران این دو مجموعه مطابق با سرفصل‌های دروس مهارت‌های مشترک آماده شود و در دسترس دانشجویان قرار گیرد. بی‌تردید، انتقادها و

پیشنهادهای صاحب‌نظران و مدرسان در راستای توسعهٔ نظام آموزش‌های علمی کاربردی در ارتقای کیفیت این کتاب‌ها تأثیرگذار خواهد بود. به همین منظور می‌توانید نظرات خود را از طریق ایمیل daftaretamin1397@gmail.com با ما در میان بگذارید.

در پایان، مراتب قدردانی خود را از مؤلفان محترم کتاب و دیگر عزیزانی که زحمات بی دریغ آنها نقش مهم و اساسی در شکل‌گیری و چاپ این مجموعه داشته‌اند، اعلام می‌کنیم.

مرکز اسناد و انتشارات دانشگاه جامع علمی کاربردی

و مرکز نشر دانشگاهی

زمستان ۱۳۹۷

۱

مبانی مدیریت منابع انسانی

فصل اول حاوی موضوعات زیر است:

- ماهیت مدیریت منابع انسانی
- اهداف و وظایف مدیریت منابع انسانی
- تاریخچهٔ پیدایش مدیریت منابع انسانی
- فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی
- مدیریت راهبردی منابع انسانی
- عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی

مقدمه

اجرای وظایف و مسئولیت‌های دولت‌ها در قبال جامعه غالباً بر عهدهٔ سازمان‌های دولتی، صنعتی و بازرگانی است و منابع انسانی عاملی مهم در تحقق اهداف سازمان‌ها به شمار می‌روند. درحقیقت، نیروهای انسانی ابتدا سازمان‌ها، سپس جامعه و سرانجام دولت‌ها را به اهدافشان می‌رسانند. فلسفهٔ مدیریت منابع انسانی با توجه به سیر تکوینی و جایگاه مدیریت منابع انسانی در جهان امروز تبیین می‌شود؛ فلسفه‌ای که مبنای آن فعالیت‌های مداومی است که در وهلهٔ نخست سازمان و منابع انسانی را برای پذیرش اهداف مشترک سازمانی هماهنگ و سپس رسیدن به اهداف و منابع را تضمین می‌کند.

درحقیقت، فلسفهٔ مدیریت منابع انسانی بر دو اصل استوار است: ۱. رسیدن به اهداف سازمانی با تأمین نیازهای انسانی و ۲. تأمین نیازها در گرو نیل به اهداف سازمانی. مدیریت منابع انسانی تخصصی ویژه برای جلب رضایت کارکنان، تأمین اهداف سازمانی، تمهیدات و کوششی است که درواقع جنبهٔ انسانی مدیریت و مهم‌ترین عامل ارتقای کیفیت و کمّیت تولیدات و بهبود عرضهٔ خدمات در سازمان به‌شمار می‌رود.

ماهیت مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروهای انسانی به‌منظور نیل به اهداف سازمان است. منظور از «منابع انسانی» سازمان همهٔ افراد مشغول‌به‌کار در سازمان است و منظور از «سازمان» شرکت صنعتی و تولیدی، شرکت تجاری خصوصی، وزارتخانه، مؤسسهٔ عام‌المنفعه، دانشگاه و امثالهم است که به قصدی خاص و برای نیل به اهدافی مشخص به وجود آمده است.

در تقسیم‌بندی سازمان، مدیریت منابع انسانی در ردیف مدیریت تولید، مالی و... قرار گرفته و اجرای امور آن بر عهدهٔ حوزه‌ای معیّن است. حوزه مستقیم یا غیرمستقیم زیر نظر رئیس سازمان است. همچنین وظایفی کاملاً تخصصی و نقشی مهم در موفقیت نهایی سازمان دارد. سازمان را انسان طراحی و اداره می‌کند و کارکنان آن موضوع اصلی مدیریت منابع انسانی هستند؛ بنابراین، مسائل منابع انسانی به یک حوزه محدود نیست و تصمیمات مسئولان امور کارکنان بر کلیهٔ سطوح سازمانی و به تبع آن بر عملکرد کلی سازمان تأثیر دارد.

انسان موجودی زنده و قادر به تفکر، قضاوت و تصمیم‌گیری است؛ ماده‌ای بی‌جان نیست که در دست دیگران شکل گیرد. از این‌رو، خواسته‌ها، اهداف و آمال نیروهای شاغل همیشه موافق و همسو با اهداف سازمان نیست. مقاومت کارکنان در مقابل تصمیماتی که دربارهٔ آنها می‌گیرند باعث دشواری‌ها و تنش‌هایی در اداره و کنترل آنان می‌شود. به همین دلیل، دانشمندان علوم انسانی نتوانسته‌اند واکنش‌ها و رفتارهای انسان را طبق فرمول یا الگویی خاص پیش‌بینی کنند.

اهداف و وظایف مدیریت منابع انسانی

هدف مدیریت منابع انسانی افزایش کارایی نیروهای انسانی در سازمان است. چنین

هدفی راهنمای مطالعه و کاربرد اصول مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌آید. یافته‌های علم مدیریتِ منابع انسانی به این سؤال اساسی پاسخ می‌دهد که مدیران منابع انسانی چه می‌کنند و چه باید بکنند. به‌هرحال، افزایش کارایی منابع انسانی هر سازمان از اهمیتی ویژه برخوردار است تا جایی که حتی سازمان‌های کوچک هم در صدد ایجاد واحدی با عنوان «مدیریت امور اداری برای افزایش کارایی کارکنان»اند.

بزرگان علم مدیریت منابع انسانی، مانند ورتر[1] و دیویس[2]، چهار هدف را به شرح زیر برای مدیریت منابع انسانی معرفی می‌کنند:

۱. **هدف اجتماعی:** احساس مسئولیت در برابر نیازهای جامعه و ایجاد اعتبار اجتماعی برای سازمان و کارکنان آن

۲. **هدف سازمانی:** احساس مسئولیت در برابر اهداف سازمان و حداکثر استفاده از تخصص و تعهد نیروهای انسانی برای دست‌یابی به اهداف

۳. **هدف وظیفه‌ای:** احساس مسئولیت در برابر وظایف و مسئولیت‌های امور اداری

۴. **هدف اختصاصی:** احساس مسئولیت در برابر خواسته‌های کارکنان سازمان و رفع نیازهای ایشان با هدف حداکثر بهره‌وری آنان از اهداف سازمان، حداکثر بهره‌وری سازمان از منابع انسانی و درنتیجه حداکثر خروجی بهینه

وظایف و مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی عبارت‌اند از:

الف) وظایف و مسئولیت‌های عمومی:

- برنامه‌ریزی
- سازمان‌دهی
- هدایت و رهبری
- نظارت و کنترل

ب) وظایف و مسئولیت‌های اختصاصی:

- جذب و گزینش
- آموزش و توسعهٔ منابع انسانی
- طراحی نظام‌های حقوق و دستمزد

---

1. William B. Werther
2. K Davis

- شناخت استعدادها، علایق، انگیزه‌ها و شخصیت نیروهای انسانی از طریق ارتباطات انسانی
- حفاظت از سلامت تن و روان منابع انسانی
- جابه‌جایی کارکنان
- برقراری نظم و رسیدگی به شکایات
- ارزیابی شایستگی کارکنان
- برنامه‌ریزی منابع انسانی

تاریخچهٔ پیدایش مدیریت منابع انسانی

شکل‌گیری فلسفهٔ نوین مدیریت منابع انسانی به شکل امروزی نتیجهٔ وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان (حدود سال ۱۷۶۰) است که تا امروز ادامه یافته است. البته پیدایش و رشد تدریجی مدیریت منابع انسانی به دوران باستان بازمی‌گردد و شواهدی از تشکیل اصناف و بروز اعتصابات کارگری سازمان‌یافته در ایران، روم و مصر باستان در دست است. در ایران باستان جامعه به طبقاتی، ازجمله نجیب‌زادگان، کشاورزان، پیشه‌وران، و صنعتگران، تقسیم شده بود.

انقلاب صنعتی

انقلاب صنعتی تقریباً هم‌زمان با سایر تحولات علمی، فلسفی و سیاسی قرون هفدهم و هجدهم میلادی در اروپا به وقوع پیوست. منظور از انقلاب صنعتی نشستن ماشین در صنعت به جای انسان است. از نتایج مستقیم انقلاب صنعتی پیدایش کارخانه‌های بزرگ در جوامع صنعتی است که برای اولین بار استخدام و تمرکز عدهٔ کثیری کارگر را در یک مکان و زیر یک سقف ایجاب کرد.

با ورود ماشین به صنعت امکان تقسیم کار به اجزای کوچک‌تر فراهم شد و هر کس بخش کوچکی از کل کار را در خانه یا کارخانه بر عهده گرفت. آدام اسمیت[1]، اقتصاددان معروف اسکاتلندی، در سال ۱۷۷۶ میلادی با انتشار کتابی مفهوم تقسیم کار را در فرایند تولید با شرح چگونگی ساختن سنجاقی ساده بیان کرد.

---

1. Adam Smith

با تقسیم کار در نظام تولید کارخانه‌ای کارگر دیگر مجبور نبود مانند گذشته در کارگاه‌های سنتی کوچک کار کند و مجموعه‌ای از کارهای پراکنده را انجام دهد. اکنون، هر کارگر مسئول کار با ماشین یا دستگاهی خاصی بود، بخشی کوچک از کار را با سرعت زیاد انجام می‌داد و به جای آشنایی سطحی با چند کار پراکنده در یک کار مهارت داشت. استقرار کارخانه، برقراری نظام تولیدی مبتنی بر آن و لزوم استخدام و تجمع عدهٔ کثیری کارگر در یک مکان به نظامی جدید نیاز داشت تا سرپرستی و کنترل گروه‌های کارگری را ممکن کند.

از نظر اقتصادی، انقلاب صنعتی منجر به تحولی بزرگ، افزایش چشمگیر تولید و بازدهی، تراکم سرمایه و درنتیجه رونق فوق‌العادهٔ تجارت و شتاب گرفتن فعالیت‌های بازرگانی شد.

نهضت کارگری

در دورهٔ انقلاب صنعتی، وضعیت نامطلوب کار در کارخانه منحصر به بزرگسالان نبود. خردسالان کمتر از نه سال نیز ۱۶ ساعت در روز، یعنی چهار ساعت بیشتر از بزرگسالان، در شرایطی رقت‌بار کار می‌کردند. استفاده از کودکان منع قانونی نداشت زیرا مقامات انگلیسی قانونی را به نام «قانون فقرا» وضع کرده بودند که به موجب آن کودکان فقیر، یتیم و بی‌سرپرست در کلیسای محل مستقر می‌شدند و کلیسا موظف بود آنان را در کارگاهی به شاگردی بگمارد تا حرفه‌ای بیاموزند. با این‌حال، مقامات کلیسا که همیشه مترصد فرصتی برای شانه خالی کردن از نگهداری چنین کودکانی بودند با سوءاستفاده از قانون فقرا که استخدام کودکان را مجاز می‌دانست آنان را می‌فروختند.

به‌تدریج و در نتیجهٔ ستم به کارگران، آنان برای دفاع از خود صنف و اتحادیه تشکیل دادند تا منسجم و متحد با صاحبان صنایع روبه‌رو شوند و به وضع آشفتهٔ زندگی خود سروسامان دهند. بدین ترتیب، کارخانه‌ها یکی پس از دیگری اتحادیه‌هایی تشکیل دادند و به دنبال آن کارگران اعتصاب کردند. موفقیت‌های اولیهٔ کارگران در تشکیل اتحادیه و فعالیت‌های سازمان‌یافته برای بازپس‌گیری حق خود با عکس‌العمل مواجه شد و کشورهای صنعتی با وضع قوانین و مقرراتی به مقابله با نهضت کارگری برخاستند.

به‌طور کلی، تشکیل اتحادیه‌های کارگری موجب توازن قدرت میان کارگر و کارفرما شد و دموکراسی صنعتی تحولات اجتماعی عمیقی در جوامع صنعتی پدید آورد.

نهضت مدیریت علمی

مدیریت منابع انسانی، به‌مثابهٔ وظیفه‌ای حرفه‌ای و تخصصی، از اصول و مفاهیمی شکل گرفته است که برای اولین بار تیلور[1] و گیلبرت[2] مطرح کردند. مطالعهٔ علمی کار شامل حرکت‌سنجی، زمان‌سنجی و تعیین استانداردهای تولید و کارکرد است. با تجزیه و تحلیل علمی کار معیّن می‌شود بازدهی متوسط فردی عادی در یک روز کاری عادی چقدر است و برای کارکرد یا تولید استاندارد چه دستمزدی باید پرداخت شود.

تیلور رابطهٔ بهترین راه اجرای کار، انتخاب شایسته‌ترین فرد و آموزش بهترین روش انجام کار را گوشزد می‌کند. او معتقد است رعایت این اصول برای کارگر و کارفرما منافعی دارد. به عبارت دیگر، اگر کار به کاردان سپرده و صحیح اجرا شود سازمان قادر خواهد بود محصولاتی بیشتر با هزینهٔ کمتر و کیفیت بهتر تولید کند و کارگر نیز درآمد بیشتری خواهد داشت.

در مجموع، نتیجه می‌گیرید مدیریت علمی با تأکید بر انتخاب شایستهٔ منابع انسانی، آموزش علمی آنان و اهمیت دادن به برنامه‌ریزی جزئیات کار گامی بزرگ برای افزایش تولید و کارایی در کارخانه‌ها و سازمان‌ها برداشته است.

روان‌شناسی صنعتی

به دلیل به‌کارگیری اصول و نظریه‌های روان‌شناسی در صنعت به‌تدریج رشته‌ای جدید به نام «روان‌شناسی صنعتی» در دههٔ ۱۸۹۰ میلادی و اوایل دههٔ ۱۹۰۰ میلادی به علوم اضافه شد که به مطالعه دربارهٔ چگونگی انتخاب افراد برای مشاغل مطابق با استعدادها و توانایی‌های بالفعل و بالقوهٔ آنان می‌پرداخت.

مانستربرگ مطرح کرد که برخی از کارکنان برای بعضی کارها مناسب‌تر از دیگران‌اند؛ یعنی علاقه و استعداد کارکنان در کارها به یک میزان نیست و از این نظر تفاوت‌هایی دارند. این مطلب تازگی نداشت چنان‌که ۲۵۰۰ سال پیش افلاطون آن را در

---

1. Frederick Winslow Taylor

2. Gilbreths

جمهوریت مطرح کرده بود، اما مانتسربرگ برای اولین بار آن را به‌طور علمی اثبات کرد. او با آزمون‌هایی تفاوت استعدادها و توانایی‌های افراد را سنجید و به دنبال آن بود که چگونه بهترین فرد را برای کار پیدا کنیم، بهترین عملکرد را داشته باشیم و بهترین نتیجه را به دست آوریم.

روان‌شناسان صنعتی علاوه بر طراحی آزمون‌هایی برای اندازه‌گیری میزان تفاوت در استعدادها و قابلیت‌های فردی از مفهوم اعتبار آماری استفاده و آن را تشریح کردند. منظور از اعتبار آماری (روایی) آزمون توانایی آن در سنجیدن موضوع مورد سنجش است.

مانتسربرگ نیازهای معنوی کارکنان را مطرح می‌کند و مانند تیلور تا حدودی به آثار ساختار و روابط اجتماعی کار بر تولید و کارایی آگاه است ولی، برخلاف تیلور، کار گروهی و روابط اجتماعی را در محیط کار در افزایش تولید و کارایی مؤثر می‌داند.

بر اثر تحولات ناشی از انقلاب صنعتی نهضت کارگری و نهضت مدیریت علمی و بر اثر نفوذ و گسترش نظریه‌های روان‌شناسی صنعتی به‌تدریج مدیریت منابع انسانی نیز، مانند تولید و فروش، به مثابهٔ وظیفه‌ای تخصصی پذیرفته شد که باید بر عهدهٔ کارشناسان گذاشته شود.

مراحل تکامل مدیریت منابع انسانی به اختصار عبارت‌اند از:

۱. دوران پیش از انقلاب صنعتی
۲. انقلاب صنعتی و پیدایش نظام کارخانه‌ای
۳. پیدایش شرکت‌های مدرن و سرمایه‌داری اداری
۴. مدیریت علمی، نهضت رفاه اجتماعی و روان‌شناختی صنعتی
۵. جنگ جهانی اول و پیدایش حرفهٔ مدیریت منابع انسانی
۶. نهضت روابط انسانی (تلفیق عامل انسانی با مدیریت علمی)
۷. عصر طلایی روابط صنعتی و مدیریت کارکنان
۸. پیدایش رشتهٔ مدیریت منابع انسانی معاصر (از اوایل دههٔ ۱۹۸۰)
۹. دوران تمرکز راهبردی در مدیریت منابع انسانی، حرکت به سمت کارکردهای شرکتی و اهمیت یافتن دیدگاه‌های بین‌المللی و سیاسی (از اوایل دههٔ ۱۹۹۰ تا کنون)

با توجه به مراحل تکامل مدیریت منابع انسانی تاریخچهٔ پیدایش مدیریت منابع انسانی را در جدول ۱ خلاصه کرده‌ایم:

جدول ۱. تاریخچهٔ پیدایش مدیریت منابع انسانی

دوره	مهم‌ترین اقدامات
انقلاب صنعتی انگلستان (قرن هفدهم و هجدم)	تولید انبوه؛ استخدام کارگران زیاد؛ طولانی کردن ساعات کاری؛ بی‌اعتنایی به جنبه‌های عاطفی، انسانی و اخلاقی
تشکیل اتحادیه‌های کارگری (۱۸۴۲-۱۷۸۶)	تشکیل صنف، سندیکا و اتحادیه از طرف کارگران برای بازپس‌گیری حق خود در برابر فشارهای کاری؛ قانونی شناختن اتحادیه‌ها؛ برقراری توازن قدرت میان کارگر و کارفرما و به وجود آمدن دموکراسی صنعتی
نهضت مدیریت علمی (۱۹۱۷-۱۸۵۶)	تأکید بر بهترین شیوه‌های اجرای کار، انتخاب شایسته‌ترین فرد، آموزش بهترین روش اجرای کار و تأکید بر منافع کارگر و کارفرما
روان‌شناسی صنعتی (۱۹۱۳-۱۸۹۰)	انتخاب افراد شایسته برای کارها و تأکید بر تناسب شغل و شاغل؛ طراحی آزمون‌های شناخت استعدادها و قابلیت‌های فردی
ظهور اولیهٔ متخصصان منابع انسانی در سازمان‌ها (۱۹۲۰-۱۸۸۰)	انجام وظایف تخصصی؛ انتخاب؛ استخدام؛ اجرای امور رفاهی و انگیزشی برای کارکنان
نهضت روابط انسانی (۱۹۲۳)	مطالعه در وسترن‌الکتریک شهر هاثورن درخصوص تأثیر نور، کسب نتایج غیرمنطقی: افزایش تولید با کاهش نور؛ نتیجهٔ مطالعات: روابط میان کارگران و سرپرستان و توجه به کارگران موجب افزایش تولید است.

فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی شامل فعالیت‌هایی است که دارای مبانی، مفاهیم، فرایندها و ابزارهای متفاوت بوده تا حدی که در سازمان‌های بزرگ برای برخی از آنها واحدهایی مستقل تشکیل می‌دهند. با وجود تفاوت ماهیتی بین فعالیت‌ها، بیشتر آنها از لحاظ عملیات و

اطلاعات با هم مرتبط‌اند. ۱۹ فعالیت مشخص در مدیریت منابع انسانی عبارت‌اند از:

۱. تحلیل مشاغل؛ ۲. طراحی شغل؛ ۳. طبقه‌بندی مشاغل؛ ۴. ارزیابی مشاغل؛ ۵. برنامه‌ریزی منابع انسانی؛ ۶. کارمندیابی؛ ۷. انتخاب؛ ۸. انتصاب؛ ۹. اجتماعی کردن؛ ۱۰. آموزش کارکنان؛ ۱۱. ارزیابی عملکرد؛ ۱۲. بهداشت و ایمنی؛ ۱۳. بیمه و بازنشستگی؛ ۱۴. رفاه؛ ۱۵. انگیزش، مشارکت و روابط کارکنان؛ ۱۶. حقوق و دستمزد؛ ۱۷. پاداش؛ ۱۸. جابه‌جایی؛ ۱۹. انضباط

مدیریت راهبردی منابع انسانی

برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی روندی است که طی آن نیازهای کنونی و آیندهٔ منابع انسانی برای رسیدن سازمان به اهدافش تعیین می‌شود. برنامه‌ریزی منابع انسانی حلقهٔ پیوند مدیریت منابع انسانی و اهداف کلی سازمان است.

بنا بر تعریف بولا و اسکات[1]، برنامه‌ریزی منابع انسانی روندی است که طی آن نیازهای منابع انسانی سازمان مشخص و برای رفع آنها برنامه‌ریزی می‌شود. رایلی این فرایند را تلاش سازمان برای برآورده کردن تقاضاهای نیروی کار و ارزیابی اندازه، نوع و منابع عرضه‌ای که تقاضا را رفع کند تعریف می‌کند.

برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی شامل ایجاد برند برای کارفرما، راهبرد ابقا، راهبرد انعطاف‌پذیری، راهبرد مدیریت استعدادها و راهبرد انتخاب است. همچنین مدیریت راهبردی منابع انسانی مبتنی بر سه فرض است:

۱. سرمایهٔ انسانی اصلی‌ترین مزیّت رقابتی سازمان است؛

۲. کارکنان طرح‌های راهبردی را به اجرا درمی‌آورند؛

۳. برای تعیین مقصد سازمان و نحوهٔ رسیدن به آن به رویکردی نظام‌مند نیاز است.

رویکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی

- رویکرد منبع‌محور
- رویکرد هماهنگی راهبردی
- رویکرد مدیریت عملکرد بالا
- رویکرد مدیریت تعهد بالا

1. Bulla and Scott

- رویکرد مدیریت مشارکت بالا

عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی

رفتار فردی و اجتماعی متأثر از عوامل گوناگون است و متناسب با شدت و ضعف آنها تغییر می‌کند. در مجموعه‌ای اداری و سازمانی نیز چنین است. لذا، در مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی ناگزیر باید آن عوامل را لحاظ کنیم. در هر مجموعهٔ انسانی، مدیری موفق است که عوامل مؤثر بر رفتار انسان‌ها را بشناسد و بدین منظور از فنون علم مدیریت و همکاری مجموعهٔ تحت اختیارش بهره بگیرد. برخی از عوامل را در زیر توضیح می‌دهیم:

۱. **خصوصیات فردی**: خصوصیات فردی و ذاتی افراد اساس رفتارهای آنها در اجتماع است. هر کس بنا بر خصوصیات ذاتی خود با دیگران رفتار می‌کند مگر اینکه در شرایطی خاص باشد که نتواند خصوصیات فردی خویش را بروز دهد. لذا، مدیر باید قبل از هر چیز خصوصیات رفتاری و روانی یکایک افراد زیرمجموعهٔ خود را بشناسد و بر اساس آن رفتار و برنامه‌ریزی کند.

۲. **وراثت**: ویژگی‌های فردی به میزان زیادی متأثر از عوامل وراثتی است و رفتار انسان‌ها در اجتماع به دلیل تفاوت‌های وراثتی تفاوت دارد. تفاوت‌ها در نژادها و ملیت‌های گوناگون بیشتر نمایان است به‌طوری که برخی از خصوصیات رفتاری در برخی از نژادها بسیار بارز است اما در نژادهای دیگر وجود ندارد. پس مدیر در برنامه‌ریزی و اجرای دستورها باید به ویژگی‌های وراثتی افراد توجه کند و جامعه را از این دیدگاه بشناسد.

۳. **شرایط اقلیمی و جغرافیایی**: شرایط اقلیمی و جغرافیایی تأثیر زیادی بر خصوصیات فردی و اجتماعی انسان‌ها دارد. با توجه به نقش رفتار انسان‌ها در برنامه‌ریزی‌ها باید در هر منطقه‌ای طبق شرایط حاکم بر آن اقدام کنیم چراکه برنامه و مدیریت یکسان برای مناطق گوناگون کارایی مطلوب نخواهد داشت. مردمان مناطق بیابانی و گرم و خشک با مردمان مناطق کوهستانی و مرطوب و معتدل تفاوت‌هایی دارند که باید در مدیریت منابع انسانی در نظر بگیریم.

۴. **فرهنگ اجتماعی**: فرهنگ هر اجتماع ناشی از عوامل متعددی است که بسیاری از آنها ریشهٔ تاریخی دارند، در طول دوران‌ها با مردمان آن اجتماع همراه شده و نقشی

تعیین‌کننده در جهت‌گیری‌های اجتماعی، سیاسی، اداری و اقتصادی آنها داشته‌اند. در نتیجه، مدیر در هر سطحی ناگزیر است فرهنگ اجتماعی مجموعهٔ انسانی همکارش را بشناسد و بر مبنای آن برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کند.

۵. **تاریخ و پیشینهٔ تمدن:** مردمان هر منطقه اهمیت زیادی به تاریخ و تمدن خود می‌دهند؛ در بسیاری از موضع‌گیری‌ها و برخوردهای اجتماعی بدان تکیه و از پیشینهٔ تاریخی خود به بزرگی یاد می‌کنند و در مقابل کسانی که تاریخ و تمدنشان را نادیده بگیرند می‌ایستند. بنابراین، در مجموعهٔ منابع انسانی که ترکیبی از ملیت ها و نژادهاست به‌ناچار باید تاریخ، فرهنگ و تمدن آنان را در نظر بگیریم چراکه بی‌توجهی به پیشینهٔ تاریخی قوم یا ملتی بر نحوهٔ برخورد با مدیر و سیاست‌های او تأثیر خواهد داشت. از سوی دیگر، با شناخت تاریخ ملت‌ها از رفتارهای آنان در طول تاریخ آگاه می‌شویم و از نقاط قوّت و ضعف آنان در ادارهٔ امور بهره می‌بریم.

۶. **اعتقادات و باورهای مردم:** شاید مهم‌ترین مسئله در جهت‌گیری‌های اجتماعی ملت‌ها اعتقادات و باورهای آنان باشد چراکه در اکثر موارد اعتقادات و آیین‌های مذهبی مردم از هر موضوع دیگری مهم‌تر است. مردم هر منطقه یا کشور برای حفظ باورهای خود ازخودگذشتگی و مبارزه می‌کنند، هیچ بی‌حرمتی‌ای را به مقدسات خود نمی‌پذیرند و مجدّانه در مقابل هتاکان می‌ایستند. لذا، در مدیریت مجموعهٔ انسانی نیز قبل از هر چیز باید به مقدسات و باورهای آنان توجه شود و از بی‌حرمتی به مقدسات افراد به‌شدت جلوگیری و با هر وسیلهٔ ممکن شرایط برخورداری از امکانات مساوی در اجرای مراسم و آیین‌های مذهبی افراد مجموعه فراهم شود. در غیر این‌صورت، انتظار برخوردهای غیرمنتظره می‌رود.

۷. **نظام آموزشی و جهت‌گیری‌های آن:** نظام آموزشی هر کشور تعیین‌کنندهٔ رفتارهای حال و آیندهٔ اجتماعی، سیاسی، اداری و اقتصادی مردمان آن است. با شناخت نظام آموزشی برخورد اداری و اجتماعی مردمان هر کشور را می‌شناسیم چراکه در کشوری که نظام آموزشی بر مبنای شکوفایی خلاقیت و رشد استعدادهای افراد و معناگرایی و کمال‌خواهی از اهمیتی ویژه‌ای برخوردار باشد افراد آن در نظام‌های اداری و اجتماعی ارزش‌ها را در نظر می‌گیرند، از معیارهای بی‌اهمیت چشم می‌پوشند و خود را درگیر قضایای ناچیز نمی‌کنند. برعکس، در نظام آموزشی‌ای که بر مبنای ارزش‌های مادی،

نمره و تشویقات کوتاه‌مدت باشد دانش‌آموختگان همواره در مقابل کار خود انتظار تشویقات مادی دارند و بدون مزد کاری انجام نمی‌دهند. لذا، در ادارهٔ امور و مدیریت منابع انسانی باید در نظر بگیریم که افراد همکار در چه نوع نظام آموزشی‌ای تربیت شده‌اند. کودکی که در قبال انجام تکالیف مربوط به ارتقای علمی و معنوی خود انتظار تشویق و جایزه دارد در بزرگسالی هم وظایف شغلی خود را در نظام اداری در قبال دریافت تشویق و قدردانی ادا خواهد کرد و اگر بداند از او قدردانی مادی نخواهد شد به هر نحوی از زیر کار درخواهد رفت.

۸. **خانواده و مدیریت آن:** خانواده اولین نظام اجتماعی و اداری‌ای است که انسان‌ها در آن با اصول اولیهٔ رفتار اجتماعی، رعایت حقوق دیگران، سلسله‌مراتب، احترام به مافوق، تکریم بزرگان، همکاری در امور و در نهایت نظام مدیریتی آشنا می‌شوند. اعضای خانواده‌ای که در آن به این نکات توجه شده باشد در نظام‌های اداری و سازمانی موفق‌ترند و مدیریت آنان آسان‌تر است. مدیران واحدهای انسانی باید نظام خانوادگی افراد زیرمجموعهٔ خود را بشناسند و از جوانب حاکم بر خانوادهٔ آنان به قدر کافی آگاه شوند؛ در غیر این‌صورت، در ادارهٔ مجموعه‌ای ناشناخته هرگز موفق نخواهند بود.

۹. **نظام سیاسی کشور:** نظام سیاسی هر کشوری از فرهنگ و رفتار اجتماعی مردمان آن کشور سرچشمه می‌گیرد و تعیین‌کنندهٔ نحوهٔ برخورد انسان‌ها با هم است. در نظام سیاسی بسته و پلیسی که با مردم همچون متهم برخورد می‌شود و هر کس خود را در معرض اتهام می‌بیند مردم اعتمادی به همدیگر ندارند، همواره مراقب زبان و رفتار خود هستند، کسی دیگر را به‌خوبی نمی‌شناسند و در نهایت هیچ مدیری نمی‌تواند به نحو شایسته مدیریت کند چراکه زیردستانش را به خوبی نمی‌شناسد و با آنان ارتباط دوستانه و صمیمانه‌ای ندارد؛ از دید کارکنان نیز مدیر دائم مراقب آنان است و با آنان به مثابهٔ متهم برخورد می‌کند، هیچ امری از او را با آسودگی خاطر قبول نمی‌کنند و همواره در انجام تکالیف کوتاهی می‌کنند. برعکس، در نظام سیاسیِ باز مردم خود را شریک دولت می‌دانند، در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای امور مملکتی سهیم‌اند، دیدگاه‌های انتقادی خود را به‌راحتی بیان می‌کنند و بدانها توجه و عمل می‌شود و در مدیریت سازمان خود فعالانه شرکت دارند. مدیریت منابع انسانی در چنین محیطی با مدیریت در محیط بسته بسیار متفاوت است.

۱۰. **تنش‌های اجتماعی و سیاسی:** در جامعهٔ پر از تنش و تضاد که مردم همواره خود را در معرض تهدیدات بی‌شمار می‌بینند سازمان‌دهی و مدیریت منابع انسانی مشکل و چه‌بسا ناممکن است. در شرایط بی‌ثباتی اجتماعی و وجود خطرها و تهدیدات روزافزون، انسان‌ها همواره به فکر نجات خودند و از تبعیت نظامی که کمتر به فکر آنان است سر باز می‌زنند. لذا، در مدیریت مجموعهٔ انسانی توجه به وضعیت اجتماع و تنش‌های موجود در آن اولویت ویژه دارد.

۱۱. **اقتصاد و امور مالی:** افراد جامعه در صورت تأمین مالی در فعالیت‌های اجتماعی شرکت می‌کنند، خود را در نظام‌های اجتماعی سهیم می‌دانند و فعالانه در آنها شرکت می‌کنند. مدیریت کارمندانی که دغدغهٔ حقوق و مزایا دارند و دنبال راه‌هایی دیگر برای جبران کمبودهای مالی خویش‌اند چنان‌که باید شایسته نیست. لذا، توجه به مشکلات مالی کارکنان از اولویت ویژه برخوردار است.

۱۲. **علم و دانش مدیریت:** مدیریت در عصر حاضر از شاخه‌های علوم انسانی و از رشته‌های خاص است که در مقاطع تحصیلی تدریس می‌شود. فراگیری این علم در تحولات عصر جدید نقشی بسزا داشته است. کسی که از علم مدیریت بی‌بهره است هرگز در درازمدت قادر به مدیریت مجموعه‌ای انسانی نخواهد بود و دچار مشکل خواهد شد. متأسفانه، در بسیاری از موارد این نکته نادیده گرفته شده است و بدون توجه به عواقب ناگوار آن افرادی ناکارآمد به مدیریت گمارده شده‌اند که مشکلات بی‌شماری در پی داشته است. بی‌بهره بودن مدیران از علم مدیریت و لحاظ نکردن ویژگی‌های حاکم بر نظام‌های مدیریتی منجر به مشکلات زیادی در مدیریت افراد زیرمجموعه شده است چنان‌که دچار سردرگمی و بی‌میلی به ادامهٔ کار شده‌اند و میزان بهره‌وری کاهش یافته است.

۱۳. **امنیت شغلی و سازمانی:** داشتن امنیت در هر مجموعه از اولویتی ویژه برخوردار است چراکه در صورت ناامنی تضمینی برای ماندن افراد در مجموعه وجود نخواهد داشت و برنامه‌های مدیر در نهایت با شکست مواجه خواهد شد. ناامنی شغلی در نظام‌های اداری به دو شکل است: ۱. مدیر هیچ امنیتی برای ماندن در پست فعلی خود ندارد و منتظر عزل یا تعویض است؛ ۲. کارمندان تضمینی برای ماندن مدیرشان نمی‌بینند و به همین دلیل به هر نحو ممکن از دیدگاه‌های او سرپیچی می‌کنند، منتظر تعویض رئیس و به هم خوردن برنامه‌های او هستند. اگر برای افراد مجموعه برنامه‌ای تدوین نشده باشد، در موقعیت شغلی خود امنیت و آرامش

نداشته باشند و در انتظار عزل یا تنزل درجه باشند در برنامه‌های درازمدت همکاری نخواهند کرد و خود را با برنامه‌های مدیر وفق نخواهند داد و به فکر یافتن موقعیتی بهتر خواهند بود. تزلزل و ناامنی تأثیرات ناگواری بر نظام‌های اداری جامعه دارد که از آن جمله است رکود درازمدت و چه‌بسا سقوط سازمان.

۱۴. **تجهیزات و امکانات موجود:** مدیریت در هر مجموعه نیازمند امکانات و تجهیزات کافی است که بیشتر جنبهٔ نمادین و تشریفاتی دارد. اجرای برنامه‌ها و راهبردهای سازمان نیازمند بودجه و امکانات است. اگر مدیری بدون پشتوانهٔ مالی و امکانات کافی برنامه‌ریزی کند و انتظار اجرای برنامه‌ها را داشته باشد در نظر همکارانش بیشتر اهل حرف جلوه خواهد کرد تا عمل. لذا، در تدوین هر برنامه ابتدا باید منابع مالی و امکانات آن را در نظر بگیرد؛ در غیر این‌صورت، برنامه‌ها کارایی نخواهد داشت و وجاهت قانونی و اداری مدیر در نظر همکارانش کم خواهد شد. به معنای ساده‌تر، به حرف او گوش نخواهند داد.

۱۵. **ثبات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی:** نظام‌های اداری هر کشور به طور مستقیم متأثر از نظام سیاسی، اقتصادی و اجتماعی آن است و بروز هر تغییری آنها را دچار تحول خواهد کرد. در نظام اداری جامعه‌ای که ثبات سیاسی و اقتصادی ندارد و تحولات بنیادین زیادی در سیاست و اقتصاد آن رخ می‌دهد هرگز نمی‌توان برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت کرد. با تغییر نظام اقتصادی کشور در هر سال و تغییر سیاست‌های مالی و پولی تدوین و اجرای طرح‌های طولانی‌مدت ناممکن است. لذا، ثبات سیاسی و اقتصادی و حتی اجتماعی هر جامعه از بایسته‌های اولیهٔ مدیریت سازمان‌ها و حتی اداره‌های کوچک به شمار می‌آید.

سؤالات فصل

۱. چهار هدف مدیریت منابع انسانی را از منظر بزرگان علم مدیریت منابع انسانی نام ببرید و توضیح دهید.
۲. وظایف و مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی را توضیح دهید.
۳. مدیریت منابع انسانی در کدام مکتب اهمیت دارد؟
۴. مراحل تکامل مدیریت منابع انسانی را نام ببرید.
۵. پنج مورد از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را نام ببرید.
۶. عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی را نام ببرید.

۲

تحلیل، طراحی و طبقه‌بندی مشاغل

فصل دوم حاوی موضوعات زیر است:

- تحلیل شغل
- اصطلاحات تحلیل شغل
- مؤلفه‌های تحلیل شغل
- روش‌های تحلیل شغل
- کاربست‌های تحلیل شغل
- غنی‌سازی شغلی
- طبقه‌بندی مشاغل

مقدمه

مدیریت منابع انسانی و تحقق اهداف پرسنلی سازمان مستلزم تحقیق، مطالعه، شناسایی دقیق انواع مشاغل سازمان و تهیهٔ شرح شغل و شرایط احراز آن از طریق به‌کارگیری روش‌های تحلیل شغل یا کارشکافی و طبقه‌بندی مشاغل است. مشاغل هر سازمان به‌مثابهٔ آجرها و مصالح بنا هستند. تحلیل شغل بهترین نقطهٔ شروع شناسایی دقیق سازمان و اعمال اصول و ضوابط منابع انسانی است. بسیاری از نارضایتی‌های شغلی و ترک خدمت‌ها در سازمان‌ها ناشی از آن است که برای شناسایی مشاغل وقت صرف نمی‌شود. بیشتر فعالیت‌های مربوط به ادارهٔ امور کارکنان باید بر اساس تحلیل شغل باشد بدین معنی که کارمندیابی یا تدارک نیرو، انتخاب، استخدام، پرداخت، تشویق و... بستگی به تحلیل شغل دارد.

تعاریف تحلیل شغل[1]

به مطالعهٔ شغل در سازمان به‌منظور شناخت نوع، میزان و نحوهٔ اجرای فعالیت‌های شغلی، شرایط محیط کاری و همچنین شرایط احراز آن «تحلیل شغل» می‌گویند. تحلیل شغل بررسی شغل به‌منظور دریافت و شناخت اجزا و عوامل سازنده، اعم از درجهٔ اهمیت، دشواری وظایف، مهارت‌ها، معلومات، مسئولیت‌ها، ارتباط و نحوهٔ انجام وظایف، شرایط محیط کار، معلومات و تخصص‌های کافی برای احراز شغل، است؛ همچنین فرایند جمع‌آوری، تحلیل و مرتب کردن اطلاعات شغلی است. سلسلهٔ اجزای شغل از کل به جزء عبارت‌اند از: شغل، پست، وظیفه، کار و اقدام یا عمل.

برخی از اصطلاحات تحلیل شغل

کار[2]: اجزای تشکیل‌دهندهٔ یک وظیفه

وظیفه[3]: فعالیتی جسمی یا فکری که بر عهدهٔ فرد در سازمان می‌گذارند و به انجام رسانیدن آن را از او می‌خواهند؛ مانند واگذاری وظیفهٔ شغلیِ پاسخ دادن به نامه‌ها به یک فرد.

شغل[4]: وظایف مشابه و مرتبطی که فرد در مقابل دریافت حقوق و دستمزد دارد.

پست[5]: جایگاه سازمانی افراد

شرح شغل[6]: خلاصه‌ای از اطلاعات مربوط به شغلی خاص که آن را بشناساند.

شرایط احراز شغل[7]: اطلاعاتی که از تحلیل شغل به دست آمده است و شرایط احراز شغل را به نحوی بیان می‌کند که شاغل وظایف و مسئولیت‌های خود را به نحو احسن و منطبق با استانداردهای کاری انجام دهد.

حرفه[8]: گروهی از مشاغل مشابه

---

1. Job Analysis
2. Work
3. Task
4. Job
5. Post
6. Job Description
7. Job Specification
8. Occupation

مؤلفه‌های اساسی تحلیل شغل

سه مؤلفهٔ اصلی تحلیل شغل به شرح زیر است:

۱. **محتوای شغل**[1]: وظایف و مسئولیت‌های شغلی

۲. **نیازمندی‌های شغل**[2]: مهارت‌ها و شرایط جسمی و فکری شغل

۳. **زمینهٔ شغل**[3]: شرایط محیط کار و...

هدف از تحلیل شغل تهیه و تنظیم «شرح شغل» و «شرایط احراز شغل» است. در حقیقت، اطلاعات حاصل از بررسی و مطالعهٔ هر شغل دو نوع است: الف) اطلاعات جمع‌آوری‌شدهٔ مربوط به شغل و ب) اطلاعات مربوط به شاغل. شرح شغل و شرایط احراز شغل (شناسنامهٔ شغل) از ابزارهای ضروری مدیریت منابع انسانی است و نقشی زیرساختی در سازمان‌دهی و بهبود بهره‌وری فعالیت‌های سازمان دارد.

شرح شغل

شرح شغل شامل خلاصه و تعریف شغل، فهرست وظایف و مسئولیت‌ها، شرایط کار به انضمام عنوان شغل و شمارهٔ شغلی است.

شرح شغل درواقع بخش اصلی شناسنامهٔ کامل شغل است که دربارهٔ مسئولیت‌های شاغل و اقدامات وی توضیح می‌دهد. شرح شغل نه‌تنها راهنمای شاغل برای انجام کار است ملاکی برای ارزیابی اوست. درواقع، مصداقی برای تعهدات شاغل محسوب می‌شود که شاغل آن را از ابتدا و در زمان قبول مسئولیت مطالعه می‌کند و با پذیرش شغل به مسئولیت‌ها و وظایف آن متعهد می‌شود.

الف) خلاصه و تعریف شغل: ابتدا متن کوتاهی را به‌مثابهٔ خلاصه شغل که بیانگر چیستی، چگونگی، چرایی و وضعیت است در چند سطر تنظیم می‌کنند. در تنظیم این بخش باید مفاهیم را به روشنی و بدون ابهام بیان و سپس شغل را در یک تا سه سطر به طور رسا تعریف کنند.

ب) وظایف: خلاصهٔ تک‌تک فعالیت‌هایی است که برای دست‌یابی به اهداف سازمان و موقعیتی خاص در آن بر عهدهٔ متصدی شغل گذاشته شده است.

---

1. Job content
2. job requirement
3. job context

ج) **مسئولیت‌ها:** هر شغل با توجه به نقش و جایگاه خود در سازمان حامل یک یا چند مسئولیت است، از قبیل مسئولیت مالی، مسئولیت منابع انسانی، مسئولیت تجهیزات، و مسئولیت حفظ اطلاعات که متصدی شغل به موجب توافق با کارفرما در قبال آنها پاسخ‌گو خواهد بود.

د) **شرایط کار:** در این بخش محیط کار، ساعات کار، خطرهای ایمنی و بهداشت، سفرهای ضروری، سروصدا، شلوغی، گرما/ سرمای شدید یا هر شرایط دیگری شرح داده می‌شود.

ه) **عنوان شغل:** برای هر شغل نامی انتخاب می‌شود که معرّف آن است. ممکن است شغلی با توجه به وضعیت تفصیلی سازمان به چند اداره تخصیص یابد که به آن «پست» می‌گویند.

و) **شمارهٔ شغلی:** هر شغلی در سازمان با شماره‌ای خاص از دیگر مشاغل تفکیک می‌شود. در برخی موارد از ترکیب حروف و شماره با همدیگر استفاده می‌کنند. تخصیص شمارهٔ منحصربه‌فرد به هر شغل، به‌ویژه برای اخذ گزارش‌های تحلیلی و موردی، در نرم‌افزارهای مرتبط با حوزهٔ منابع انسانی ضروری و کاربردی است.

شرایط احراز شغل

شرایط احراز شغل یا آنچه با عنوان شرایط استخدام یا مشخصات شغلی می‌شناسیم شامل شایستگی‌ها، تجربه و کیفیت موردانتظار از شاغل و هر نوع اطلاعات ضروری دیگر از نوع شرایط جسمی، مقدار زمان کافی برای انجام کار و اطلاعات مربوط به خانوادهٔ شاغل است. در بعضی از سازمان‌ها دامنهٔ اطلاعاتی که از شاغل می‌گیرند به اطلاعاتی مانند میزان حقوق و دستمزد پرداختی به شاغل، شرایط استخدامی، ساعت کار، تعطیلات و کیفیت فعالیت گسترش می‌یابد.

در این مرحله باید از اغراق‌آمیز جلوه دادن ویژگی‌ها برای استخدام پرهیز شود چون مشکل جذب داوطلبان استخدام را به همراه خواهد داشت. همچنین زمانی که کارکنان تازه‌وارد متوجه شوند سطح توقع سازمان از آنان چندان بالا نبوده است دچار نارضایتی خواهند شد.

پرسش‌های اساسی شرح شغل و شرایط احراز شغل

- چه کاری انجام می‌شود؟ در پاسخ این سؤال باید عین فعالیت را توضیح دهند.
- چرا کار انجام می‌شود؟ در پاسخ این سؤال باید دلیل و هدف انجام کار را بیان کنند.

- چگونه کار انجام می‌شود؟ در پاسخ این سؤال باید روش انجام کار را توضیح دهند.
- چه زمانی کار انجام می‌شود؟ در پاسخ این سؤال باید مراحل انجام کار را بیان کنند.
- کجا انجام می‌شود؟ در پاسخ این سؤال محل و جایگاه کار را بیان می‌کنند که مانند زمان انجام کار نشان‌دهندهٔ مراحل کار هم هست.
- مسئولیت‌های شغل چیست؟ در پاسخ این سؤال باید مسئولیت‌های مالی یا قضایی یا... شاغل را بیان کنند.
- چه مهارت‌ها و توانایی‌هایی برای انجام کار ضروری است؟ در پاسخ این سؤال شایستگی‌های (تخصص و دانش و ویژگی‌های) انجام صحیح کار را توضیح می‌دهند.
- چه ابزار و تجهیزاتی ضروری است؟ در پاسخ این سؤال باید ابزار، تجهیزات و البته نرم‌افزارهایی کاربردی شاغل را توضیح دهند.
- مفاهیم و واژگان کلیدی شغل کدام‌اند؟ در پاسخ این سؤال اصطلاحات تخصصی را با معنی ویژهٔ آنها در شغل و صنعت مربوطه توضیح می‌دهند.
- در چه شرایطی انجام می‌شود؟ در پاسخ این سؤال شرایط محیطی (دما، نور، رطوبت و...) را به‌علاوهٔ خطرها و تهدیدات موجود در کار توضیح می‌دهند.
- چه کسی کار را انجام می‌دهد؟ در پاسخ این سؤال ویژگی‌های فرد مناسب برای انجام کار را بیان می‌کنند.
- تا چه حد از شرایط محیطی متأثر است؟ در پاسخ این سؤال باید نحوهٔ تعامل کار با شرایط محیطی را توضیح دهند که چه شرایط محیطی تا چه اندازه روی کار تأثیر دارد (آب و هوا، جوّ سازمانی، مسائل فرهنگی و اقتصادی و...).
- چه میزان بر اهداف سازمان مؤثر است؟ در پاسخ این سؤال باید میزان تأثیر کار را بر دست‌یابی سازمان به اهدافش یا محرومیت از آن بسنجند.
- چه الزامات و قوانینی بر کار مؤثر است؟ در پاسخ این سؤال باید مستندات، قوانین و استانداردهای مؤثر بر کار را تشریح کنند.

بی‌تردید، اقدامات صحیح منابع انسانی به‌منظور اهداف سازمان برای مدیران اهمیت بسیاری دارد. تحقق این مهم در گرو شرح مشاغل و وظایف مشخص و مدوّن است تا در سازمان به‌مثابهٔ مستندی بدان اتکا کنند. همچنین معیّن بودن شرایط احراز شغل بهترین راهبرد استخدام و جذب منابع انسانی است که مانع هزینه‌های بی‌رویه برای جایگزینی و آموزش مجدّد منابع انسانی می‌شود.

با وجود اهمیت زیرساختی شناسنامهٔ مشاغل همهٔ سازمان‌ها حداقل با یکی از آسیب‌های مربوط به مستندات مواجه‌اند. در زیر به چند مشکل رایج در سازمان‌ها در زمینهٔ شناسنامهٔ شغل اشاره می‌کنیم:

- مشاغل سازمان شناسنامهٔ شغل (شرح شغل و شرایط احراز شغل) ندارند؛
- برخی از مشاغل سازمان شناسنامه دارند اما بقیه شناسنامهٔ شغلی ندارند؛
- مشاغل شرح وظیفه دارند ولی شرایط احراز شغل ندارند؛
- مشاغل شناسنامهٔ کامل دارند ولی شناسنامه‌ها در فواصل زمانی بازنگری نمی‌شوند (دیگر منطبق با واقعیت نیستند)؛
- شرح شغل و شرایط احراز شغل موجود و به‌روز است اما اصولی و علمی تهیه نشده است.

روش‌های تحلیل شغل

تحلیل شغل روش‌های گوناگونی دارد؛ روش‌هایی چون مشاهدهٔ مستقیم، مصاحبه، پرسشنامه، بررسی پیشینه‌ها، مصاحبهٔ گروهی، نشست با کارشناسان، ثبت وقایع، و پرسشنامهٔ تحلیل پست[1] که در زیر برخی از آنها را توضیح می‌دهیم:

الف) مشاهدهٔ مستقیم: در این روش، تحلیل‌گران مشاغل شاغلان را برای مدت معیّن زیر نظر می‌گیرند. مشاهده ممکن است به صورت حضور در محیط کار شاغلان باشد، که در این‌صورت می‌توان کلیهٔ فعالیت‌های شغلی آنان را ثبت کرد؛ می‌توان از عکس، فیلم و... نیز برای مشاهدهٔ فعالیت‌های شغلی استفاده کرد. تجربه نشان داده است مشاهدهٔ مستقیم محیط کار نتایج بهتری در تحلیل مشاغل دارد. از معایب این روش فزونی هزینه، به‌ویژه زمانی است که با دیگر روش‌ها درآمیخته باشد زیرا در مقایسه با سایر روش‌ها به وقت و نیروی بیشتری نیاز دارد.

ب) مصاحبه: از این روش معمولاً پس از مشاهده یا هم‌زمان با آن استفاده می‌کنند و درواقع مکمل مشاهده است. مصاحبه‌های به‌منظور تحلیل شغل کاملاً طرح‌ریزی‌شده‌اند یا نیمه‌طرح‌ریزی‌شده. انتخاب نوع مصاحبه به نوع و سطح شغل مورد تحلیل بستگی دارد ولی بیشتر مصاحبه‌ها نیمه‌طرح‌ریزی‌شده است. در این روش، معمولاً مصاحبه‌کننده پرسش‌هایی را از پیش تهیه و تنظیم و در مصاحبه

1. Post Analysis Questionnaire-PAQ

استفاده می‌کند ولی در خلال مصاحبه ممکن است برخی از سؤالات را تغییر دهد و سؤالات دیگری مطرح کند. استفاده از روش مصاحبه به مهارت بسیار نیاز دارد تا از اتلاف وقت و تعبیرها و تفسیرهای نامربوط جلوگیری شود. نتایج مصاحبه‌ها به نحوهٔ همکاری مصاحبه‌شوندگان نیز بستگی دارد. حتی اگر مصاحبه‌شوندگان کاملاً همکاری کنند ممکن است در عمل برخی از اطلاعات به علت فراموشی به‌طور کافی به مصاحبه‌کنندگان منتقل نشود، به‌ویژه دربارهٔ وظایف غیرروزمره. از معایب روش مصاحبه در تحلیل شغل صرف وقت و هزینهٔ نسبتاً گزاف برای جمع‌آوری اطلاعات است.

ج) **پرسشنامه:** از ساده‌ترین، کم‌هزینه‌ترین و معمول‌ترین شیوه‌های جمع‌آوری اطلاعات است که در جامعه‌های گسترده‌تر آماری در بالا بردن میزان اعتبار اطلاعات جمع‌آوری‌شده تأثیر دارد. در استفاده از این روش، کارشناسان تحلیل شغل معمولاً سؤالاتی را که در روش مصاحبه طرح می‌شود به صورت پرسشنامه تنظیم و برای شاغل ارسال می‌کنند تا آنها را پس از پر کردن بازگردانند. کفایت استفاده از پرسشنامه در گرو نحوهٔ تنظیم سؤالات آن است. سؤالات باید کوتاه، صریح، جامع، کامل و دربرگیرندهٔ همهٔ عوامل مربوط به شغل باشد. کارشناس تحلیل شغل باید قبل از توزیع پرسشنامه در جامعهٔ مورد بررسی اطلاعاتی را دربارهٔ اهداف کسب اطلاعات در اختیار ایشان قرار دهد تا با دقت و صداقت بیشتری به سؤالات پاسخ دهند. گاهی ممکن است پرسشنامه‌ها را به صورت فهرست کارهای در دست بررسی (چک‌لیست) تهیه و تنظیم کنند.

د) **بررسی پیشینه‌ها:** روشی است که باید با یکی از روش‌های یادشده تلفیق شود تا نتایج آن کاربردی باشد. زمانی که تحلیل‌کنندگان آشنایی کافی با مشاغل ندارند بهتر است در اولین مرحلهٔ تحلیل شغل از روش بررسی پیشینه‌ها استفاده کنند.

هـ) **نشست کارشناسان:** در این روش جلساتی تشکیل می‌دهند و از کسانی که دانش و اطلاعات زیادی دربارهٔ شغل دارند دعوت و نظرخواهی می‌کنند.

و) **ثبت وقایع:** در این روش از متصدی شغل می‌خواهند فعالیت‌های روزانهٔ خود را یادداشت کند. ثبت وقایع بهترین روش برای کسب اطلاعات دست‌اول ولی دشوار و وقت‌گیر است. بر اساس این روش، از کارکنان می‌خواهند روزانه فعالیت‌های خود را در دفتری مخصوص یادداشت کنند. درواقع، شاغل همهٔ فعالیت‌های هر روز

خود را با قید زمان انجام آن فهرست می‌کند. بدین طریق، تصویر جامع شغل به کارشناس نشان داده می‌شود.

ز) **پرسشنامهٔ تحلیل پست:** روشی مقداری برای تحلیل مشاغل است که در آن پرسشنامهٔ فعالیت‌های هر شغل به شش طبقهٔ اصلی تقسیم و عناصر مهم در هریک از طبقات شش‌گانه شناسایی شده است. منظور از عنصر، حرکت یا عملی شغلی است. در مجموع، ۱۹۴ عنصر شناسایی و فهرست شده که معرف فعالیت‌های ممکن در هر شغل است. طبقات شش‌گانه عبارت‌اند از:

۱. منابع اطلاعاتی (۳۵ عنصر)
۲. فعالیت‌های فکری (۱۴ عنصر)
۳. فعالیت‌های جسمانی (۴۹ عنصر)
۴. برقراری ارتباط با دیگران (۳۶ عنصر)
۵. زمینهٔ شغل (۱۹ عنصر)
۶. سایر فعالیت‌های شغل (۴۱ عنصر)

این روش در تحلیل انواع مشاغل کاربردی وسیع دارد. معایب آن طولانی بودن، زبان فنی و نظام ارزیابی پیچیده و مشکلش است.

ح) **بررسی پیشینه‌ها:** از روش‌های تحلیل شغل است. مراحل آن عبارت‌اند از ۱. تحلیل کلی سازمان دربارهٔ اهداف و روش‌های رسیدن بدانها، ۲. مطالعهٔ اسناد و مدارک سازمانی در زمینهٔ تاریخچهٔ ایجاد شغل در سازمان، ۳. بررسی و مطالعهٔ شغل در سازمان‌های مشابه، ۴. مطالعهٔ شرح شغل و شرایط احراز آن در صورتی که وجود داشته باشد، ۵. مطالعهٔ فرهنگ عناوین حرفه‌ای، ۶. بررسی و مطالعهٔ سایر اسناد و مدارک کتبی موجود در سازمان.

کاربست‌های تحلیل شغل

الف) نیرویابی، جذب و گزینش

مسئولان جذب و گزینش سازمان پس از مطالعه و بررسی دقیق فرم‌های شرح شغل و شرایط احراز آن مصاحبه‌ها و آزمون‌های استخدامی را متناسب با مشاغل پیش‌بینی و طراحی می‌کنند و درنتیجه از بین متقاضیان افرادی را برمی‌گزینند که بیشتر با مشاغل موردنظر منطبق‌اند.

ب) آموزش و به‌سازی

اگر افرادی در مراحل گزینش از دانش، مهارت یا ویژگی‌ای برای انجام موفقیت‌آمیز شغل بی‌بهره یا کم‌بهره باشند با توجه به این اصل و پس از آموزش می‌توان از آنان استفاده کرد. گاهی ممکن است سازمان‌ها به دلیل عرضهٔ کم نیروی کار نخبگان را جذب کنند و آنان را پس از آموزش به کار گمارند.

ج) رسیدگی به شکایات و نظم‌آفرینی

فرم شرح شغل در پیش‌گیری از تداخل وظایف و مسئولیت‌ها، تعیین روش‌های صحیح کار کردن، برقراری روابط رسمی بین کارکنان، هماهنگ‌سازی کارکنان و نتایج کارشان، رفع کم‌کاری‌های آشکار و پنهان، و جلوگیری از تراکم کار در یک قسمت از سازمان نقشی بسزا دارد. بدین ترتیب، شرح شغل صحیح و کامل تکلیف کارکنان را در قبال سازمان روشن و ضابطهٔ سنجش رفتارهای بهنجار و نابهنجار را تعیین می‌کند. فرم شرح شغل را باید در بدو استخدام به کارکنان بدهند و از آنان بخواهند بر طبق آن عمل کنند. بدین طریق، انتظارات سازمان و مدیر از منابع انسانی به آنان تفهیم می‌شود و در صورت تخلف کارکنان از آنچه در فرم شرح شغل آمده است می‌توان آنان را بازخواست کرد.

د) حقوق و دستمزد

پس از تحلیل، شناخت دقیق مشاغل و تهیهٔ فرم‌های شرح شغل و شرایط احراز آن می‌توان ارزش ریالی شغل را در سطوح گوناگون تعیین کرد.

هـ) ارزیابی عملکرد کارکنان

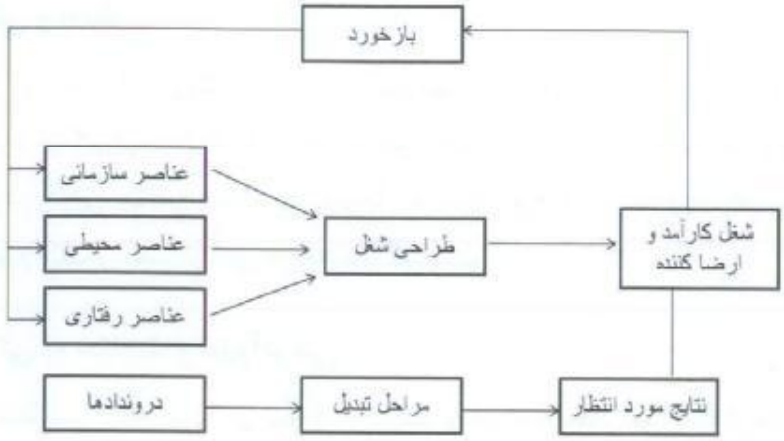
در فرم‌های شرح شغل، کلیهٔ وظایف و مسئولیت‌های شاغل، استانداردهای کاری، نحوهٔ برقراری ارتباط با دیگران، اختیارات برای تصمیم‌گیری‌ها و بسیاری از اطلاعات دیگر درج شده است که معیارها و عوامل ارزیابی عملکرد کارکنان را به دست می‌دهد.

طراحی شغل[1]

طراحی شغل عبارت است از تلفیق و ترکیب اجزایی دارای معنی شغل با ویژگی‌های

---

1. Job Design



شکل ۱. نگرش نظام‌مند به طراحی شغل

شاغلان برای ایجاد پست‌های سازمانی، چنان‌که پست‌ها انتظارات کارکنان و مدیریت را فراهم آورند. طراحی شغل هم در کارایی منابع انسانی و هم در کیفیت زندگی کاری آنان مؤثر و درواقع منعکس‌کنندهٔ انتظارات سازمانی، محیطی و رفتاری از شاغل است. میزان کارایی کارکنان و رضایت آنان نشان‌دهندهٔ مطلوب بودن یا نبودن شغل است. مشاغلی که به‌خوبی طراحی نشده‌اند به کاهش کارایی کارکنان و افزایش میزان ضایعات آنان، غیبت، شکایت، نافرمانی، استعفا، اخراج و مشکلات دیگر در سازمان می‌انجامند.

در طراحی شغل باید عناصر سازمانی، محیطی و رفتاری را در نظر بگیریم که هریک به شرح زیر است:

عناصر سازمانی[1]

عناصر سازمانی عوامل مربوط به کارایی‌اند. مشاغلی که به‌درستی طراحی شده‌اند خودبه‌خود کارکنان لایق و باانگیزه را به حداکثر کارایی می‌رسانند. نتایج مطالعات نشان می‌دهد تخصص از عناصر مهم در طراحی مشاغل است. زمانی که فعالیت کارکنان به فعالیت‌هایی خاص محدود است میزان تخصص آنان افزایش می‌یابد و کارایی‌شان هم بالا می‌رود. چنین روشی «روش مکانیکی»[2] نام دارد. روش مکانیکی به دنبال شناخت همهٔ وظایف شغلی و تحقق آنها در حداقل زمان و نیروست. کارکنان با کار کردن و

1. Organizational Elements

2. Mechanistic Approach

تکرار آن به تخصص دست می‌یابند و آن را در زمان کمتری انجام می‌دهند. در این صورت، به اصطلاح می‌گویند چرخهٔ کاری کاهش یافته است. چرخهٔ کاری کوتاه موجب کسب مهارت کاری، کاهش هزینه‌های آموزشی و افزایش کارایی می‌شود. امروزه این شیوه به‌ویژه در کشورهایی که منابع انسانی آنها تحصیلات کمتری دارند کاربرد بیشتری دارد.

عناصر محیطی[1]

متخصصان ادارهٔ امور کارکنان و مدیران باید در طراحی مشاغل علاوه بر توجه به عرضه و تقاضای نیروی کار و دانش، آگاهی و مهارت آنان به انتظارات شغلی[2] جامعه توجه داشته باشند. در بسیاری از سازمان‌ها، نیروی کار بدین دلیل که گمان می‌کند نظارتی بر وظایف شغلی‌اش نمی‌شود به شغل خود و نتایج حاصل از آن بی‌اعتنا می‌شود.

عناصر رفتاری

عناصر رفتاری شامل تنوع، هویت وظایف، اهمیت شغل، و بازخورد است که در ادامه به شرح مختصر هریک می‌پردازیم:

تنوع: تنوع در شغل حداکثر استفاده از فنون و روش‌های بهره‌گیری مؤثر از مهارت‌های کارکنان است. کمبود تنوع کاری منجر به خستگی، فشار روحی و چاقی مفرط می‌شود و درنتیجه میزان خطا و ضایعات را در محیط کار می‌افزاید. تنوع کاری کارایی و رضایت شغلی را می‌افزاید.

هویت وظایف: تفهیم نوع ارتباط هر شغل با سایر فعالیت‌های سازمان به کارکنان است. وقتی کارکنان از چنین ارتباطی آگاه نباشند ضمن کار کردن یا در پایان آن احساس موفقیت نمی‌کنند. اگر مشاغل طوری دسته‌بندی شوند که شاغلان احساس کنند کارشان با سایر کارهای سازمان ارتباط دارد درخواهند یافت که در رسیدن به اهداف سازمانی کار مهمی انجام می‌دهند.

اهمیت شغلی: منظور اهمیتی است که در داخل یا خارج سازمان به شغل می‌دهند. زمانی که شغل در داخل یا خارج از سازمان مورد احترام باشد شاغل احساس اهمیت

---

1. Circumferential Elements
2. Job Expectations

شخصی می‌کند زیرا می‌داند نتایج کار و فعالیت‌های دیگران به نحوهٔ کار کردن او نیز بستگی دارد. حاصل چنین احساسی سرافرازی، انگیزه‌های مثبت، رضایت شغلی و عملکرد بهتر خواهد بود.

بازخورد: زمانی که به کارکنان هیچ بازخوردی دربارهٔ چگونگی کار کردن و مسئولیت‌های آنان داده نشود کارایی آنان کاسته می‌شود و نمی‌توانند روش‌های کار کردن خود را با معیارهای مربوط تنظیم کنند.

غنی‌سازی شغلی[1]

منظور از غنی‌سازی شغل تلاش برای معنادار کردن شغل و دادن اختیارات کافی به آن به‌منظور رشد شاغل است. غنی‌سازی شغل از مزایای طراحی مشاغل است و به دو نوع تقسیم می‌شود:

۱. **غنی‌سازی افقی شغل:** همان توسعهٔ شغلی است که عبارت است از افزودن وظایف و مسئولیت‌های بیشتر به شغل به‌طوری که همگی در ارتباط با یک کار باشند. توسعهٔ شغلی از فنون طراحی مشاغل و منظور از آن افزایش وظایف و مسئولیت‌های شغل است و در مقابل تخصص‌گرایی بی‌ضابطه طرح می‌شود. تخصص‌گرایی بی‌رویه معمولاً مشاغل را به سمت وظایف خُرد سوق می‌دهد که انجام دادن و تکرار آنها شاغل را دچار خستگی روحی- روانی می‌کند. توسعهٔ شغلی مانع یکنواختی و بی محتوایی مشاغل و در افزایش کیفیت کار مؤثر است هرچند ممکن است در مواردی باعث کاهش کمّیت شود. توسعهٔ شغلی علاقه و انگیزهٔ کارکنان را تقویت می‌کند. پیروان مکتب کلاسیک مدیریت نیز عقیده دارند توسعهٔ شغلی با مشخص کردن اینکه چه کسی چه چیزی را تولید یا چه خدمتی عرضه می‌کند حس مسئولیت پذیری کارکنان را می‌افزاید.

۲. **غنی‌سازی عمودی شغل:** افزایش وظایف و مسئولیت‌های دیگر به شغل است که از نظر ماهیت ممکن است رابطه‌ای مستقیم با وظایف و مسئولیت‌های قبلی نداشته باشند. این روش امکانات و اختیارات بیشتری را برای موفقیت و شناسایی کارکنان در اختیار قرار می‌دهد و هدف آن درواقع افزایش همکاری بیش از پیش کارکنان در امور شغلی و سازمانی است.

---

1. Job Enrichment

طبقه‌بندی مشاغل[1]

طبقه‌بندی مشاغل عبارت است از دسته‌بندی آنها و قرار دادن مشاغل دارای ویژگی‌های مشترک در یک طبقه به نحو صحیح و کامل و با استفاده از نتایج تحلیل شغل، به‌ویژه فرم‌های شرح شغل و شرایط احراز آن. در طبقه‌بندی مشاغل معمولاً مشاغلی را که دارای خصوصیات زیرند در یک طبقه جای می‌دهند:

۱. زیر نام یا عنوانی واحدی قرار دارند؛
۲. شرایط احراز آنها تقریباً مشابه است؛
۳. گزینش متصدیان آنها به آزمون‌هایی تقریباً مشابه نیاز دارد؛
۴. شامل حداقل و حداکثر حقوق و دستمزد می‌شوند.

نحوهٔ طبقه‌بندی مشاغل

معمولاً با استفاده از نتایج تجزیه و تحلیل شغل که مشاغل موجود در سازمان را به‌خوبی می‌شناساند ابتدا مشاغل شناخته‌شده را از لحاظ نوع به گروه‌های اصلی و فرعی تقسیم و سپس در گروه‌های فرعی وظایف و مسئولیت‌ها را به دسته‌های کوچک‌تر تقسیم می‌کنند. این کار تا جایی ادامه می‌یابد که طبقات شغلی با خصوصیات چهارگانهٔ یادشده به دست آید.

برخی از اصطلاحات طبقه‌بندی شغلی

رستهٔ شغلی: مجموعهٔ رسته‌های فرعی مشاغل، رشته و طبقات شغلی که از لحاظ نوع کار و حرفه وابستگی نزدیکی به هم دارند و یک کادر وسیع حرفه‌ای را تشکیل می‌دهند.

رستهٔ فرعی: رشته‌های شغلی که از لحاظ نوع کار، حرفه و شرایط احراز وابستگی بیشتری به هم دارند.

رشتهٔ شغلی: یک یا چند طبقهٔ شغلی که از لحاظ نوع کار تا حدی یکسان‌اند ولی از نظر ارزش و اهمیت و سختی انجام دادن سطوحی متفاوت دارند.

طبقهٔ شغلی: یک یا چند پست که از نظر وظایف و مسئولیت‌ها و دشواری کار مشابه‌اند و خصوصیات چهارگانهٔ ذکرشده را دارند.

گروه شغلی: سطوح طبقات شغلی که حداقل و حداکثر حقوق طبقات شغلی مربوط را تعیین می‌کند.

---

1. Job Classification

شرح طبقهٔ شغلی: اصطلاحی برای ایجاد نظامی متحدالشکل در زمینهٔ پست‌های سازمانی در هر سازمان، شامل مشخصات طبقات شغلی، شرح وظایف طبقات، جدول‌های گروه و پایه، مقررات و دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های اجرایی

تخصیص: قرار دادن پست مستخدم در طبقهٔ شغلی مربوط و نیز قرار دادن طبقهٔ شغلی در یکی از گروه‌های درنظر گرفته‌شده

سؤالات فصل

۱. تحلیل شغل را تعریف کنید.
۲. کار، وظیفه، شغل و پست را به اختصار تعریف کنید.
۳. مؤلفه‌های اساسی تحلیل شغل را شرح دهید.
۴. روش‌های تحلیل شغل را نام ببرید و یکی از روش‌ها را به اختصار شرح دهید.
۵. کاربست‌های تحلیل شغل را نام ببرید و یکی را به اختصار شرح دهید.
۶. طراحی شغل چیست؟ عناصر نگرش نظام‌مند به طراحی شغل را شرح دهید.
۷. دربارهٔ غنی‌سازی شغلی به اختصار توضیح دهید.
۸. طبقه‌بندی مشاغل چیست؟ نحوهٔ طبقه‌بندی مشاغل را شرح دهید.

۳

برنامه‌ریزی منابع انسانی

فصل سوم حاوی موضوعات زیر است:

- اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی
- اهداف برنامه‌ریزی منابع انسانی
- علل برنامه‌ریزی منابع انسانی
- فواید برنامه‌ریزی منابع انسانی
- مراحل برنامه‌ریزی منابع انسانی

مقدمه

برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مانند هریک از انواع برنامه‌ریزی‌ها، وسیله‌ای برای کسب «مقصود» است. در این مورد، مقصود عبارت است از حصول اطمینان از تأمین نیروی انسانی‌ای که قادر باشد همهٔ فعالیت‌های مورد نیاز را برای رسیدن به اهداف سازمان بر عهده گیرد. با توجه به تعابیر متعدد دربارهٔ واژهٔ «نیروی انسانی» و بر اساس نوع نگرش و زاویهٔ دید (عامل اقتصادی، منابع انسانی کارگران، مجموعهٔ کمّی و کیفی از افراد و دارایی انسانی و...)، ایجاد برنامه‌های کارمندیابی، فرایند کارگزینی، بهبود بخشیدن به توانایی سازمان برای رسیدن به اهدافش و همچنین نگرش بر اساس محدودیت زمانی حیات سازمان را در بلندمدت منوط به برنامه‌ریزی راهبردی می‌کند.

برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایندی غیرساکن و در حال اجراست که فعالیت‌های وابسته را که به تناسب شرایط متغیر و پویا هستند به هم پیوند می‌دهد. بنابراین، برنامه‌ریزی نیروی انسانی عبارت است از فرایند منظم و مستمر تحلیل نیازهای منابع انسانی سازمان در شرایط تغییر و متناسب با سیاست‌های بهبود سازمان که اثربخشی برنامه‌های بلندمدت سازمان را موجب می‌شود.

اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی

در سال‌های اخیر، برنامه‌ریزی منابع انسانی بیشتر مورد توجه مدیران سازمان‌ها قرار گرفته است. سازمان‌های کوچک یا سازمان‌هایی که تغییرات اندک دارند و به افراد با مهارت‌های پیچیده نیاز ندارند ممکن است خیلی ساده افراد مورد نیاز را جذب کنند. دلیل این نوع رفتار در جذب کارکنان وقت‌گیر بودن، هزینه‌بر بودن و اجرای طرح‌های برنامه‌ریزی‌شدهٔ منابع انسانی است که برای بسیاری از سازمان‌ها صرفهٔ اقتصادی ندارد. در سازمان‌های بزرگ یا سازمان‌هایی که در سطحی گسترده فعالیت می‌کنند به‌کارگیری برنامه‌ریزی منابع انسانی به دلیل پیش‌بینی عواملی مانند فناوری، وضعیت فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، برنامه‌های راهبردی و دیگر برنامه‌های داخلی ضرورت می‌یابد. عمدهٔ دلایل اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی عبارت‌اند از:

۱. نیاز به انواع مهارت‌ها

تأمین انواع مهارت‌های شغلی برای سازمان نیازی است که اغلب اوقات کارفرمایان مطرح می‌کنند. بسیاری از مدیران به بهره‌دهی زیاد کارکنان به‌منظور نیل به اهداف حساس‌اند. تحقیقات نشان می‌دهد منابع انسانی باکیفیت علاوه بر آنکه کمیاب‌اند به‌کارگیری‌شان نیازمند تدابیر ویژه است و هزینه‌برند. همین عامل برانگیزانندهٔ مدیران به برنامه‌ریزی و تأمین مهارت‌های شغلی است.

۲. قوانین و مقررات

از مهم‌ترین دلایل اهمیت منابع انسانی مجموعهٔ قوانین و مقررات درخصوص کارکردهای منابع انسانی برای امنیت شغلی، بهداشت و ایمنی است. عمده‌ترین قوانین در این باره عبارت‌اند از:

ـ قوانینی که برنامه‌ریزی منابع انسانی را الزامی می‌کند؛

ـ قوانین مالیاتی؛
ـ قوانینی که تنظیم مزایا را برای کارکنان الزامی می‌کند؛
ـ قوانین مؤثر بر سن بازنشستگی؛
ـ قوانینی که رفتارهای مدیریتی مشخصی را منع می‌کند.

۳. انطباق با تغییرات

برنامه‌ریزی منابع انسانی مدیریت منابع انسانی و ادارهٔ امور کارکنان را به پیش‌بینی آیندهٔ دور و نزدیک، هماهنگی با دیگر برنامه‌های سازمان (برنامه‌های عملیاتی، راهبردی و...)، شناخت رقبا و وفق‌پذیری قادر خواهد کرد.

۴. سایر فعالیت‌های ادارهٔ امور کارکنان

شاید مهم‌ترین دلیل برای این بحث ارتباط آن با دیگر وظایف مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان باشد. برای مثال، اگر قرار باشد خط تولید جدیدی در سازمان شروع به کار کند باید مدیر استخدام‌های مناسب را بر اساس شرایط احراز، استانداردها و مهارت‌های خط تولید جدید هماهنگ و برنامه‌های آموزشی را پیش‌بینی کند تا مهارت‌های مورد نیاز به افراد آموزش داده شود، پاداش، حقوق و دستمزد متناسب با شغل در نظر گرفته و مقررات مربوط به بهداشت و ایمنی درخصوص شغل لحاظ شود.

اهداف و فرایندهای برنامه‌ریزی منابع انسانی

بسیاری از صاحب‌نظران هدف اصلی برنامه‌ریزی منابع انسانی را حفظ و گسترش توانایی‌های سازمان برای رسیدن به اهداف می‌دانند. برخی دیگر اهداف زیر را برای برنامه‌ریزی منابع انسانی مطرح کرده‌اند:

۱. برنامه‌ریزی منابع انسانی هزینهٔ منابع انسانی را با استفاده از پیش‌بینی کمبود یا افزایش منابع انسانی و اصلاح وضعیت نامتوازن، غیرقابل‌اداره و هزینه‌زا می‌کاهد.
۲. برنامه‌ریزی منابع انسانی اساس مناسبی برای پرورش کارکنان است به گونه‌ای که گرایش‌های کارکنان را تا حد مطلوب گسترش می‌دهد.
۳. بهبود فرایند برنامه‌ریزی
۴. ایجاد فرصت‌های شغلی مناسب برای حضور بانوان و افراد کم‌توان و کمک به آنان برای استفاده از برنامه‌های رشد و پرورش و مهارت‌های موجود در برنامه‌های آموزشی

۵. آگاه‌سازی منابع انسانی از طریق سطوح سازمانی
۶. تدارک ابزار ارزیابی نیرو با استفاده از سیاست‌های معیّن
۷. سنجش تأثیر عرضه و تقاضای نیروی کار در بازار بر سازمان (ر. ک به: جدول ۲)

جدول ۲. تحلیل عرضه و تقاضای منابع انسانی

داخلی: جبران خدمات، آموزش مهارتی و بهبود کارکنان خارجی: کارمندیابی، جایگزین‌های کارمندیابی	انتخاب، به‌کارگماری، ارتقا
تغییر در تقاضا، آموزش کارکنان و توانمند ساختن آنها برای آینده	تغییر در برنامه‌های سازمان، خاتمهٔ خدمت، مأموریت، تنزل، مرخصی بدون حقوق، بازنشستگی زودرس

علل برنامه‌ریزی منابع انسانی

دلایل ویژه‌ای برای برنامه‌ریزی منابع انسانی وجود دارد که برخی از آنها عبارت‌اند از:

۱. **نیازهای آیندهٔ کارکنان:** برنامه‌ریزی برای تأمین نیازهای کارکنان در آینده ضروری است.

۲. **وفق دادن با تغییرات:** برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان را قادر می‌کند خود را با تغییرات نیروهای رقیب، بازاریابی، فناوری، محصولات و قوانین دولتی وفق دهد. تغییرات اغلب در رضایت شغلی، تعداد و سطح کارکنان رخ می‌دهد.

۳. **شناسایی کارکنان مستعد:** بسیاری از سازمان‌ها به مشاغلی گرایش دارند که نیازمند به هوش و استعداد فراوان‌اند. البته معمولاً افراد بااستعداد کمیاب‌اند.

۴. **برنامه‌ریزی راهبردی:** برنامه‌ریزی راهبردی فرایند تنظیم اهداف بلندمدت سازمان و تصمیم‌گیری دربارهٔ روش‌ها و فرایندهایی است که از طریق آنها می‌توان به اهداف رسید. شرکت‌هایی که در سطح بالا رقابت می‌کنند با برنامه‌ریزی راهبردی سروکار دارند. ادغام برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی راهبردی کار آسانی نیست. جیمز واکر برای دریافت بهترین نتیجه از این فرایند روشی پنج‌مرحله‌ای توصیه می‌کند:

۱. **مشخص کردن فلسفهٔ وجودی شرکت یا مؤسسه:** هدف ایجاد شرکت یا مؤسسه چیست؟

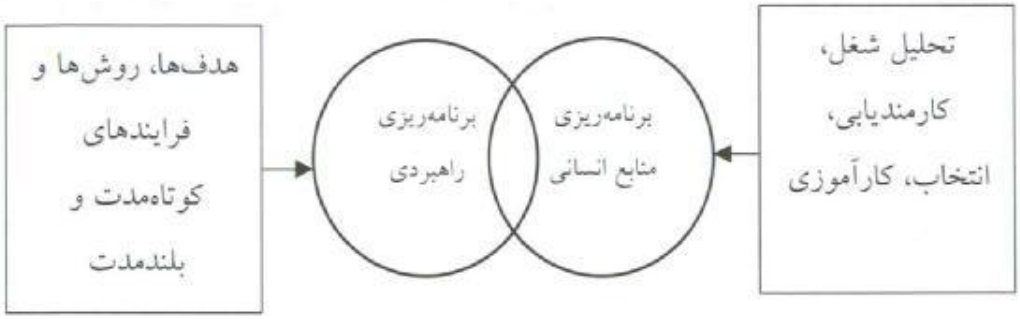
۲. **ملاحظهٔ دقیق شرایط محیط:** خطرها و فرصت‌ها

۳. **ارزیابی نقاط قوّت و ضعف شرکت:** چه چیزهایی ممکن است به عملکردهای آینده کمک یا آن را محدود کند؟

۴. **تدوین آرمان‌ها و اهداف:** چه بازدهی‌ای انتظار می‌رود و چه وقت؟

۵. **تدوین راهبردها**

پس از تصمیم به برنامه‌ریزی، سازمان‌ها آمادهٔ پرداختن به نیازهای پیش‌بینی‌شدهٔ منابع انسانی خواهند بود. فرایند تجزیه و تحلیل منزلت فعلی منابع انسانی و پیش‌بینی کارمندان مورد نیاز در آینده در مرکز فرایند برنامه‌ریزی قرار دارد.



شکل ۲. پیوند برنامه‌ریزی منابع انسانی با برنامه‌ریزی راهبردی (هوپر و همکارانش، ۱۹۸۷)

۵. فرصت استخدام یکسان: کارفرمایان باید اهداف توافق‌شده‌ای را برای استخدام، جابه‌جایی، آموزش، ترفیع، مزایای بازنشستگی و بیمهٔ افراد رعایت کنند.

فواید برنامه‌ریزی منابع انسانی

به‌طور کلی، برنامه‌ریزی منابع انسانی فواید و کاربردهای زیادی دارد که به برخی از آنها به اختصار اشاره می‌کنیم:

۱. برنامه‌ریزی منابع انسانی از طریق تطابق نظام ارزیابی کارکنان با اهداف برنامه‌ریزی راهبردی تلاش‌های کارکنان را به سوی فعالیت‌های هدفمند و مؤثر در افزایش بهره‌وری سوق می‌دهد.

۲. سبب کاهش هزینه‌های سازمان و صرفه‌جویانه‌تر شدن جذب و استخدام نیروها می‌شود.

۳. پایه‌های نظام اطلاعات مدیریت را برای کمک به فعالیت‌های منابع انسانی و سایر واحدهای سازمانی فراهم می‌کند.

۴. نیازهای آموزشی فعلی و آتی کارکنان و مدیران را در زمینه‌های اطلاعات، نگرش‌ها، مهارت‌ها و رفتارها تعیین می‌کند.
۵. بهره‌گیری از منابع انسانی را اصلاح می‌کند.
۶. سبب به‌سازی مدیریت، کارکنان و درنتیجه سازمان در آینده می‌شود.
۷. نیازهای بازار کار و عرضهٔ سازمان را متعادل می‌کند.
۸. سازمان به خاطر توجه به مسائل، تغییرات و ضرورت‌های محیط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی فعال می‌شود.
۹. سبب اصلاح پدیدهٔ بیکاری و کم‌اشتغالی می‌شود.
۱۰. از تورم منابع انسانی در بخش یا رشته‌ای خاص می‌کاهد و سبب توزیع عادلانهٔ نیروها می‌شود.
۱۱. مشکلات مربوط به ترفیعات، بازنشستگی، جابه‌جایی، خروج از کار و ریزش منابع انسانی را حل می‌کند.
۱۲. امکان تخصیص درست منابع انسانی را در برنامهٔ توسعه فراهم می‌کند.

مراحل برنامه‌ریزی منابع انسانی

مرحلهٔ اول) تعیین موجودی منابع انسانی

اولین مرحلهٔ برنامه‌ریزی منابع انسانی تعیین مشخصات و خصوصیات منابع انسانی سازمان است. این مرحله درواقع مطالعه و بررسی‌ای جامع و درون‌سازمانی است به‌منظور تحلیل دقیق کلیهٔ مشاغل و پست‌های سازمانی و تهیهٔ فهرست تخصص‌ها و مهارت‌های موجود در سازمان. از جملهٔ روش‌های تعیین‌کنندهٔ کمّ و کیف منابع انسانی موجود در سازمان عبارت‌اند از:

الف) تهیهٔ فهرست موجودی مهارت‌ها و مدیریت

فهرست موجودی مهارت‌ها شامل فهرست به‌روز مهارت‌ها، توانمندی‌ها، صلاحیت‌ها، استعدادها، سطح آموزش و کارآموزی‌های کارکنان است. برای تهیهٔ چنین فهرستی از فرم‌هایی استفاده می‌کنند که کارکنان هنگام استخدام و بعد از آن پر کرده‌اند، اطلاعاتی را از قبیل خصوصیات فردی، مدارک تحصیلی، دوره‌های آموزشی، سوابق و تجربه‌های کاری، سمت فعلی، نتایج ارزیابی‌های عملکرد، سطح حقوق، توانایی‌ها و مهارت‌های

خاص فرد استخراج و آن را برای تأیید درستی یا اِعمال هر گونه تغییر به نظر سرپرستان مستقیم و کارشناسان ادارهٔ امور کارکنان می‌رسانند.

فهرست موجودی مدیریت نیز فهرست مهارت‌های کارکنان مدیریت است شامل اطلاعاتی دربارهٔ موفقیت‌ها و ناکامی‌های کارمند، نقاط قوّت و ضعف وی و توانایی بالقوهٔ او برای پیشرفت.

ب) نظام اطلاعاتی منابع انسانی[1]

موجودی منابع انسانی را با اطلاعاتی می‌سنجند که نظام اطلاعاتی منابع انسانی به دست می‌دهد. امروزه، در محیط اجتماعی تغییر و تحولات زیادی صورت می‌گیرد که هریک به شکلی در مدیریت منابع انسانی اثرگذار است. به‌منظور مقابله با آثار ناشی از این تحوّلات، استفاده از روش مذکور به‌تدریج در سازمان‌ها متداول شده است. منظور از نظام اطلاعاتی منابع انسانی استفاده از روشی منظم و سازمان‌یافته برای کسب اطلاعاتی است که تصمیم‌گیری عقلانی را دربارهٔ منابع انسانی سازمان ممکن کند.

ج) طرح جانشینی

علاوه بر تهیهٔ فهرست مهارت‌های موجود، در بعضی از سازمان‌ها فهرستی از مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیران میانی و ارشد به‌طور جداگانه تعیین و به‌منظور تعریف و توالی جانشینی تهیه می‌شود تا مشخص شود چه کسانی به چه ترتیبی در چه پست‌هایی قرار خواهند گرفت.

روش کار بدین صورت است که نخست فهرستی از اسامی مدیران و مسئولیت‌هایشان تهیه و آماده می‌کنند. سپس کلیهٔ پست‌های مدیریتی سازمان را بررسی و احتمال خالی شدن آنها را بر اثر بازنشستگی، ارتقا، انتقال، استعفا یا فوت متصدیان آنها مطالعه می‌کنند. در مرحلهٔ بعد، اطلاعات را با اطلاعات حاصل از صورت‌برداری از ویژگی‌ها و مهارت‌های مدیران مقایسه و مشخص می‌کنند که آیا سازمان توانایی پر کردن پست‌هایی را دارد که در جریان عادی کار یا به‌طور غیرمنتظره خالی می‌شوند. به عبارت دیگر، نتیجهٔ این مرحله نشان می‌دهد در سازمان افراد مستعدی برای احراز پست‌های بالاتر وجود دارند یا خیر.

---

1. Human Resources Information System

مرحلهٔ دوم) بررسی اهداف آتی سازمان

اهداف سازمان برای آیندهٔ خود و همچنین نوع راهبردهایی که برای نیل به آنها طراحی می‌کند تعیین‌کنندهٔ کمّیت و کیفیت منابع انسانی مورد نیاز سازمان است. به عبارت دیگر، تعداد افراد و نوع تخصص‌های مورد نیاز بستگی به اهداف و راهبردهای کلی سازمان دارد.

نیاز سازمان به منابع انسانی تابع تقاضا برای کالاها یا خدمات سازمان است. با برآورد درآمدی که از تولید کالا و عرضهٔ خدمات نصیب سازمان می‌شود و با در نظر گرفتن نوع عملیاتی که بدین منظور باید اجرا شود تعداد و ترکیب منابع انسانی مورد نیاز سازمان را معیّن می‌کنند. اما در بعضی موارد عملیات تولید کالا یا عرضهٔ خدمات به تخصص‌ها و مهارت‌هایی ویژه نیاز دارد که عرضهٔ آنها در بازار کار بسیار کم است.

در این موارد دسترسی به منابع انسانی دارای تخصص موردنظر تعیین‌کنندهٔ سیاست‌های سازمان خواهد بود. در مجموع، اهداف کلی سازمان و درآمدهایی که انتظار می‌رود بر اثر دست‌یابی به آنها عاید سازمان شود عامل اصلی در تعیین نیاز سازمان به منابع انسانی و کم و کیف آن است. بنابراین، قبل از اینکه نیاز سازمان به منابع انسانی تعیین شود باید اهداف سازمان، نوع فعالیت و عملیات آن را در برنامه‌ریزی مشخص کنند.

مرحلهٔ سوم) تقاضا برای منابع انسانی

تقاضای آتی سازمان برای منابع انسانی محور اصلی برنامه‌ریزی منابع انسانی است. نیازمندی‌های منابع انسانی اغلب به تقاضای منابع انسانی تعبیر می‌شود که ادارات و بخش‌های سازمان را در نیل به اهدافشان یاری می‌دهد. در تشخیص تقاضا تلاش می‌شود تعداد افراد مورد نیاز برای کار و تصدی مشاغل سازمانی را پیش‌بینی کنند. برای محاسبهٔ تعداد منابع انسانی مورد نیاز سازمان نخست باید میزان تقاضا برای تولیدات یا خدمات سازمان را برآورد و سپس تعداد نیروی جواب‌گو به تقاضا را تعیین کنند. برنامه‌ریزی منابع انسانی به طور معمول مقایسهٔ بین تقاضا و عرضهٔ منابع انسانی است.

عوامل و متغیرهای اثرگذار بر پیش‌بینی نیاز به منابع انسانی

عوامل و متغیرهای اثرگذار بر پیش‌بینی نیاز به منابع انسانی دو دسته‌اند:

۱. **عوامل و متغیرهای محیطی:** این عوامل و متغیرها از قلمرو کنترل سازمان خارج‌اند؛ در عین حال، مدیران واحدهای کارکنان و اجرایی می‌بایست مسئولیت تطبیق سازمان خود را با آنها بر عهده بگیرند. عوامل محیطی عبارت‌اند از:

۱ـ۱. **دولت:** دولت مهم‌ترین نقش را در مدیریت منابع انسانی و به تبع آن پیش‌بینی نیاز به منابع انسانی دارد و معمولاً قوانین آن را وضع می‌کند (مانند قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت). در بعضی از مواقع نیز حمایت‌های اجتماعی می‌کند (مانند حمایت اجتماعی کارگران قانون کار در غالب توزیع بن‌های کارگری).

۱ـ۲. **ساختارهای فرهنگی:** ساختارهای فرهنگی جوامع از عواملی است که سازمان در پیش‌بینی نیاز به منابع انسانی با آن روبه‌روست. ساختارهای فرهنگی ریشه در تاریخ و فرهنگ کشورها دارد. برای مثال، ساختارهای فرهنگی جامعه ممکن است اجازهٔ استخدام زنان را در بعضی از سازمان‌ها ندهد.

۱ـ۳. **عوامل جغرافیایی:** عوامل جغرافیایی از جملهٔ عواملی است که سازمان‌ها را در جذب، تثبیت و نگهداری منابع انسانی یاری می‌کند. این عوامل گاهی استخدام‌های جدید را در بعضی از سازمان‌ها با مشکل مواجه می‌کنند. پس مدیران منابع انسانی باید به شناسایی دقیق آنها در سازمان‌ها بپردازند.

۱ـ۴. **ورود فناوری:** فناوری مدرن باید با توجه به ساختار جمعیتی جامعه به آن وارد شود. زمانی که کشوری با تورّم منابع انسانی مواجه است باید فناوری با بررسی بیشتری در آن وارد شود.

۲. **عوامل و متغیرهای سازمانی:** عوامل و متغیرهای داخلی سازمان عبارت‌اند از:

۲ـ۱. **مقاصد سازمان:** مقصد عمدهٔ همهٔ برنامه‌های مدیریتی برقراری اهداف سازمانی و کمک به تحقق آنهاست. در سطوح عالی سازمانی، معمولاً مدیران اهداف کلی را برقرار و راهبردها را برای تحقق آنها مدوّن می‌کنند. در سطوح پایین‌تر، مدیران اهداف و طرح‌هایی را در زمینه‌هایی محدودتر برای تحقق اهداف کلی تعیین می‌کنند. صاحب‌نظران معتقدند از دیدگاه برونی مقاصد اصلی برنامه‌ها دو نوع است:

الف) مقاصد حمایتی یا دفاعی: مقاصد حمایتی یا دفاعی به منظور حمایت از برنامه‌های جاری سازمان است و در صورتی که بی‌اعتمادی به سازمان زیاد شود ریسک برنامه‌ها را به حداقل می‌رساند.

ب) مقاصد ایجابی (تحکمی/ تهاجمی): این مقاصد در جست‌وجوی فرصت‌هایی برای افزایش موفقیت سازمانی‌اند.

۲ـ۲. **فرهنگ سازمانی:** نظامی از ارزش‌های مشترک، اعتقادات و عادات در سازمان است که هنجارهای رفتاری را می‌شناساند.

۲ـ۳. اندازه و ساخت سازمانی: بر پیش‌بینی نیاز سازمان به منابع انسانی اثرگذار است. سازمان‌های دارای مراتب بلند سازمانی امکان بیشتری برای نیرویابی از داخل سازمان دارند. همچنین اندازهٔ سازمانی با پیشرفت شغلی در سازمان رابطهٔ تعاملی دارد چراکه هر اندازه پست‌های مدیریتی در سازمان بیشتر باشد امکان ارتقا و یافتن وضعیت مطلوب برای افراد در سلسله‌مراتب سازمانی بیشتر و الگوی جانشینی نیروهای مستعد در سازمان راحت‌تر خواهد بود.

روش‌های پیش‌بینی منابع انسانی مورد نیاز

پیش‌بینی منابع انسانی تلاش برای تخمین تقاضای آتی سازمان برای منابع انسانی است. شیوه‌های پیش‌بینی محدوده‌ای از روش‌های غیررسمی تا پیچیده را در بر می‌گیرد. اما حتی پیچیده‌ترین روش‌ها کاملاً دقیق نیستند بلکه در بهترین حالت هم تخمین به شمار می‌آیند. اکنون چند شیوهٔ پیش‌بینی را شرح می‌دهیم:

۱. **پیش‌بینی‌های کارشناسان:** پیش‌بینی کارشناسان بر پایهٔ آگاهی از نیازهای آتی سازمان به منابع انسانی است. از آنجا که اکثر تصمیمات اشتغالی را مدیران صف می‌گیرند برنامه‌ریزان منابع انسانی باید روش‌هایی را برای آگاه شدن از نیازهای اشتغال مدیران تعبیه کنند. در سازمان‌های کوچک، مدیران عملیاتی یا مدیر کارکنان ممکن است همهٔ اطلاعات مورد نیاز را در اختیار داشته باشد. در سازمان‌های بزرگ‌تر، ساده‌ترین روش بررسی مدیرانی است که دربارهٔ نیازهای آتی واحدها به منابع انسانی تخصص دارند. برخی از روش‌ها عبارت‌اند از:

الف) روش گروه اسمی[1]: در این روش، گروهی ۵ تا ۱۵نفره از مدیران را گزینش می‌کنیم و مسئله‌ای را، مانند «چه عاملی در سال آینده نیازهای ما را به منابع انسانی تغییر خواهد داد؟»، برای آنان طرح می‌کنیم. سپس، هریک دیدگاه‌های خود را با هر تعداد پاسخ می‌نویسند. پس از ۵ تا ۱۰ دقیقه، دیدگاه‌ها در میزگردی طرح می‌شود تا زمانی که تمام آنها نوشته یا هر دیدگاه جدید بازنویسی شود. سپس دربارهٔ دیدگاه‌ها بحث می‌شود و با رأی هر عضو ۳ تا ۵ دیدگاه مهم را مشخص می‌کنند.

ب) روش دلفی: این روش از روش گروه اسمی دقیق‌تر است و در آن گروهی از کارشناسان نیازهای منابع انسانی را تعیین می‌کنند. بدین منظور، ابتدا از گروه کارشناسان می‌خواهند منابع انسانی را برای کارشناسان برنامه‌ریزی برآورد کنند. سپس

---

1. Nominal Group Technique

کارشناسان برنامه‌ریزی منابع انسانی گزارش‌های کارشناسان را مطالعه، دسته‌بندی و خلاصه می‌کنند. نتیجهٔ این کار مجدداً برای کارشناسان ارسال می‌شود و آنها با استفاده از بازخوردها نتایج را بررسی و اصلاح می‌کنند. ممکن است این کار را ۵ بار تکرار کنند. در نهایت و پس از توافق، منابع انسانی مورد نیاز را برآورد می‌کنند.

۲. **روش روندیابی:** بررسی روند گذشته سریع‌ترین روش پیش‌بینی است که عبارت است از تعمیم نرخ گذشته به آینده. برای نمونه، اگر طی دو سال گذشته به طور متوسط ۲۰ کارگر تولید در هر ماه استخدام شده باشند روندیابی آینده پیش‌بینی می‌کند ۲۴۰ کارگر تولید در خلال سال آینده اضافه خواهند شد.

۳. **روش نسبتی:** این روش را معمولاً زمانی در سازمان‌ها به کار می‌گیرند که نسبتی معیّن از نیروی کار را مقابل عوامل عرضهٔ خدمات و حل مشکلات قرار دهند. برای مثال، اگر نسبت مجموعهٔ کارهای تدریس، راهنمایی تحصیلی و کمک به کارآفرینی یک مدرس را در دانشگاه جامع علمی- کاربردی به دانشجویانی که می‌توان خدماتی معقول به آنان عرضه کرد یک‌هجدهم در نظر بگیریم می‌توانیم کمبود استاد خود را به ازای هر ۱۸ دانشجو یک استاد تعیین کنیم. همچنین است نسبت‌هایی نظیر نسبت پزشک به جمعیت، محقق به جمعیت، و تخت بیمارستانی به جمعیت.

۴. **روش رگرسیونی:** روش رگرسیونی روشی آماری است که بر اساس رابطهٔ عوامل گوناگون با تقاضای منابع انسانی استفاده می‌شود. درواقع، این روش برای پیش‌بینی یک عامل (متغیر وابسته) با آگاهی از سایر عوامل (متغیر مستقل) به کار می‌رود. هنگامی که متغیری مستقل و متغیری وابسته وجود دارد فرایند را «رگرسیون خطی ساده» می‌نامیم و هنگامی که بیش از یک متغیر مستقل وجود دارد آن را «رگرسیون چندجانبه یا چندمتغیره» می‌نامیم. به دلیل روابط مستقیم بین تقاضا برای تولیدات و خدمات سازمان و سطح اشتغال، غالباً از تجزیه و تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی سطح اشتغال استفاده می‌کنند اما در بیشتر موارد چندین متغیر مستقل سطح اشتغال را تعیین می‌کند. در این حالت، رگرسیون چندجانبه مورد نیاز است. به جای پیش‌بینی سطوح اشتغال توسط اطلاعات فروش ممکن است از متغیرهای دیگری، مانند سطح کارایی نیروی کار، استفاده شود. رگرسیون چندجانبه، در مقایسه با رگرسیون خطی ساده، غالباً نتایج بهتری به دست می‌دهد زیرا عوامل اثرگذار بر سطوح اشتغال را پیش‌بینی می‌کند.

۵. **روش شبیه‌سازی:** در این روش، با استفاده از منطق ریاضی الگوی واقعی منابع انسانی به رایانه داده می‌شود. الگو ممکن است بر پایهٔ نیازهای توسعه، نسبت‌ها، شاخص‌ها و غیره باشد. پس از آنکه اطلاعات کافی از وضعیت منابع انسانی موجود داده شد رایانه عملیات محاسباتی را بر پایهٔ الگوی واقعی اجرا می‌کند و وضعیت منابع انسانی مطلوب و بالاخره نیاز به منابع انسانی را ارائه می‌دهد. بر اساس شبیه‌سازی یادشده، رایانه به سؤالاتی که از وضعیت‌های متفاوت پیش می‌آید و بر تعادل منابع انسانی تأثیر دارد پاسخ می‌دهد. به عبارت دیگر، در روش شبیه‌سازی رایانه‌ای، به ازای هر تغییر پیشنهادی که از برنامهٔ توسعه، به‌سازی، سیاست‌گذاری، تغییر محصول و غیره نشئت گرفته باشد یا هر تغییر ناشی از دخالت عوامل محیطی و داخلی سازمان، مانند تغییر ساعات کار، تعدیل منابع انسانی یا خروج از کار، اطلاعات کافی دربارهٔ نیازهای منابع انسانی به دست می‌آید. روش شبیه‌سازی به مدیران کارکنان کمک می‌کند سؤالاتی را از این گونه مطرح کنند: «چه رخ خواهد داد اگر...؟». از دیدگاه مدیریت منابع انسانی، الگوی شبیه‌سازی روابط تعاملی بسیاری را تبیین می‌کند که میان سطح اشتغال و سایر متغیرها وجود دارد:

ـ چه اتفاقی رخ خواهد داد اگر ساعات کاری کارخانه را دو یا سه‌شیفته کنیم؟

ـ چه اتفاقی رخ خواهد داد اگر ۱۰٪ از کارکنان اضافه کار کنند؟

با توجه به هدف ما از تبیین الگو، مدیر منابع انسانی پیش از اخذ هر تصمیم واقعی دربارهٔ مسئله‌ای خاص اطلاعات درخورتوجهی را از آن کسب می‌کند.

۶. **روش تجزیه و تحلیل همبستگی:** در این روش، همبستگی میان دو متغیر، مثل تعداد مدرسان علمی- کاربردی و تعداد دانشجویان، را اندازه می‌گیرند و در صورت وجود ارتباط و همبستگی میان این دو عامل پیش‌بینی می‌کنند که اگر تغییری در میزان فعالیت موردنظر (برای مثال، فعالیت بیشتر مدرسان در مراکز کارآفرینی یا انجمن‌های علمی به‌منظور پاسخ‌گویی به دانشجویان) رخ دهد تعداد دانشجویان مورد نیاز چقدر خواهد بود.

مرحلهٔ چهارم) برآورد عرضهٔ منابع انسانی

بعد از تعیین کمّیت و کیفیت نیرویی که سازمان برای نیل به اهداف خود بدان نیاز دارد (تقاضا برای نیرو) باید به این سؤال پاسخ دهیم که این افراد را چگونه و از کجا پیدا کنیم. پس منظور از عرضهٔ منابع انسانی نیروهایی است که سازمان برای رفع نیازهای

خود به آنان دسترسی دارد. سازمان منابع انسانی مورد نیاز خود در آینده را یا از میان کارکنان فعلی تأمین می‌کند یا به منابع خارج از سازمان متوسل می‌شود. کارمندیابی فرایندی است که در فصل چهارم به‌طور جامع بدان پرداخته‌ایم. در این بخش، مختصراً به شرح آن می‌پردازیم.

۱. **برآورد عرضهٔ نیرو از منابع داخلی:** قبل از مبادرت به کارمندیابی و استخدام از خارج از سازمان باید نیروهای موجود در داخل سازمان را بررسی و برآورد کنند که چه تعداد نیرو از منابع داخلی برای مشاغلی که در آینده بدون متصدی خواهند بود یا بر اثر گسترش عملیات سازمان ایجاد خواهند شد قابل تأمین است.

روش‌های اصلی برآورد نیروهای موجود در سازمان عبارت‌اند از:

الف) تهیهٔ فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی: در مواردی ممکن است فهرست مهارت‌ها تنها شامل مدیران و کسانی شود که برای تصدی پست‌های مدیریتی در نظر گرفته شده‌اند. فهرستی که بدین شکل به دست می‌آید اصطلاحاً «فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی» خوانده می‌شود. در فرم‌های اطلاعات مدیران علاوه بر سؤالات عمومی، از قبیل سطح تحصیلات، تجربیات، سوابق استخدامی و مهارت‌های فردی، سؤالات دیگری مطرح می‌شود که با بررسی آنها قابلیت ارتقای شایستگی، توانایی و استعداد، جنبه‌های شخصیتی و سایر ویژگی‌های مدیر و آمادگی او را برای احراز پست‌های بالاتر و مسئولیت‌های سنگین‌تر ارزیابی می‌کنند.

ب) جدول جایگزینی: برای برنامه‌ریزی منابع انسانی باید ثبت، ضبط و پی‌گیری جابه‌جایی‌ها و ترفیعات منابع انسانی به‌منظور تقویت نظام شایستگی در سازمان نظام‌مند شود. هدف اصلی از تهیه و تنظیم نمودارهای جایگزینی درواقع پاسخ به این سؤال است که چه کسی در آینده جایگزین چه کسی خواهد شد. برای تهیه و تنظیم نمودارهای مذکور از فرم‌های طراحی‌شده برای شناخت نیروهای مدیریتی و غیرمدیریتی استفاده می‌کنند.

روشی ساده برای تهیه و تنظیم فرم‌های جایگزینی استفاده از نمودارهای کارگزینی است که معمولاً نام و نام خانوادگی و عنوان پست سازمانی کارکنان در آن قید می‌شود. با استفاده از نمودارهای جایگزینی مشاغل کلیدی مهمی را که در حال حاضر جانشینانی برای آنها پیدا نشده است شناسایی و برای پیش‌بینی جانشینان احتمالی اقدام می‌کنند. مدیران رده‌بالای سازمانی در تصمیم‌گیری‌های خود از اطلاعات مندرج در

نمودارهای مذکور استفاده و نیروهای مستعد باذوق و آمادهٔ ترفیع فوری در سازمان را شناسایی می‌کنند. در صورت نیاز به اطلاعات بیشتر، از فرم‌های انفرادی برنامهٔ منابع انسانی که برای مدیران و سرپرستان و سایر کارکنان تهیه شده است استفاده و اطلاعات بیشتری برای تصمیم‌گیری صحیح دریافت می‌کنند. شایان ذکر است در کلیهٔ مراحل یادشده باید مدیران کارکنان مدیران رده‌بالای سازمان را یاری کنند.

ج) **نظر سرپرست:** گروهی از محققان معتقدند هیچ کس بهتر از فردی که سرپرستی کاری را بر عهده دارد نمی‌داند برای انجام دادن آن کار به چند نفر نیاز است یا چند نفر آمادگی آن را دارند. سرپرستان به دلیل تجربه و بینش خود دربارهٔ ماهیت و ویژگی‌های مشاغل تحت سرپرستی‌شان به‌درستی و به‌سرعت تعداد کارکنان مورد نیاز یا افراد موجود برای کار را برآورد می‌کنند. در این روش، سرپرست هر واحد با توجه به اهدافی که برای واحدش در نظر گرفته شده است پیش‌بینی می‌کند که:

- چه وظایف و عملیات جدیدی باید اجرا شود و به چه نیروهایی نیاز است؛
- چه وظایف و عملیاتی را باید حذف کرد؛
- وظایف و مسئولیت‌های فعلی چه تغییری خواهد کرد؛
- حجم عملیات چه مشاغلی باید افزوده شود که درنتیجه نیاز به اضافه‌کاری خواهد بود.
- از حجم عملیات چه مشاغلی باید کاسته شود و درنتیجه کارکنان آن وقت اضافی خواهند داشت.
- هزینه‌ها چه تغییری خواهد کرد و چه تأثیری بر بودجهٔ تعیین‌شده برای واحد خواهد داشت.

استفاده از این روش خالی از اشکال نیست زیرا اول اینکه این کار برآورد سرپرست است و درواقع عقیده و اظهارنظری بیش نیست؛ دوم اینکه وقت‌گیر است و ممکن است مانع کار سرپرست شود و او را از سایر وظایف و مسئولیت‌هایش بازدارد، و سوم و مهم‌تر از همه اینکه این قبیل پیش‌بینی‌ها اغلب به دانش و آگاهی‌ای گسترده دربارهٔ سازمان و محیط نیاز دارد که معمولاً سرپرست حوزهٔ اداری‌ای محدود از آن بی‌بهره است. با وجود این، روش مذکور در سازمان‌های کوچک یا سازمان‌هایی که فناوری پیشرفته و دانش کافی برای استفاده از روش‌های پیچیده‌تر در اختیار ندارند بسیار رایج است. بنابراین، به منظور

کاستن از اشکالات ذکرشده باید دیدگاه‌های سرپرستان تا حد ممکن بر آمار و ارقام قابل بررسی و تجزیه و تحلیل مبتنی باشد تا بر اعتبار روش بیفزاید.

۲. **برآورد عرضهٔ نیرو از منابع خارجی:** اگر از نتیجهٔ برآورد منابع داخلی معلوم شود که در آینده نیروهای موجود در سازمان برای اجرای امور یا تصدی پست‌های سازمانی کافی نخواهند بود مسئولان سازمان باید به منابع خارجی (نیروهایی از خارج از سازمان) متوسل شوند. میزان عرضهٔ نیرو در بازار کار به وضعیت عمومی اقتصادی، بازارهای محلی کار و بازارهای تخصصی کار بستگی دارد:

الف) وضعیت عمومی اقتصادی: پیش‌بینی وضعیت عمومی اقتصادی، به‌ویژه میزان بیکاری، اولین قدم برای برآورد عرضهٔ منابع انسانی در بازار کار است زیرا هر قدر میزان بیکاری کمتر باشد عرضهٔ نیرو کمتر و درنتیجه کارمندیابی مشکل‌تر خواهد بود. بدین منظور، از آمار منتشرشدهٔ مراجع قانونی دولتی (بانک مرکزی، وزارت رفاه، کار و تأمین اجتماعی، سازمان امور استخدامی)، سایر مؤسسات دولتی، دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی استفاده می‌کنند.

ب) بازارهای محلی کار: علاوه بر وضعیت عمومی اقتصادی، وضعیت بازارهای محلی در میزان عرضهٔ نیرو بسیار مؤثر است. برای مثال:

۱. تراکم جمعیت در محدودهٔ شرکت
۲. رقابت آتی و جاری کارکنان ستادی با سایر کارکنان
۳. سطوح بیکاری محلی
۴. الگوی سنتی استخدام محلی و در دسترس بودن افراد مورد نیاز با کیفیت و مهارت خاص
۵. الگوی مهاجرت و مهاجرت بین نواحی
۶. جذابیت نواحی به‌مثابهٔ مکان زندگی
۷. جذابیت شرکت به‌مثابهٔ مکان کار
۸. در دسترس بودن کارکنان نیمه‌وقت
۹. ساعت محلی و تسهیلات حمل‌ونقل

ج) بازارهای تخصصی کار: ممکن است سازمان به افرادی با تخصص‌های خاص نیاز داشته باشد. در این صورت، موضوع مورد توجه، تأمین تخصص‌های مورد نظر است و مناسب بودن وضعیت عرضهٔ منابع انسانی به‌تنهایی کمکی به سازمان

نخواهد کرد. بدیهی است هر قدر کارکنانی با تخصص‌های ویژه مورد نیاز سازمان باشد کارمندیابی دشوارتر خواهد بود.

مرحلهٔ پنجم) مقایسهٔ عرضه و تقاضا

در مقایسهٔ عرضه و تقاضای منابع انسانی باید سه نکته را در نظر بگیریم:

۱. زمانی است که بین عرضه و تقاضای منابع انسانی تعادل وجود دارد: در این حالت، سازمان هیچ عملی انجام نمی‌دهد.

۲. زمانی است که عرضه و تقاضای منابع انسانی نامتعادل است: اگر این بی‌تعادلی به صورت عرضهٔ بیشتر از تقاضای منابع انسانی باشد با مشکل مازاد منابع انسانی موجه‌ایم و سازمان باید به استفاده از یکی از راه‌های کاهش منابع انسانی در ذیل متوسل شود:

۲ـ۱. **برکناری:** برکناری افراد یا دائم است یا موقتی. برکناری موقتی معمولاً هنگامی است 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 دوباره فعال شود افراد برکنارشده به کار فراخوانده خواهند شد. اگرچه برکناری موقت تدبیری است که از هزینه‌های کارکنان می‌کاهد ممکن است استخدام در سازمان را فصلی کند و حق بیمهٔ بیکاری را بیفزاید. برکناری از کار به معنای اخراج نیست ولی همان اثر و نتیجه را برای کارمند دارد زیرا درواقع بیکار است و حقوق و دستمزدی دریافت نمی‌کند. معمولاً تصمیم به برکناری افراد را بر اساس ترکیبی از عوامل، ازجمله شایستگی، تجربیات و سوابق خدمت فرد در سازمان، می‌گیرند. تصمیم به برکناری یا ابقای مسئولان بلندپایه، مدیران و کارشناسان به‌طور عمده به شایستگی آنان و میزان اهمیتشان برای سازمان بستگی دارد. البته معمولاً سیاست و جنگ قدرت میان صاحب‌منصبان نیز در این امر نقشی مهم دارد.

۲ـ۲. **بازنشستگی زودرس و بازخرید:** یکی از تدابیر کاهش منابع انسانی در سازمان بازنشسته کردن افراد قبل از موعد مقرّر قانونی است. فراهم آوردن تسهیلات و دادن امتیازاتی به افراد، به‌ویژه به کسانی که در سطوح بالای سازمان کار و معمولاً حقوق و مزایای زیادی دریافت می‌کنند، آنان را به بازنشستگی تشویق می‌کند.

بدین طریق، عده‌ای از پرهزینه‌ترین افراد از سازمان خارج می‌شوند و مسئولیت‌های آنان به کسانی سپرده می‌شود که حقوق و مزایای کمتری دریافت می‌کنند. علاوه بر بازنشستگی زودرس، بازخرید کارکنان با فرمول‌های گوناگون برای جبران خدمات آنان در سازمان معمول است. نتیجه در هر دو حالت یکی است و سازمان ضمن کاهش منابع انسانی از پرداخت حقوق و مزایای سنگین رهایی می‌یابد.

۲ـ۳. **کاهش ساعات کار:** چنانچه سازمان بر اثر وضعیت نامساعد اقتصادی دچار مشکل و مجبور به کاستن بودجهٔ استخدامی خود شود می‌تواند به جای کاستن از تعداد کارکنان بودجهٔ کاهش‌یافته را میان افراد تقسیم کند. درنتیجه، هریک از کارکنان حقوق کمتر از قبل دریافت می‌کند اما کسی مجبور به ترک سازمان نمی‌شود. برای مثال، اگر ۱۰ کارمند در استخدام سازمان باشند و بودجهٔ سالانه ۱۰ میلیون تومان باشد حقوق سالانهٔ هر کارمند یک میلیون تومان خواهد بود. حال، اگر سازمان مجبور شود بودجهٔ خود را به ۸ میلیون تومان بکاهد در صورت تغییر نکردن ساعات کار باید دو کارمند را از کار برکنار کند. یک راه‌حل چنین مشکلی آن است که کارمندان توافق کنند هریک کمتر کار کند و حقوق کمتری دریافت کند تا سازمان مجبور به برکناری دو نفر از آنها نشوند.

۲ـ۴. **حذف شغل:** مشاغلی را که دیگر سودمند نیستند می‌توان از رده خارج کرد. حذف مشاغل معمولاً توام با منع استخدام برای آنهاست، یعنی برای مشاغلی که قرار است حذف شوند کارمندیابی و استخدام نیز متوقف می‌شود. حذف شغل گاهی در سطح کلی سازمان به خاطر کاهش منابع انسانی مازاد بر احتیاج یا فقط به دلیل بی‌نیازی از آن شغل است. در هر حال، باید توجه کنیم که حذف شغل و منع استخدام برای آن روشی مقطعی است و فقط در کوتاه‌مدت مشکل منابع انسانی مازاد بر احتیاج را رفع می‌کند.

۲ـ۵. **کاریابی:** چنانچه چاره‌ای جز این نباشد که عده‌ای از کار برکنار شوند می‌توان خروج آنان را از سازمان تسهیل کرد. بدین منظور، ضروری است دفتری در سازمان دایر کنند تا با راهنمایی به کسانی که از کار برکنار شده‌اند به جست‌وجو و یافتن شغلی دیگر کمک شود.

۳. زمانی که بین عرضه و تقاضای منابع انسانی بی‌تعادلی وجود دارد اما بی‌تعادلی

به‌صورت تقاضای بیشتر از عرضهٔ منابع انسانی است منابع انسانی دچار کمبود است و سازمان باید به راه‌های افزایش منابع انسانی متوسل شود.

سؤالات فصل

۱. عمدهٔ دلایل اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی را توضیح دهید.
۲. هدف اصلی از برنامه‌ریزی منابع انسانی چیست؟
۳. برخی از علل برنامه‌ریزی منابع انسانی را نام ببرید.
۴. مراحل برنامه‌ریزی منابع انسانی را شرح دهید.
۵. نظام اطلاعاتی منابع انسانی چیست؟
۶. عوامل و متغیرهای اثرگذار بر پیش‌بینی نیاز به منابع انسانی را نام ببرید.
۷. روش‌های پیش‌بینی منابع انسانی را نام ببرید و یکی را به دلخواه شرح دهید.
۸. روش‌های اصلی برآورد نیروهای موجود در سازمان را نام ببرید.
۹. سه نکتهٔ مقایسهٔ عرضه و تقاضای منابع انسانی را شرح دهید.

۴

تأمین منابع انسانی، جذب و گزینش

فصل چهارم حاوی موضوعات زیر است:

- تعریف کارمندیابی
- میزان کارمندیابی و عوامل مؤثر در آن
- عوامل مؤثر در کارمندیابی
- منابع کارمندیابی
- انتخاب
- اجتماعی کردن

مقدمه

سازمان فقط هنگامی به موفقیت و اهداف راهبردی خود دست می‌یابد که افرادش از توانایی و علاقهٔ کافی برای ایفای رسالت سازمان برخوردار باشند. بنابراین، فرایند جذب و تأمین نقشی مهم در تسهیل موفقیت سازمان دارد (عباسپور، ۱۳۹۳: ۹۹). در سال‌های اخیر، به تأثیر راهبردی و بالقوهٔ فرایند جذب و تأمین افراد به نحوی فزاینده توجه شده است زیرا سرمایهٔ انسانی منبع اصلی مزیّت رقابتی پایدار در حال جایگزینی با اشکال دیگر سرمایه‌های سازمانی است (پراهالد و همل[1]، ۱۹۹۰: ۵۴). چنانچه سازمانی از مزیّت رقابتی جذب و تأمین منابع انسانی اثربخش و واجد صلاحیت

1. Prahalad & Hamel

برخوردار باشد و از استاندارد مشخصی تبعیت کند تلاش می‌کند علاوه بر مطالعهٔ ماهیت و ویژگی‌های مورد نیاز هر شغل اطلاعات کافی را دربارهٔ آن گردآوری و گزارش و نارسایی‌های کیفیت زندگی کاری کارکنان را رفع کند. این رویکرد همچنین نحوهٔ ورود و خروج منابع انسانی را به طور دقیق و عمیق برنامه‌ریزی و از طریق فرایند کارمندیابی شرایط بهبود نحوهٔ ورود کارجویان بالقوه را مهیا می‌کند و با تفکر و بینش راهبردی درخصوص انتخاب بهترین کارکنان تدابیری می‌اندیشد. سازمان‌ها معمولاً مشکل زیادی در استخدام و نگهداری کارکنان خود دارند. افزایش رقابت جهانی و ادغام شرکت‌ها بدین معناست که سازمان‌ها نباید نظام انتخاب ضعیف داشته باشند زیرا سازمان موفق افراد صحیح را در زمان صحیح قرار می‌دهد و آنان را متناسب با اهداف، فرهنگ و راهبردهای شغلی انتخاب می‌کند. به عبارت دیگر، تعیین عوامل انتخاب باید با در نظر گرفتن راهبرد سازمان و فرهنگ آن باشد (گلک و کاهیا[1]، ۲۰۰۶: ۱۴۴).

تعریف کارمندیابی

کارمندیابی فرایندی است به شرح ذیل که کسانی را که توانایی بالقوه برای عضویت در سازمان و انجام وظایف محوّله را دارند شناسایی و موجبات جذب آنان را در سازمان فراهم می‌کند:

۱. **مرحلهٔ برنامه‌ریزی:** نیاز سازمان را تعیین می‌کنند؛

۲. **مرحلهٔ کارمندیابی:** افراد واجد شرایط را شناسایی می‌کنند؛

۳. **مرحلهٔ انتخاب:** بهترین و شایسته‌ترین افراد را انتخاب می‌کنند.

تعاریف دیگری نیز برای کارمندیابی وجود دارد:

- شناسایی و انتخاب بهترین و شایسته‌ترین افراد برای استخدام
- روشی که از طریق آن مدیریت تشخیص می‌دهد چطور سازمان از موضع فعلی به موضع موردنظر برسد. از طریق طرح‌ریزی، نیروی انسانی مناسب به تعداد مورد نیاز در زمان مناسب و مکان مناسب فراهم می‌آید و از این راه هم سازمان و هم افراد سازمان به منافع موردنظر خود می‌رسند.
- با توجه به روند اقتصادی جامعه و به‌منظور استفادهٔ مطلوب از نیروی کار موجود در آن ضروری است با در نظر گرفتن کیفیت اهداف سازمان از شایسته‌ترین کارشناسان و کارآمدترین افراد برای تصدی مشاغل خالی سازمان دعوت کنند.

---

1. Golec & Kahya

- مرحلهٔ مقدماتی استخدام برای شناسایی منابع انسانی و جذب افراد به سازمان برای استخدام و پر کردن مشاغل و پست‌های خالی
- یافتن و جذب متقاضیان شغلی واجد شرایط استخدام در سازمان
- شناخت و جذب نیروی انسانی مورد نیاز برای آینده، ترغیب آنان به استخدام در سازمان و سرانجام شناخت نیروی انسانی دارای استعدادهای بالقوه و تشویق آنان به استخدام در سازمان
- جذب کارکنان برخوردار از شایستگی، مهارت و دانش کافی
- کاوش در منابع انسانی، کشف افراد شایسته و ترغیب و تشویق آنان به قبول مسئولیت در سازمان
- کشف و جذب متقاضیان توانا و شایسته برای استخدام: سازمان از طریق فرایند جذب نیروی انسانی کارآمد اطمینان می‌یابد گروهی از داوطلبان واجد شرایط شغلی را در اختیار دارد.

میزان کارمندیابی و عوامل مؤثر بر آن

منظور از میزان کارمندیابی این است که سازمان در طول عمر خود چه مقدار کارمند بیابد تا نیروهای مورد نیازش تأمین شود. میزان کارمندیابی به عوامل زیر بستگی دارد:

۱. **اندازهٔ سازمان (بزرگی/ کوچکی):** فرایند کارمندیابی در سازمان‌های بزرگ بیشتر از سازمان‌های کوچک است.

۲. **مکان (جغرافیایی) سازمان:** فرایند کارمندیابی در سازمان‌هایی که در محلی با بازار کار مناسب قرار دارند بهتر و راحت‌تر است.

۳. **محیط و شرایط کار و میزان حقوق:** محیط و شرایط کار خوب با حقوق مناسب باعث می‌شود نیروها کمتر سازمان را ترک کنند؛ لذا، نیاز کمتری به کارمندیابی خواهد بود.

۴. **رشد یا رکود سازمان:** سازمان در حال رشد بیش از سازمان در حال رکود به منابع انسانی نیاز دارد.

عوامل مؤثر بر کارمندیابی

الف) عوامل برون‌سازمانی (محیطی)

۱. **عوامل اقتصادی:** هرگونه تغییر و تحول در اوضاع اقتصادی کشور بر کارمندیابی تأثیر دارد. رکود/ رونق اقتصادی جامعه در میزان فعالیت سازمان و درنتیجه میزان نیاز آن به

نیروی انسانی اثر مستقیم می‌گذارد. در شرایط رونق اقتصادی، سازمان‌ها معمولاً با اطمینان بیشتر به آینده برای گسترش عملیات، افزودن به دامنهٔ فعالیت‌های خویش و درنتیجه استخدام و تأمین نیرو برنامه‌ریزی می‌کنند. برعکس، هنگامی که اقتصاد دچار رکود باشد سازمان یا به حفظ وضع موجود اکتفا می‌کند یا حتی از دامنهٔ فعالیت‌های فعلی خود می‌کاهد. به عبارت دیگر، در حالت رکود نه‌تنها سازمان به نیروی جدیدی نیاز ندارد ممکن است مسئولان سازمان مجبور شوند نیروهای موجود در سازمان را کم کنند. به‌طور کلی، هنگامی که اقتصاد فعال است اشتغال بیشتر و عرضهٔ نیروی کار کاسته می‌شود؛ برعکس، هنگامی که اقتصاد در حال رکود است بیکاری و عرضهٔ نیروی کار نیز افزون می‌شود. نوسانات عرضه و تقاضای کار علاوه بر تأثیر بر میزان کارمندیابی و استخدام در سازمان در شیوهٔ کارمندیابی سازمان مؤثر است. برای مثال، هنگامی که بر اثر بیکاری ناشی از رکورد اقتصادی تعداد متقاضیان کار زیاد ولی تقاضا برای آن کم است سازمان مجبور نیست برای یافتن نیرو هزینه‌هایی سنگین متحمل شود و گاهی درج آگهی در روزنامه هم کافی است.

۲. **عوامل اجتماعی:** بر اثر تحولات عمیق اجتماعی در سالیان اخیر امروزه دیگر کمتر کسی را می‌یابیم که به هر شغلی تن دردهد؛ به‌ویژه افراد تحصیل‌کردهٔ جامعه به دنبال مشاغلی هستند که علاوه بر رفع نیازهای مادی و اولیه نیازهای عالی‌ترشان را نیز رفع کند. بنابراین، برای جذب و حفظ افراد باید شغلی را به آنها پیشنهاد دهیم که علاوه بر حقوق و مزایای کافی فرصت رشد و پیشرفت فردی و حرفه‌ای نیز به آنان بدهد. در صورتی که چنین فرصتی در شغلی وجود نداشته باشیم باید واقعیات را برای متقاضی روشن کنیم تا بعداً دچار یأس و سرخوردگی نشود. بی‌اطلاعی سازمان از هنجارها و ارزش‌های اجتماعی یا بی‌اعتنایی به آنها آثار منفی بسیاری در کارمندیابی خواهد نهاد.

۳. **عوامل فناورانه:** پیشرفت فناوری بر کارمندیابی مؤثر است زیرا هر گونه تغییر و تحول در فناوری موجب می‌شود از یک سو بسیاری از مشاغل موجود کارایی خود را از دست دهند و از رده خارج شوند و از سوی دیگر مشاغل جدیدی بسیاری به وجود آیند. یافتن نیروی مناسب برای مشاغل جدید به آسانی ممکن نیست.

۴. **قوانین و مقررات:** کارفرمایان بخش خصوصی و دولتی موظف‌اند قوانین و مقرراتی را که دولت برای استخدام و اشتغال وضع کرده است اجرا کنند. هدف از وضع این

قوانین جلوگیری از تبعیض در استخدام است. امروزه در اکثر کشورهای جهان قوانین و مقررات استخدامی به سازمان یا کارفرما اجازه نمی‌دهد به دلیل خصوصیات جسمی و ظاهری، نژاد، رنگ پوست، اعتقادات مذهبی، جنسیت یا اصل و نسب که تأثیری بر عملکرد ندارد از استخدام افراد خودداری کنند. براساس مقررات، سازمان اجازه ندارد به دلخواه خود شرح شغل و شرایط احراز را طوری تعیین کند که افراد یا گروه‌هایی خاص از متقاضیان شغل خودبه‌خود حذف شوند. برای مثال، درج این آگهی که «کارخانه‌ای به تعدادی کارگر مرد نیاز دارد» قانونی نیست و باید به «کارخانه‌ای به تعدادی کارگر نیاز دارد» تغییر یابد؛ یا این آگهی که «شرکتی تجاری به تعدادی خانم ماشین‌نویس نیاز دارد» باید به «شرکتی تجاری به تعدادی ماشین‌نویس نیاز دارد» تغییر یابد زیرا، چنان‌که گفتیم، جنسیت نباید معیار تصمیم‌گیری برای استخدام باشد و هیچ شغلی منحصر به مرد یا زن نیست مگر اینکه ثابت شود زن/ مرد بودن با نحوهٔ انجام دادن شغل ارتباط مستقیم دارد.

ب) عوامل درون‌سازمانی

۱. **شهرت:** خوش‌نامی یا بدنامی سازمان از عوامل مهم در جذب شدن/ نشدن افراد است. سازمانی که وجههٔ اجتماعی بالایی دارد مشکلی در جذب نیروهای مورد نیاز نخواهد داشت. برعکس، سازمانی که تصویری منفی در جامعه دارد به دشواری نیروهای مورد نیازش را جذب خواهد کرد: یا کسی راهی چنین سازمانی نمی‌شود یا در اولین فرصت و با یافتن جایی بهتر آن را ترک خواهد کرد. جامعه به سازمان‌ها یا شرکت‌هایی که به آلوده‌سازی و تخریب محیط‌زیست معروف‌اند، اجناس نامرغوب عرضه می‌کنند، شرایط کار در آنها دشوار یا خطرناک است یا به بدرفتاری با کارکنان و بی‌اعتنایی به خواسته‌های آنان معروف‌اند نظر مثبت ندارد. طبیعی است در چنین وضعیتی یافتن و استخدام شایسته‌ترین افراد برای آنها کاری آسان نیست.

۲. **جذابیت شغل:** بدیهی است اگر شغل جذابیتی نداشته باشد افراد مناسب به دشواری برای آن پیدا و استخدام می‌شوند. کارهای خسته‌کننده، پرخطر و پردردسر، مشاغلی با حقوق و مزایای ناچیز یا مشاغلی که امکان ترقی و پیشرفت در آنها محدود است داوطلبان زیادی ندارند.

۳. **سیاست‌ها و راهبردهای سازمان:** سیاستی چون ارتقای از داخل بدین معنی است که برای تصدی هر پستی که خالی می‌شود کارکنان فعلی در اولویت قرار دارند. در این‌گونه

سازمان‌ها حرکت پلکانی است و نیرو از خارج فقط برای رده‌های پایین استخدام می‌شود. اتخاذ چنین سیاستی همیشه به نفع سازمان نیست زیرا در این‌صورت عضویت در سازمان شرط احراز مشاغل است نه شایستگی و کاردانی افراد.

۴. **دخالت اتحادیه‌ها:** شرایطی که معمولاً اتحادیه‌ها برای انتخاب و استخدام افراد به مدیریت تحمیل می‌کنند دامنهٔ جست‌وجو را برای یافتن شایسته‌ترین افراد محدود می‌کند. در بسیاری از کشورهای صنعتی جهان مرسوم است اتحادیه‌ها صلاحیت متقاضیان استخدام در سازمان را تأیید کنند. بدیهی است تعیین شرایط استخدام به وسیلهٔ اتحادیه، یعنی تعیین اینکه چه کسی در سازمان استخدام شود و چه کسی اولویت آن را دارد، اختیارات مدیریت را در انتخاب شایسته‌ترین افراد محدود می‌کند زیرا چنانچه شایسته‌ترین فرد از نظر مدیریت برای تصدی شغلی شایسته‌ترین فرد از نظر اتحادیه نباشد سازمان مجبور خواهد بود از استخدام وی صرف‌نظر کند. زمانی سازمان‌ها مجبور بودند نیروی انسانی مورد نیاز خود را از میان اعضای اتحادیه انتخاب کنند. اگرچه امروزه این روش در برخی از کشورهای صنعتی غیرقانونی اعلام شده و معمول نیست در هر حال دخالت اتحادیه‌ها در امور استخدامی سازمان‌ها و مجبور کردن مسئولان آنها به عدول از ضوابطی چون تخصص، کاردانی و شایستگی از موانع یافتن، انتخاب و استخدام شایسته‌ترین افراد است.

۵. **هزینه‌های کارمندیابی:** هزینه‌های زیاد کارمندیابی عاملی است که جست‌وجو برای یافتن نیرو را محدود می‌کند. از این‌رو، مسئولان سازمان سعی می‌کنند جایی به جست‌وجوی نیرو بپردازند که احتمال بیشتری برای یافتنش وجود دارد. به عبارت دیگر، برای کارمندیابی جایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که انتظار می‌رود بیشترین بازدهی را داشته باشد. درهرحال، هزینه‌های گزاف کارمندیابی و بودجهٔ محدود معمولاً مانع جست‌وجو در بعد وسیع و یافتن شایسته‌ترین افراد است.

منابع کارمندیابی

به‌طور کلی، فرایند کارمندیابی دو منبع دارد:

الف) کارمندیابی از منابع داخلی: به‌کارگیری روش‌های این منبع باعث تقویت روحیهٔ اعضای سازمان، تشویق کارکنان خواهان پیشرفت و به حداقل رسیدن هزینهٔ کارمندیابی می‌شود. اما ایده و فکر جدید در این روش‌ها به دلیل وجود نیروهای

شایسته و قوی‌تر بیرونی وارد سازمان نمی‌شود. روش‌های کارمندیابی از منابع داخلی عبارت‌اند از:

۱. **اعلان شغل:** اعلان شغل و دعوت از کارکنانی که خود را واجد شرایط و لایق احراز شغل موردنظر می‌دانند روشی مؤثر برای یافتن نیروهای خبرهٔ سازمان است. با اعلان خالی بودن شغل در کل سازمان کلیهٔ اعضا از موضوع آگاه می‌شوند و چنانچه داوطلب دارای شرایط احراز آن باشد با مسئولان تماس می‌گیرد. روش کار بدین صورت است که مسئولان ادارهٔ امور کارکنان با مدیران و سرپرستان ادارات و دوایر سازمان تماس می‌گیرند و از آنان می‌خواهند پست‌های سازمانی خالی را به اطلاع همگان برسانند. یادداشتی بدین منظور بر تابلوی اعلانات نصب و در آن عنوان شغل، شمارهٔ پست سازمانی، پایه و رتبه، حقوق و مزایا، خلاصه‌ای از وظایف و مسئولیت‌های اصلی شغل و شرایط احراز آن را درج می‌کنند. علاوه بر این، سرپرستان مربوط با هر کارمندی که او را برای تصدی شغل شایسته می‌دانند تماس می‌گیرند و موضوع را به او اطلاع می‌دهند. مزیّت این روش آن است که اعلان پست خالی و دعوت از افراد واجد شرایط به معرفی خود برای تصدی آن سوءظن صوری بودن انتخاب و انتصاب کارکنان را برطرف می‌کند. همچنین، اعلان شغل و دعوت از داوطلبان واجد شرایط نشان‌دهندهٔ فضای باز سازمان و محرمانه نبودن امور است که در بهبود روحیهٔ کارکنان تأثیر دارد و باعث تشویق، دلگرمی و امید آنان به آینده می‌شود. اتخاذ این سیاست در کارمندیابی و جلب نیروهای خارج از سازمان نیز بسیار مؤثر است زیرا اعلان مشاغل موجود در سازمان و آزاد بودن کارکنان برای داوطلب شدن بدین معنی است که افراد مجبور به طی مسیر شغلی محدود و ازپیش‌تعیین‌شده‌ای در سازمان نیستند و هر کس بنا بر استعداد و صلاحیتش مشاغل بعدی خود را انتخاب می‌کند. بدیهی است سازمانی که امکان رشد و پیشرفت کارکنان خود را فراهم می‌کند بر سازمان‌های دیگر برتری دارد. روش یادشده اهداف زیر را دنبال می‌کند:
   - فراهم کردن فرصت رشد و بهبود برای کارکنان
   - فراهم کردن فرصت برابر برای پیشرفت همهٔ کارکنان
   - افزایش پیشرفت کارکنان و کاهش هزینهٔ کارمندیابی

۲. **موجودی مهارت‌های کاربردی:** منبع داخلی دیگر برای تأمین نیرو موجودی‌های

مهارتی کارکنان است. در این شیوهٔ تأمین نیرو از اطلاعات مهارتی موجود در بایگانی افراد استفاده می‌کنند که زمان و تلاش زیادی برای دسترسی بدان نیاز است. هریک از مهارت‌های افراد قابل کدگذاری است. اطلاعات معمول نام، تعداد کارکنان، طبقه‌بندی مشاغل، اولویت مشاغل، تجربه، میزان مهارت و دانش، آموزش و پرورش، گواهی شغلی و سطح حقوق آنان را در بر می‌گیرد. فهرست باید به‌روز باشد. اطلاعات نه‌تنها به داوطلبان شغلی برای انتخاب شغل کمک می‌کند به سازمان نیز برای شناسایی کارکنان باکیفیتی کمک می‌کند که به اعلان شغلی جواب نداده‌اند. درحقیقت، امکان شناخت شایستگی کارکنان و استقرار آنان را در پست‌های بدون تصدی برای مدیر منابع انسانی فراهم می‌کند. در بانک اطلاعاتی باید به نکات دیگری، مانند بهره‌دهی شغلی کارکنان، تأثیرات جغرافیایی و اهداف دوران خدمت، نیز توجه شود.

۳. **مراجعهٔ کارکنان:** در کشورهای صنعتی هر هفته هزاران کارمند و کارگر به‌طور موقت از کار خود منفصل و مجدداً به شغل قبلی خود فراخوانده می‌شوند. دعوت مجدد از کارکنان قبلی یا کسانی که موقتاً از سازمان خارج شده‌اند از روش‌های کارمندیابی از منابع داخلی با توجه به توان بالقوه و بالفعل آنان است.

ب) کارمندیابی از منابع خارجی

۱. **آگهی:** آگهی از روش‌هایی مؤثر است که سازمان به وسیلهٔ آن قصد خود را برای استخدام نیروی انسانی به اطلاع مردم می‌رساند. در آگهی معمولاً نوع نیرویی که سازمان می‌خواهد (مانند تعمیرکار یا فروشنده)، مشخصاتی که باید دارا باشد (مانند تحصیلات و تجربیات) و نیز اطلاعات اولیه، از قبیل محل خدمت و حداقل یا حداکثر حقوقی که به شغل تعلق می‌گیرد، درج می‌شود. اینکه آگهی چگونه و در چه سطحی داده شود به شغلی بستگی دارد که آگهی برای آن است. برای مثال، به‌منظور استخدام کارگری ساده نصب آگهی بر دیوار یا در کارخانه کافی است ولی برای پست معاونت مالی و اداری نباید بدین طریق عمل کرد. موارد ذیل نکات مهمی‌اند که باید در آگهی بدانها توجه کنیم:

- بسیاری از سازمان‌ها در آگهی‌ها نام و نشانی خود را ذکر نمی‌کنند. این نوع آگهی را «بی‌نام» می‌گویند و معمولاً در آن از داوطلبان شغل می‌خواهند مدارک خود را به شمارهٔ صندوق پستی ارسال کنند.

- آگهی بی‌نام دارای مزایا و معایبی است. بنابراین، باید فقط در شرایطی از آن استفاده کنیم که به جلب بیشتر نیروهای مورد نیاز سازمان کمک کند. برای مثال، بعید است سازمانی خوش‌نام که دارای محبوبیت مردمی است برای یافتن نیرو از آگهی بی‌نام استفاده کند ولی اگر سازمان قصد نداشته باشد از نیروهای داخلی برای تصدی شغلی استفاده کند یا اگر در صدد یافتن کارمندی جدید باشد که جانشین کارمند فعلی کند استفاده از آگهی بی‌نام مفید خواهد بود.
- متقاعد کردن کسانی که داوطلب شغل‌اند ولی از نظر سازمان صلاحیت کافی برای تصدی آن را ندارند دشوار است. برای پرهیز از چنین مشکلات احتمالی، به‌ویژه در مواردی که انتظار می‌رود عده‌ای کثیر به آگهی پاسخ دهند، از آگهی بی‌نام استفاده می‌کنند زیرا اگر نام سازمان معرفی نشده باشد اجباری به پاسخ‌گویی به تک‌تک داوطلبان نخواهد بود.
- اگرچه آگهی بی‌نام وسیله‌ای خوب برای یافتن نیروی انسانی واجد شرایط است بسیاری از افراد واجد شرایط به دلایلی از پاسخ به آگهی بی‌نام می‌پرهیزند. از دلایل آن ممکن است ترس از این باشد که آگهی را سازمانی داده باشد که فرد در آن شاغل است. گذشته از این، نوع سازمانی که نیرو استخدام می‌کند از عوامل مهم در جذب افراد است. بنابراین، بی‌نشانی بودن سازمان استخدام‌کننده ممکن است حمل بر سوءشهرت آن و درنتیجه پاسخ ندادن به آگهی شود. همچنین، سوءاستفاده از آگهی‌های بی‌نام موجب شده است چندان بدانها اعتنایی نشود.
- استفاده از روش اطلاع‌رسانی جمعی و ارتباطی نیاز استخدامی سازمان را از میان مردم جامعه تأمین می‌کند. بدین منظور، از رسانه‌هایی مانند رادیو، تلویزیون، روزنامه یا انتشارات علمی و صنعتی استفاده می‌کنند. در متن خبر باید نیاز سازمان و شرایط آن را بیان کنند تا داوطلبان تصویری روشن از مشاغل ذی‌ربط به دست آورند و دریابند که چگونه با سازمان مرتبط شوند: از طریق تلفن، نامه، مراجعهٔ مستقیم، ارسال فرم پرشده یا غیره. انتخاب نوع رسانه نیز نکته‌ای درخورتوجه است که باید بر اساس هزینه، طیف تحت پوشش و اثربخشی آن باشد. تجربیات مدیران سازمان‌ها و سوابق به نحوهٔ استفاده از رسانه کمک می‌کند.

روش متداول جذب نیروی انسانی دعوت متقاضیان به کار به وسیلهٔ رسانه‌های گروهی عمومی است. آگهی‌های استخدامی و دعوت به کار در روزنامه‌های محلی،

کشوری، مجله‌های تخصصی، رادیو، تلویزیون متقاضیان زیادی پیدا می‌کنند. این آگهی‌ها معمولاً وظایف و مسئولیت‌های شغل را همراه با شرایط اجرای موفقیت‌آمیز آن اعلام می‌کنند. آگهی‌ها افزون بر انتشار اطلاعات شغل، روشی را که متقاضیان واجد شرایط باید برای شغل تقاضا کنند اعلام می‌دارند. معمولاً روش شامل ارائهٔ اطلاعات شخصی و سایر اطلاعات از طریق پست یا تحویل مستقیم به سازمان نیز هست. متقاضیان شایسته را برای ملاحظات بعدی گزینش می‌کنند و سایر متقاضیانی را که واجد شرایط نیستند از طریق نامه‌ای تشکرآمیز مطلع می‌کنند. بسیاری از سازمان‌ها فرم‌های متقاضیان ردشده را حدود یک سال برای مشاغل مورد نیاز احتمالی در آینده نگه می‌دارند. تهیهٔ آگهی مناسب برای رسانه‌های گروهی برای موفقیت فرایند جذب نیروی انسانی ضروری است. در صورتی که بدانیم برای چه گروهی آگهی طراحی شده و هزینهٔ آن چقدر است آگهی جذب مؤثرترین روش جذب نیروی انسانی خواهد بود. ممکن است آگهی‌های پرهزینه را برای جذب کارشناسان در مجله‌های فنی منتشر کنند ولی مقرون‌به‌صرفه نباشد که برای جذب نیروهای پاره‌وقت اداری آگهی‌های گران‌قیمت بدهند. آگهی در رسانه‌های جمعی، مانند روزنامه، رادیو، تلویزیون، نشریات و مجلات، از روش‌های مهم کارمندیابی است. خوبی استفاده از این روش مطلع شدن همهٔ مردم از نیاز مطرح‌شده و مراجعهٔ بی‌واسطهٔ آنان به سازمان است اما ایرادش غیرقابل‌پیش‌بینی بودن نتیجهٔ آگهی است چنان‌که ممکن است کسی مراجعه نکند.

۲. **استفاده از سازمان‌های کارگری:** در مشاغل صنعتی، حرفه‌ای و کارگری استخدام بیشتر از طریق سازمان‌های صنفی و اتحادیه‌هاست. سازمان‌ها در به‌کارگماری افراد بی‌کار اولویت را رعایت و بدین ترتیب مشاغل بدون تصدی را پر می‌کنند. همچنین با دخالت در وضعیت‌هایی مانند وجود داوطلبان استخدامی زیاد و تناوب در نیاز استخدامی از مستخدمان حمایت و عرضه و تقاضای کار و دستمزد را متعادل می‌کنند. البته امروزه این روش کارمندیابی به دلیل اعمال قوانین حتی در به‌کارگماری کارگران تأثیر چندانی ندارد.

۳. **معرفی و سفارش اعضا:** از دیگر روش‌های یافتن نیرو درخواست از کارکنان برای معرفی افراد مناسب تصدی مشاغل سازمان است. در عمل، از این طریق برای بسیاری از مشاغل در سازمان نیرو استخدام می‌شود. در مواردی که عرضهٔ کار محدود است یا دست‌یابی به افرادی با مهارت‌ها و تخصص‌های کمیاب به‌آسانی

ممکن نیست سازمان با برنامه‌ریزی و ایجاد تشکیلات از این روش به‌طور سازمان‌یافته و در چهارچوب منظم استفاده می‌کند. تشویق کارکنان به معرفی افراد واجد شرایط، دعوت آنان به مصاحبه و اعطای پاداش به کسانی که سازمان بر اثر توصیه و معرفی آنان نیروی شایسته یافته است در همین چهارچوب صورت می‌پذیرد. موفقیت این روش تا حد زیادی به جوّ سازمان و رضایت کارکنان فعلی از آن بستگی دارد. اغلب، به علت ملاحظات خاص، هم کارمندان و هم کارفرمایان از این روش کمتر استقبال می‌کنند. به‌طور خلاصه، کارمندان از به خطر انداختن موقعیت خود در سازمان خودداری می‌کنند چون ممکن است کارمند معرفی‌شده نامتناسب باشد. همچنین از نظر کارفرمایان این روش منجر به رفیق‌بازی و دسته‌بندی می‌شود که در نهایت به نفع مؤسسه نخواهد بود.

۴. **مراجعهٔ مستقیم داوطلبان استخدام:** در مواردی، بدون دعوت سازمان افرادی از طریق تماس تلفنی، نامه و ارسال شرح حال خود یا حضوری با سازمان ارتباط برقرار می‌کنند و متقاضی شغل می‌شوند. مراجعهٔ مستقیم به سازمان از منابع خوب کارمندیابی برای کارهای روزمزدی به شمار می‌آید. کسی که خود به سازمان مراجعه می‌کند ممکن است دقیقاً همانی نباشد که سازمان می‌خواهد. نوع و سطح معلومات، تجربیات و به‌طور خلاصه صلاحیت و شایستگی مراجعان به شرایط اقتصادی، بازار کار، حسن شهرت سازمان و جذابیت شغل بستگی دارد.

اگرچه تعداد کسانی که با فرستادن سوابق یا حضور در سازمان متقاضی شغل می‌شوند چندان زیاد نیست سازمان نباید چنین منبع کارمندیابی را نادیده بگیرد. مطالعه در این زمینه نشان می‌دهد اقدام خود افراد به برقراری ارتباط با سازمان از روش‌های دیگر استخدام موفق‌تر است.

متقاضیان شغلی که بدون قرار قبلی به امور کارگزینی سازمان‌ها مراجعه می‌کنند متقاضیان ناخوانده در نظر گرفته می‌شوند. سازمان‌های بزرگ و معروف احتمالاً تعداد زیادی از این‌گونه متقاضیان ناخوانده را، به‌ویژه در شرایط بازار کار کساد، دارند. متقاضیان ناخوانده را معمولاً کارگران و کارکنان اداری تشکیل می‌دهند که از باز شدن مشاغل خاص مطلع نیستند و احتمال اینکه ویژگی‌های فردی آنان با پست خالی منطبق باشد بعید به نظر می‌رسد هرچند درخواست‌های شغلی‌شان برای مشاغل خالی آتی نگهداری می‌شود که ممکن است با شرایطشان مطابق باشد.

۵. **مراجعه به دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی:** دانش‌آموختگان مؤسسات آموزشی از منابع مهم کارمندیابی‌اند. سازمان‌ها با مراجعه به دانشگاه‌ها، آموزشگاه‌ها، هنرستان‌ها و مدارس فنی، و سایر مؤسسات آموزشی مدارک و سوابق دانش‌آموختگان یا کسانی را که در شرف دانش‌آموختگی‌اند مطالعه می‌کنند و با آنان تماس می‌گیرند. البته کارمندیابی از مراکز آموزشی دارای مشکلاتی است، ازجمله پرهزینه و وقت‌گیر است زیرا احتیاج به فراهم کردن مقدمات بسیار برای هماهنگی میان سازمان و مراکز آموزشی دارد.

مشکل دیگر انتخاب افراد بی‌تجربه برای کارمندیابی است که آموزش کافی ندیده و برای کارمندیابی آمادگی کافی ندارند؛ درنتیجه، با بی‌علاقگی با متقاضیان روبه‌رو می‌شوند و رفتاری متکبرانه نشان می‌دهند. طبیعتاً، راه چاره این است که قبل از اعزام به مراکز آموزشی به کارمندیاب آموزش داده شود. امروزه، بسیاری از مشاغل به طور فزاینده فنی و پیچیده شده‌اند و لازمهٔ آنها دارا بودن سطوح تحصیلی است. بنابراین، تقاضا برای دانش‌آموختگان دبیرستان‌ها و دانشگاه افزایش یافته است. بسیاری از سازمان‌ها تلاش می‌کنند ارتباطی محکم با مراکز آموزشی و مدیریت آنها برقرار کنند و برای جذب افراد شایسته تلاش می‌کنند دفاتری در دانشگاه‌ها داشته باشند. مسئولان دفاتر درواقع واسطهٔ تماس با دانشگاه و عامل جذب کارمند به سازمان‌اند و با شناسایی دانشجویان مستعد و مصاحبه با آنان به انتخاب کارمند اقدام می‌کنند.

۶. **مؤسسات کاریابی:** در بسیاری از موارد، سازمان برای یافتن افراد مورد نظر خود از مؤسسات کاریابی کمک می‌گیرد. وظیفهٔ اصلی این مؤسسات معرفی جویندگان کار به سازمان است. مؤسسات کاریابی دو گونه‌اند:

۶ـ۱. **مؤسسات کاریابی دولتی:** که به طور رایگان کار می‌یابند. مؤسسات کاریابی دولتی در بسیاری از جوامع بزرگ وجود دارند. برخی از شرکت‌ها کارگران تولیدی‌شان را از این منبع تهیه می‌کنند در حالی که دیگران از آن برای همهٔ احتیاجات نیروی انسانی خود بهره می‌برند.

۶ـ۲. **مؤسسات کاریابی خصوصی:** که برای عرضهٔ خدمات خود کارمزد دریافت می‌کنند. به‌طور کلی، مؤسسات کاریابی خصوصی واسطه‌هایی برای دست‌یابی به آمار نیازمندی‌های نیروی کار و متقضیان کار هستند. این نوع مؤسسات معمولاً از طریق آگهی، بدون آنکه مؤسسهٔ درخواست‌کننده را مشخص کنند، کارمندیابی و پس از

یافتن و معرفی کارکنان مورد نیاز حق‌الزحمهٔ خود را دریافت می‌کنند که غالباً ۵۰ درصد از اولین حقوقی است که کارمند پس از استخدام دریافت می‌کند.

مراجعه به مؤسسات کاریابی به دو دلیل برای سازمان مفید است: اول اینکه این مؤسسات با معرفی داوطلبان به سازمان حق انتخاب آن را افزایش می‌دهند و به ورود افراد شایسته‌تر کمک می‌کنند؛ دوم اینکه مؤسسات کاریابی با آگاهی از نیازهای کارکنان سازمان کسانی را به سازمان معرفی می‌کنند که دارای شرایط اولیه برای احراز شغل‌اند و از این نظر موجب صرفه‌جویی در وقت و هزینه می‌شوند. این دفاتر به مؤسسات در استخدام افراد و به داوطلبان در یافتن شغل مناسب کمک می‌کنند. همچنین بسیاری از امور کارمندیابی و انتخاب را، مانند تنظیم و جمع‌آوری پرسشنامهٔ استخدامی، مصاحبه‌های اولیه، مشاوره و دیگر امور اجرایی انتخاب، برای کارفرما انجام می‌دهند. در بسیاری از کشورها، دفاتر کاریابی خصوصی در کنار دفاتر کاریابی دولتی طالبان کار را تا توفیق در کسب شغل و تأمین نیروی کار مناسب هدایت می‌کنند. بدین منظور، نیازهای شغلی را با ویژگی‌های استخدام‌شونده مقایسه می‌کنند. امروزه، خدمات دفاتر کاریابی خصوصی ترجیحاً برای شناسایی و معرفی کارمندان، منشیان، کارشناسان و طراحان به سازمان‌هاست.

انواع مؤسسات کاریابی

مؤسسات کاریابی بر اساس نوع خدماتشان به دو گروه اصلی طبقه‌بندی می‌شوند:

۱. **مؤسسات جایابی:** مراجعه‌کنندگان اصلی به این مؤسسات جویندگان شغل هستند. متقاضی کار به یکی از این مراکز مراجعه و با معرفی و تسلیم مدارک خود برای یافتن کار ثبت‌نام می‌کند. مؤسسهٔ جایابی ابتدا میزان تحصیلات، تجربیات و سوابق دیگر متقاضی را ارزیابی و صلاحیت او را برای احراز شغل تعیین می‌کند و سپس با ارتباط با سازمان‌ها و شرکت‌ها شغلی مناسب برای متقاضی پیدا می‌کند.

بدیهی است مؤسسات جایابی دسترسی سازمان را به افراد بیشتری ممکن می‌کنند و به‌ویژه منبع خوبی برای یافتن کارگران ساده و کارمندان دفتری هستند. ذکر این نکته ضروری است که بعضی از مؤسسات جایابی فعالیت خود را به رشته یا حرفه‌ای خاص (برای مثال، حسابداری) محدود می‌کنند و اغلب قادرند در حوزهٔ تخصصی خود نیروی مورد نیاز را از ساده‌ترین سطح تا بالاترین سطح در اختیار سازمان قرار دهند.

در صورتی که مؤسسات جایابی در کار خود دقت کافی داشته باشند و افراد شایسته‌ای را به سازمان‌های استخدام‌کننده معرفی کنند جلب اعتماد خواهند کرد و سازمان‌ها در هر بار استخدام از خدمات آنها بهره خواهند برد. بنابراین، رمز موفقیت مؤسسات جایابی در ارزیابی درست متقاضیان شغل و معرفی کسانی است که واقعاً صلاحیت احراز شغل را داشته باشند.

۲. **مؤسسات فردیابی:** مراجعه‌کنندگان این مؤسسات سازمان‌هایی‌اند که فرد یا افرادی خاص را می‌جویند. مسئولان سازمان‌ها معمولاً زمانی به این قبیل مؤسسات مراجعه می‌کنند که به استخدام افرادی زبده با تخصص بسیار بالا نیاز داشته باشند ولی عرضهٔ این نیروها در بازار بسیار محدود و دسترسی به آنها دشوار و از عهدهٔ سازمان به‌تنهایی خارج باشد. درواقع، تفاوت اصلی مؤسسات فردیابی و سایر مؤسسات کاریابی در این است که مؤسسات فردیابی عمدتاً به دنبال افراد حرفه‌ای و کارشناسی هستند که در سطوح بالاتر مدیریتی متصدی امور شوند. به همین علت، اغلب اوقات «مؤسسات مدیریابی» نیز نامیده می‌شوند. جست‌وجو برای یافتن نیرو با بررسی فرم مشخصات فرد آغاز می‌شود. معمولاً مسئولان مؤسسه از سازمان دیدار می‌کنند و طی مصاحبه‌هایی با اعضای واحد سازمانی که استخدام برای آن صورت می‌پذیرد اطلاعات بیشتری دربارهٔ خصوصیات فرد مورد نظر سازمان به دست می‌آورند. سپس با مراجعه به پرونده‌های خود و با مطالعهٔ آگهی‌های درخواست کار در روزنامه و مجلات معمولی و حرفه‌ای کسانی را که به نظر می‌رسد واجد شرایط‌اند انتخاب و از میان آنها چند نفر را برای ارزیابی به سازمان معرفی می‌کنند. مؤسسات فردیابی بابت خدمات خود کارمزد زیادی دریافت می‌کنند. پرداخت کارمزدی معادل ۳۰ تا ۵۰ درصد حقوق یک سال فردی که سازمان وی را بر اساس معرفی مؤسسات استخدام کرده معمول است. البته اگر مؤسسه برای شغل مهم و حساسی فرد مناسبی را بیابد پرداخت چنین کارمزدی به صلاح سازمان خواهد بود.

در انتخاب مؤسسهٔ کاریابی باید به نکات زیر توجه کنیم:

- سازمان مطمئن باشد مؤسسه‌ای که برای جست‌وجو و یافتن نیرو انتخاب کرده است از هر لحاظ توانایی این کار را دارد؛
- موفقیت جست‌وجو بستگی به توانایی و مهارت کسی دارد که مأموریت جست‌وجو به او واگذار شده است. از این رو، توانایی کسی را که از سوی مؤسسهٔ کاریابی مأمور اجرای این کار شده است ارزیابی می‌کنند. سازمان باید تأکید کند که مأمور

جست‌وجو متبحر و فعال، با قدرت و جسور باشد و هر گوشه و کناری را برای یافتن فرد مورد نظر بجوید.

- سازمان باید مؤسسه‌ای را انتخاب کند که به آن اعتماد داشته باشد. طبیعی است کسی که از طرف مؤسسهٔ فردیابی مسئول جست‌وجوی نیرو برای سازمان می‌شود باید شناخت عمیقی از سازمان و محاسن استخدام در آن پیدا کند تا با توصیف آن افراد را به استخدام تشویق کند. ولی شناخت عمیق سازمان موجب آشکار شدن نقاط ضعف آن هم می‌شود. از این‌رو، باید از فردی معتمد استفاده کند تا در صورت نیاز اطلاعات محرمانه را بدون نگرانی از افشای آنها در اختیار او بگذارد.

انتخاب

پس از کارمندیابی نوبت به انتخاب می‌رسد. در کشور ما سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی با کارکنان بیش از حد نیاز خود روبه‌رو هستند که معمولاً تصمیمات سیاسی برای افزایش نرخ اشتغال در آن دخیل است؛ استخدام‌ها بلندمدت است و کارجویان جوان جذب می‌شوند. کارکنان در شرکت‌ها بر مبنای ویژگی‌های رفتاری، نظیر خوش‌رفتاری، ارتباطات خوب و رعایت ادب انتخاب می‌شوند و کمتر به معیارهای نتیجه‌ای توجه می‌شود. گاهی روابط میان‌فردی (پارتی‌بازی) هم در فرایند انتخاب کارکنان دخیل است. مدرک‌گرایی به وضوح مشاهده می‌شود و معیارهای ضمنی انتخاب و ارتقا بر معیارهای ملموس اولویت دارد. با این‌همه، انتخاب یعنی گزینش و استخدام فردی که شایستگی و توانایی بیشتری برای احراز شغل داشته باشد. نسبت تعداد افرادی را که از میان کل متقاضیان شغل انتخاب و استخدام می‌شوند «نسبت انتخاب» می‌گویند که از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$\text{نسبت انتخاب} = \frac{\text{تعداد کسانی که برای تصدی شغل انتخاب و استخدام شده‌اند}}{\text{تعداد کل متقاضیان شغل}} * ۱۰۰$$

تعداد متقاضیان موجود برای شغلی خاص در فرایند انتخاب و استخدام تأثیری بسزا دارد. اصولاً انتخاب به معنای واقعی وقتی است که برای هر شغل تعداد زیادی متقاضی وجود داشته باشد و هنگامی که تعداد متقاضی برای شغلی کمتر از تعداد مورد نیاز باشد سازمان چاره‌ای جز پذیرش داوطلبان شغل نخواهد داشت.

مراحل فرایند انتخاب

۱. **مصاحبهٔ مقدماتی:** در این مرحله اطلاعات بیشتری دربارهٔ شغل به متقاضی می‌دهند و افرادی را که صلاحیت کمتری برای احراز شغل دارند حذف می‌کنند.
۲. **تکمیل فرم درخواست:** این فرم به سؤالاتی محدود است که رابطه‌ای مستقیم با شغل دارند و توانایی فرد را برای انجام دادن کار به‌درستی تعیین می‌کنند.
۳. **برگزاری آزمون‌های استخدامی:** آزمون‌های استخدامی به شرط برخورداری از پایایی و روایی سطح بالا نقشی مهم در تعیین میزان شایستگی افراد ایفا می‌کنند.
۴. **مصاحبهٔ جامع (تخصصی):** در این مرحله اطلاعاتی دربارهٔ متقاضی شغل کسب می‌کنند که به وسیلهٔ فرم درخواست کار یا آزمون‌های استخدامی به دست نمی‌آید (مانند ارزیابی شخصیتی و رفتاری متقاضی).
۵. **بررسی سوابق متقاضی**
۶. **معاینهٔ پزشکی**
۷. **تصمیم‌گیری نهایی**

انواع روش مصاحبه

۱. **انفرادی:** مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده با یکدیگر ملاقات و گفت‌وگو می‌کنند.
۲. **گروهی:** در این روش چند تن از متقاضیان شغل را به مصاحبه دعوت و یک/ چند نفر از مسئولان سازمان برخورد آنان را با یکدیگر ارزیابی می‌کند/ کنند.
۳. **جلسه‌ای:** در این روش گروهی از متخصصان و کارشناسان سازمان با هریک از متقاضیان شغل به صورت انفرادی مصاحبه و آنان را از زوایای خاص بررسی می‌کنند.
۴. **فشار:** در این روش عمدتاً وضعیت دشواری برای فرد به وجود می‌آورند تا میزان تحمل و چگونگی عکس‌العمل وی را در مقابل فشار بسنجند. این روش به دلیل اینکه مراعات احوال فرد را نمی‌کند کاربرد چندانی ندارد.

فرایند اجتماعی کردن

فرایندی است که در آن فرد تازه‌وارد دانش و مهارت کافی کسب می‌کند و به عضوی موفق و مؤثر برای سازمان تبدیل می‌شود.

ضرورت اجتماعی شدن کارمند جدید

۱. باعث افزایش سرعت انجام کار می‌شود؛

۲. موجب برقراری ارتباط با سایر کارکنان می‌شود؛
۳. کارمند را با سازمان آشنا و به استقرار وی در سازمان کمک می‌کند.
۴. نگرانی‌های اولیهٔ کارمند را رفع می‌کند؛
۵. یادگیری کارها را سریع‌تر می‌کند؛
۶. نیروهای جدید را با نیروهای قدیم تطبیق می‌دهد.

مراحل فرایند اجتماعی شدن

۱. **قبل از ورود به سازمان:** وقتی به فرد اعلام می‌کنند برای استخدام انتخاب شده است تصورات و ذهنیاتی در او شکل می‌گیرد و از همان ابتدا خود را جزئی از سازمان می‌داند.
۲. **رویارویی فرد با سازمان:** اگر تفاوت میان واقعیات سازمان و پیش‌فرضیات فرد دربارهٔ آن زیاد و عمیق باشد برایش تحمل‌ناپذیر خواهد بود و زمینهٔ استعفا، ترک خدمت و سرخوردگی را ایجاد خواهد کرد. در غیر این‌صورت، فرد با تغییر نگرش، برقراری ارتباط با دیگران و شکیبایی خود را با شرایط و واقعیات سازمان وفق خواهد داد.
۳. **تحول فردی:** اگر فرد شناخت درستی از سازمان داشته باشد هنجار و نظام ارزشی آن را می‌پذیرد، نگرش و رفتار خود را مطابق با آن تغییر می‌دهد، جایگاه کاری و اجتماعی صحیح خود را می‌یابد و به‌مثابهٔ عضوی واقعی درمی‌آید. چنانچه فرایند اجتماعی شدن موفقیت‌آمیز باشد تعهد فرد به شغل و سازمان و در پی آن بهره‌وری و کارایی سازمان بیشتر خواهد شد.

شیوه‌های اجتماعی کردن فرد در سازمان

۱. **رسمی:** اگر قبل از ورود و شروع به کارِ افراد تازه‌وارد دوره‌ها و برنامه‌هایی خاص برای آنها اجرا کنند برنامهٔ اجتماعی کردن رسمی خواهد بود.
۲. **غیررسمی (بدون تشریفات):** اگر برای تازه‌وارد برنامه‌ای جداگانه ترتیب ندهند، از همان روز اول به سایر کارکنان بپیوندد، کار خود را آغاز کند و هرگونه اطلاعات برای آشنایی او با شغل و سازمان ضمن کار به او داده شود برنامهٔ اجتماعی کردن غیررسمی خواهد بود.
۳. **فردی:** اگر میان افراد تازه‌وارد تفاوت‌هایی باشد که حفظ آن برای سازمان مهم باشد باید برنامه‌های اختصاصی برای اجتماعی کردن افراد طراحی کنند.
۴. **گروهی:** با برگزاری دوره‌های آموزش گروهی و قرار گرفتن افراد در کنار همدیگر

اعضای گروه که همگی در شرف ورود به محیطی جدید و ناآشنا هستند با هم‌فکری و مساعدت یکدیگر مسائل و مشکلات را برطرف خواهند کرد.

انواع اجتماعی کردن

۱. **پیوسته:** در این نوع اجتماعی کردن یکی از اعضای باسابقه و باتجربهٔ سازمان مسئولیت هدایت تازه‌وارد را بر عهده می‌گیرد. این امر که باعث حفظ و تداوم آداب و سنت‌های گذشتهٔ سازمان می‌شود ممکن است مانع از تغییر و تحول مثبت شود و رکود و فرسودگی سازمانی در پی داشته باشد. همچنین اگر شخص هدایت‌کننده خودش موفق و علاقه‌مند نباشد باعث بروز عکس‌العمل منفی افراد تازه‌وارد و حتی انصراف آنان از شغل و ترک خدمت خواهد شد.

۲. **ناپیوسته:** اگر سازمان از شخص دیگری راهنمایی و کمک بخواهد نوع آموزش و اجتماعی شدن به صورت گسسته (ناپیوسته) است. در این روش، بسیاری از سازمان‌ها مسئولیت مشاوره، راهنمایی و آشناسازی فرد را با سازمان بر عهدهٔ افراد بازنشسته می‌گذارند زیرا استفاده از این نیروها محیط خوب و صمیمی برای کار و فعالیت را نشان می‌دهد و در روحیهٔ افراد تازه‌وارد تأثیر مطلوب خواهد داشت.

سؤالات فصل

۱. کارمندیابی چیست؟
۲. میزان کارمندیابی و عوامل مؤثر بر آن را شرح دهید.
۳. عوامل مؤثر بر کارمندیابی را توضیح دهید.
۴. منابع فرایند کارمندیابی را نام ببرید.
۵. اهداف اعلان شغل را در سازمان نام ببرید.
۶. انواع مؤسسات کاریابی را بر اساس نوع خدمات نام ببرید.
۷. انتخاب چیست؟ نسبت انتخاب را شرح دهید.
۸. مراحل فرایند انتخاب را نام ببرید.
۹. انواع روش‌های مصاحبه را نام ببرید.
۱۰. فرایند اجتماعی کردن چیست؟
۱۱. شیوه‌های اجتماعی کردن فرد را در سازمان نام ببرید.
۱۲. انواع اجتماعی کردن را نام ببرید.

۵

آموزش و توسعهٔ کارکنان

فصل پنجم حاوی موضوعات زیر است:

- اهمیت آموزش کارکنان
- اهداف آموزش کارکنان
- عوامل مؤثر بر آموزش کارکنان
- نظریه‌های یادگیری
- فرایند آموزش کارکنان
- روش‌های آموزش کارکنان
- آموزش ضمن خدمت

مقدمه

در گذشته گمان می‌رفت که زمان آموختن از زمان کار و زندگی کردن جداست. بنابراین، به آموزش پیش از آغاز کار توجه می‌شدد. بر این اساس، انسان به آموختن و سپس به زندگی و کار سودمند می‌پرداخت و دیگر برای آموزش و پرورش وقتی صرف نمی‌کرد. این اندیشه اکنون رواج ندارد و آموزش و پرورش با زیستن انسان همراه است. همهٔ مردم در همه‌وقت باید به آموختن بپردازند و از تازه‌های دانش بشری بهره‌مند شوند و با نیرو و آگاهی بیشتر زندگی خود را سودمند کنند.

از منابع مؤثر و مهم سازمان منابع انسانی است که اگر تربیت‌شده و توانا باشند

سازمان را پویا و امکانات متنوع و فراوانی را برای آن فراهم خواهند کرد. با نگرش به این قضیه که اطلاعات و مهارت‌هایی که افراد در دورهٔ تحصیلات رسمی خود آموخته‌اند لزوماً تا پایان دورهٔ خدمت کارآمد و اثربخش نخواهد بود راهکار اصلی «آموزش منابع انسانی» است. آموزش منابع انسانی شبیه نگهداری ماشین‌آلات و همواره وسیله‌ای مطمئن برای بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت است. نبودِ آن نیز از مسائل اساسی و حاد به‌شمار می‌آید و باعث رکود سازمان می‌شود. آموزش وظیفه‌ای اساسی در سازمان‌ها و فرایندی مداوم و همیشگی است. کارکنان در هر سطحی از سازمان، اعم از ساده یا پیچیده، محتاج آموزش، یادگیری و کسب دانش و مهارت‌های جدیدند و باید همواره برای اجرای بهتر کار خود روش‌ها و اطلاعاتی جدید کسب کنند. علاوه بر این، با تغییر شغل باید کارکنان اطلاعات و مهارت‌های جدیدی برای ابقای موفقیت‌آمیز وظایف آن کسب کنند.

اهمیت آموزش کارکنان

رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف و انطباق آنان با محیط متغیر دارد. آموزش و به‌سازی نیروی انسانی سبب می‌شود افراد فعالیت‌هایشان را متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به‌طور مؤثر ادامه دهند و بر کارایی خود بیفزایند. بنابراین، آموزش و به‌سازی کوشش مداوم و برنامه‌ریزی‌شدهٔ مدیر سازمان برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است.

امروزه، حدود نیمی از مشاغل در بسیاری از کشورها در پنجاه سال اخیر پدید آمده‌اند. تغییر چندبارهٔ فعالیت حرفه‌ای در طول عمر کاری برای مردم روزبه‌روز عادی‌تر می‌شود. این احتمال که فردی جوان مهارتی را بیاموزد و آن را تا حدود سی سال بدون تغییر بنیادی ادامه دهد دیگر ضعیف یا به‌کلی محال است. در جامعه‌ای که به سرعت در حال دگرگونی است آموزش کارکنان نه‌تنها مطلوب بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید برای آن منابعی در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلع در اختیار داشته باشد.

بررسی‌ها نشان می‌دهد آموزش کارکنان منجر به بقای سازمان می‌شود. بر اساس پژوهشی سه‌ساله در سنگاپور، ۱۷ درصد از شرکت‌های تجاری و صنعتی آن کشور ورشکست شده‌اند در حالی که این نسبت دربارهٔ شرکت‌های دارای برنامهٔ آموزش کارکنان کمتر از ۱ درصد بوده است.

برنامه‌های آموزش کارکنان در سازمان نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را

نیز رفع می‌کند و تضمینی برای حل مشکلات کارکنان است. بنابراین، چنانچه کارکنان سازمان خوب آموزش ببینند در ارتقای سطح کارایی سازمان سهیم خواهند بود، سرپرستان و مدیران به نظارت زیاد زیردستان خود نیاز نخواهند داشت و در عین حال آنان را برای احراز مشاغل بالاتر و پرمسئولیت آماده خواهند کرد زیرا کارکنان در پرتو آموزش صحیح وظایف خود را به نحو مطلوب انجام خواهند داد.

دلایل نیاز به آموزش کارکنان

بیشتر نیروهای کاری که وارد سازمان‌های دولتی می‌شوند بی‌تجربه‌اند و در ابتدای مسیر شغلی خود قرار دارند. برنامه‌های آموزشی در سازمان‌های دولتی کمتر بر اساس نیازسنجی‌های آموزشی با روش‌های علمی اجرا می‌شود و چندان تخصصی نیستند. در این سازمان‌ها، به جای آموزش‌های مرتبط با بهره‌وری و تخصص شغلی آموزش‌های مرتبط با کیفیت زندگی، مانند مدیریت استرس و مدیریت زمان، داده می‌شود. آموزش‌ها اغلب برنامه‌ریزی‌نشده است و کارکنان در طراحی برنامه‌های آموزشی نقش و مشارکت کمتری دارند. همچنین، در این سازمان‌ها اثربخشی دوره‌های آموزشی را کمتر ارزیابی می‌کنند. نوع برگزاری دوره هم تماماً سخنرانی و کلاسی است. با توجه به آنچه گفتیم، دلایل ضرورت آموزش کارکنان را در موارد ذیل دسته‌بندی کرده‌ایم:

- شتاب فزایندهٔ علوم بشری در همهٔ زمینه‌ها
- پیشرفت روزافزون فناوری
- پیچیدگی سازمان به دلیل ماشینی شدن
- تغییر شغل یا جابه‌جایی شغلی
- روابط انسانی و مشکلات انسانی
- ارتقا و ترفیع کارکنان
- اصلاح عملکرد شغلی
- کارکنان تازه‌استخدام‌شده
- بهره‌وری کاهش حوادث کاری
- نیازهای تخصصی و حرفه‌ای نیروی انسانی

اهداف آموزش کارکنان

هدف اصلی آموزش کمک به سازمان برای نیل به مقاصدش است. آموزش

سرمایه‌گذاری روی افراد به‌منظور قادر ساختن آنان برای عملکرد بهتر و استفادهٔ بهینه از توانایی‌های طبیعی‌شان به شمار می‌آید. به عبارتی، آموزش به دنبال توسعهٔ صلاحیت‌های کارکنان است. اهداف آموزش یا به‌سازی هر مؤسسه به شرح زیر است:

۱. **اهداف اجتماعی:** اهداف اجتماعی سمت‌دهندهٔ اصلی برنامه‌ها و عملیات مؤسسات و سازمان‌هاست. توجه به اهداف یادشده مدیران و کارکنان را قادر می‌کند بر مبنای ایدئولوژی، فرهنگ، نظام اقتصادی و شعائر ملی نحوهٔ حرکت به سوی اهداف را در ارگان‌ها ترسیم و با تنگناهای محیط شغلی از مواضعی مشخص برخورد کنند.

۲. **اهدف سازمانی:** اهداف سازمانی ایجاب می‌کند قابلیت‌ها و مهارت‌های ضروری برای انجام وظایف و ایفای نقش‌ها به تناسب نیازها تقویت شود. علاوه بر مهارت‌ها و تخصص‌های موردنیاز، ایجاد روحیهٔ تعاون، کار مشترک دسته‌جمعی، پذیرفتن آگاهانهٔ قوانین، مقررات، سنت‌ها و اخلاق مقبول اداری و سازمانی، به وجود آوردن شیوه‌های اداری به تأمین اهداف سازمانی کمک می‌کند.

۳. **اهداف کارکنان:** تناسب بین شخصیت افراد و مسئولیت واگذارشده به آنان و دانش و توانش انجام کار باعث رضایت خاطر می‌شود. کاردانی نه‌تنها به اتکای به خود می‌افزاید سرمایهٔ حرفه‌ای‌ای ارزنده و تخصصی اطمینان‌بخش برای زندگی مطلوب در آینده است. به عبارت دیگر، هر قدر نظام آموزش توانایی بالقوهٔ افراد را بهتر و بیشتر به فعل درآورد نه‌تنها انسان ارزش بالاتری در خود خواهد دید جامعه نیز ارج بیشتری بر او خواهد نهاد که خود تقویت‌کنندهٔ روح و روان انسان است.

اهداف آموزش در مدیریت منابع انسانی علاوه بر وضع موجود سازمان باید بر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی نیز مبتنی باشد. در مجموع و با توجه به اولویت‌های امکانی و زمان اجرایی، اهداف یادشده عبارت‌اند از:

- ایجاد معلومات و شناخت‌های کاری به‌منظور افزایش کارایی کارکنان
- افزایش کارایی کارکنان
- توجیه کارکنان به‌منظور رفع نیازهای اجرایی و رفتاری
- به‌روزنگهداری معلومات کارکنان هم‌عرض با تحولات فناوری سازمان
- جلوگیری از بروز ضایعات حین کار و کاهش آن
- ایجاد تغییرات بنیادی در سازمان
- گسترش سازمان و افزایش سرمایه‌های جاری

- تکمیل مدیریت و رهبری در سطوح سازمان

اهداف آموزش کارکنان سازمان به گونه‌ای دیگر نیز دسته‌بندی شده است:

- افزایش توانایی و رشد فردی کارکنان برای بهبود بهره‌وری و کارایی آنان
- آموزش مهارت‌های جدید به جای مهارت‌های منسوخ
- بهبود دانش، نگرش و مهارت افراد، مناسب با شغل سازمانی آنان
- افزایش مهارت‌ها و دانش افراد برای ترفیع و ارتقا به پست‌های بالاتر
- بهبود عملکرد مدیریت برای دست‌یابی به اهداف مؤسسه

عوامل مؤثر بر آموزش کارکنان

از جملهٔ چالش‌ها و مسائل موجود در آموزش کارکنان شناسایی متغیرهای اصلی مؤثر بر آموزش و شیوه‌های تأثیر آنهاست. بر اساس پژوهش‌ها، سه عامل اصلی در اثربخشی آموزش عبارت‌اند از: ۱. عوامل فردی، ۲. عوامل طراحی آموزش، ۳. عوامل سازمانی.

نکوئین و بالدوین[1] به اهمیت فرد در انتقال آموزش اشاره و ادعا کرده‌اند افرادی که وارد تجارب آموزش سازمانی می‌شوند مهم‌ترین پیش‌بینی‌کنندگان نتایج انتقال‌اند. عوامل فردی درحقیقت ویژگی‌هایی هستند که کارمند با خود به موقعیت آموزشی می‌آورد. همچنین اسپیتزر[2] نشان داده است علاوه بر عوامل محیطی عوامل فردی کارمند بر عملکرد عمومی تأثیر دارد. درواقع، طیف گسترده‌ای از ویژگی‌های کارمند برای تأثیر بر استفاده از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های جدید در کار پیشنهاد شده است. تأثیر ویژگی‌های کارمند بر عملکرد فردی به مفهوم آموزش‌پذیری اشاره دارد که از نظر او تابعی سه عاملی است: ۱. توانایی کارمندان، ۲. انگیزهٔ آنان و ۳. درکشان از محیط کار. درنتیجه، آموزش‌پذیری نشان می‌دهد انتقال فقط تا حدی اتفاق می‌افتد که کارآموزان قادر و مایل به استفاده از دانش و مهارت‌های جدید شغلی باشند و محیط کار به نفع انتقال باشد. با این‌حال، به‌تازگی محققان ویژگی‌های کارمند را از محیط کار جدا و ویژگی‌های آموزش را استناد به توانایی، انگیزه و شخصیت کارمند دانسته‌اند. بنابراین، ویژگی‌های کارمند بر اثربخشی آموزش مؤثر است و چهار بعد توانایی، انگیزه، شخصیت و نگرش را داراست.

---

1. Naquin and Baldwin
2. Spitzer

توانایی: توانایی آموزش به‌طور کلی از عوامل مهم برای رسیدن به اثربخشی آموزش است. هالتون[1] توانایی آموزش را توانایی شناختی عمومی می‌داند و بیان می‌کند که احتمالاً توانایی شناختی بر نتایج آموزشی تأثیر دارد. با این حال، نئو به مهارت‌های شناختی و روانی کارمندان اشاره و استدلال می‌کند که اینها به طور مستقیم تعیین می‌کنند آیا کارآموزان قادر به یادگیری محتوای آموزش هستند یا خیر. همچنین هالتون و بیتس در تحقیقات خود به این نتیجه دست یافته‌اند که طیف گسترده‌ای از مسائل شناختی و ساختارهای توانایی روانی و جسمی بر نتایج انتقال تأثیر دارد.

توانایی شناختی عمومی: توانایی شناختی عمومی عاملی روانی برای تفاوت‌های فردی در توانایی‌های خاص ذهنی است که به قابلیت‌های مهم پردازش اطلاعات یا سطوح منابع شناختی افراد اشاره می‌کند و گاهی توانایی یادگیری تعریف می‌شود. تاننبام و همکاران[2] در تحقیقات خود در سازمان‌های نظامی دریافته‌اند توانایی شناختی عمومی به‌شدت با نتایج یادگیری در ارتباط است، همان طور که توسط آزمون عملکردشان را سنجیدند. به‌طور کلی، سن، تجربه و دانش قبلی کارمندان با اثربخشی آموزشی آنان در شرایط یادگیری و انتقال مرتبط است. سن کارمند با اثربخشی آموزش ارتباط منفی دارد. تحقیقات کبک، دلپ، هاسلت نشان می‌دهد کارکنان مسن‌تر به زمان بیشتری برای تکمیل آموزش نیاز دارند که منجر به نتایج ضعیف‌تر در ارزیابی نهایی برنامه‌های آموزشی می‌شود. تحقیقات کولکیت و همکاران[3] نشان می‌دهد سن بالا انگیزهٔ آموزش کارمندان و خودکارآمدی را منفی پیش‌بینی می‌کند و عاملی سرکوب‌کننده به نظر می‌آید. از سوی دیگر، در مقالاتی در یکی از مجلات تخصصی درباره افزایش سن مانعی برای یادگیری و آموزش نامیده شده است. اما محققان این گونه اظهارنظرها معتقدند چنین نتیجه‌گیری‌هایی مبتنی بر مطالعات مورفی و تجربیات محدود است. آنان به مدارکی از تحقیقی گسترده در آلمان درخصوص توان یادگیری افراد ۴۰ سال به بالا استناد می‌کنند که نشان می‌دهد اگر دورهٔ آموزشی دارای کیفیت و سطح مطلوب باشد افزایش سن مانع یادگیری نخواهد بود. برعکس، اگر آموزش در زمینهٔ تجربیات قبلی افراد باشد اثربخشی آن در مقایسه با آموزش جوانان بیشتر خواهد بود. بنابراین، بهترین شیوهٔ آموزش بزرگسالان، به‌ویژه در آموزش‌های شغلی، شیوهٔ مشارکتی است.

---

1. Holton
2. Tannenbaum et al
3. Colquitt et al

انگیزه: گروه دوم ویژگی‌های کارمند به نگرش‌های انگیزشی وی مربوط است که اغلب برای انتقال آموزش بسیار مهم‌اند. با توجه به اثربخشی آموزش، فرض بر این است که انگیزه بر شور و شوق کارمندان برای آموزش (انرژی)، هدف آنان برای یادگیری و آموزش (جهت‌دهی) و استفاده از دانش و مهارت در کار (حفظ و نگهداری) تأثیر دارد. علاوه بر تأثیر ساختارهای انگیزشی عوامل متعدد قبل و بعد از آموزش به انگیزهٔ کارمند مربوط می‌شود. هالتون عوامل را به دو دسته تقسیم می‌کند: ۱. آمادگی مداخله و ۲. انجام مداخله.

شخصیت و نگرش: آن دسته از ویژگی‌های فرد/ افراد است که به‌طور کلی مطابق با الگوهای رفتاری هستند. بر اساس تحقیقات انتقال بالدوین و فورد، ویژگی‌های شخصیتی کارمندان پیش‌بینی‌کننده‌های مهمی برای اثربخشی آموزش هستند اگرچه شواهد تجربی دربارهٔ تأثیر شخصیت هنوز محدود است. در پژوهش کولکیت و همکاران و بالدوین و ویسبین خودکارآمدی، وجدان، منبع کنترل و اضطراب ویژگی‌های شخصیتی کارمندان دانسته شده‌اند.

نظریه‌های یادگیری

نظریه‌های یادگیری شرایط حصول/ حصول نیافتن یادگیری را تحلیل کرده‌اند و در دو مجموعهٔ بزرگ رفتاری و شناختی طبقه‌بندی می‌شوند.

۱. نظریه‌های رفتاری

در دیدگاه رفتارگرایی رفتار را تجارب قابل‌مشاهده تبیین می‌کنند نه فرایندهای ذهنی. از نظر رفتارگرایان، رفتار آن چیزی است که انجام می‌دهیم و مستقیم قابل مشاهده است. افکار، احساسات و انگیزه‌ها موضوعات مناسبی برای علم مطالعهٔ رفتار نیستند زیرا مستقیماً مشاهده نمی‌شوند. این نظریه‌ها یادگیری را ایجاد و تقویت پیوند بین محرک و پاسخ در سیستم عصبی انسان می‌دانند. از نظر صاحب‌نظران رفتارگرایی، در فرایند یادگیری ابتدا وضع یا حالتی در یادگیرنده اثر و سپس او را وادار به فعالیت می‌کند، بین آن وضع یا حالت و پاسخ آن ارتباط برقرار می‌شود و عمل یادگیری انجام می‌پذیرد.

الف) نظریهٔ شرطی‌سازی کلاسیک

آنچه به نظریهٔ شرطی‌سازی کلاسیک، پاسخ‌گرا، پاولفی یا بازتابی شهرت یافته حاصل پژوهش‌های ایوان پترویچ پاولف در آغاز قرن بیستم میلادی است. پاولف کشف کرد

که بازتاب‌های طبیعی یا نخستینِ جاندار به کمک شرطی‌سازی قابل گسترش است. بازتاب به رابطهٔ سادهٔ بین پاسخ و محرکی گفته می‌شود که از طریق تأثیر بر یکی از اعضای حسی پاسخ را تولید می‌کند. طبق آزمایش‌های پاولف، شرطی کردن حیوان آزمایشی (سگ) دارای مراحل زیر است:

محرکی را، مانند غذا، به حیوان ارائه می‌کنند. محرک واکنشی طبیعی و خودکار (ترشح بزاق) در ارگانیسم ایجاد می‌کند. به محرکی که واکنش طبیعی ایجاد می‌کند «محرک غیرشرطی» می‌گویند. واکنش طبیعی و خودکار ارگانیسم به محرک غیرشرطی پاسخ غیرشرطی نام دارد. محرکی خنثا را، مانند صدای زنگ، قبل از محرک غیرشرطی به ارگانیسم ارائه می‌کنند. محرک خنثا پیش از شرطی شدن پاسخی در ارگانیسم ایجاد نمی‌کند. پس از چند بار همراه شدن محرک غیرشرطی (طبیعی) با محرک خنثا که در آن همواره محرک خنثا پیش از محرک طبیعی می‌آید محرک خنثا به‌تنهایی موجب ترشح بزاق می‌شود. حال گفته می‌شود ارگانیسم شرطی شده است یعنی در حضور محرک خنثا (صدای زنگ) که اکنون دیگر نیست و محرک شرطی نام دارد با ترشح بزاق پاسخ می‌دهد. پاسخ ترشح بزاق حیوان به محرک شرطی را «پاسخ شرطی» می‌نامند.

ب) نظریهٔ کوشش و خطا

ادوارد. لی ثرندایک، از نظریه‌پردازان رفتاری، متأثر از روان‌شناسی فیزیولوژیک بود و اعتقاد داشت مشخص‌ترین یادگیری در انسان‌ها و جانداران دیگر یادگیری از راه کوشش و خطاست. وی بعدها آن را «یادگیری از طریق گزینش و پیوند» نامید. به بیان دیگر، عکس‌العمل یا پاسخ موجود زنده به محرک ناشی از برقراری ارتباطات عصبی در درون اوست به‌طوری که در طول یادگیری به‌تدریج پاسخ‌های نادرست کم می‌شود و به جای آن پاسخ‌های درست که موجود را به هدف می‌رساند ظاهر و در ادامهٔ کار منجر به یادگیری منجر می‌شود. یادگیری در نظریهٔ ثرندایک به صورت گزینش یا انتخاب پاسخ از میان مجموعهٔ پاسخ‌های موجود ارگانیسم و پیوند دادن آن به موقعیت محرک توصیف می‌شود. به همین سبب، به روش یادگیری ثرندایک «یادگیری از راه کوشش و خطا» نام داده‌اند. ثرندایک با نشان دادن اینکه محرک‌های بعد از رفتار بر رفتارهای آینده تأثیر دارند از پاولف فراتر رفت. او در تعدادی از آزمایش‌هایش گربه‌ها را در جعبه‌هایی قرار داد که مجبور بودند برای به دست آوردن غذا فرار کنند. به مرور زمان، گربه‌ها یاد گرفتند با تکرار رفتارهایی که به گریختن منجر می‌شود، نه تکرار رفتارهای

بی‌تأثیر، با سرعت بیشتری از جعبه‌ها خارج شوند. او از این آزمایش و خطا سه قانون زیر را به دست آورد:

قانون اثر: این قانون اعلام می‌دارد اگر عملی تغییری خشنودکننده در محیط به دنبال داشته باشد احتمال اینکه در موقعیت‌های مشابه تکرار شود افزایش می‌یابد. اما اگر رفتاری تغییری ناخوشایند در محیط به دنبال داشته باشد احتمال تکرار آن کاهش می‌یابد.

قانون آمادگی: طبق این قانون، یادگیرنده باید از لحاظ جسمی، عاطفی و ذهنی به اندازهٔ کافی رشد کرده باشد تا مفهوم‌های مورد نظر را فرا بگیرد.

قانون تمرین: بر اساس قانون تمرین، هرقدر محرکی را که پاسخ رضایت‌بخش به دنبال دارد بیشتر تکرار کنیم رابطهٔ بین محرک- پاسخ پایدارتر خواهد بود.

ج) نظریهٔ شرطی‌سازی کنش‌گر

یکی دیگر از رفتارگرایان، به نام بی. اف اسکینر، نشان داد رفتارهای شرطی و بازتابی فقط بخش کوچکی از رفتارهای آدمی است. کار اسکینر نیز همانند ثرندایک بر رابطهٔ بین رفتار و نتایج آن مبتنی است. او می‌گوید اگر نتایج رضایت‌بخشی به دنبال رفتاری بیاید آن رفتار امکان بروز بیشتری می‌یابد و اگر آن نتایج رضایت‌بخش نباشد رفتار مربوط به آن بروز پیدا نمی‌کند. نتایج رضایت‌بخش یا نامطلوب «شرطی شدن عامل یا کنش‌گر» نامیده می‌شود. در آزمایش‌های اسکینر، موش‌ها و کبوترها را درون محفظه‌های معروف به جعبهٔ اسکینر در وضعیتی کنترل‌شده قرار می‌دادند و دگرگونی‌های رفتاری آنان را که ناشی از تغییرات منظم در نتایج آن رفتارها بود مشاهده می‌کردند. نام دیگر رفتار کنش‌گر رفتار فعال است زیرا برخلاف رفتار پاسخ‌گر ارگانیسم در انجام این‌گونه رفتار فعال است و روی محیط عمل یا کنش می‌کند. از این‌رو، اسکینر آن را «کنش‌گر» نام نهاده است. برخی از قوانین مهم نظریهٔ شرطی‌سازی عامل عبارت‌اند از:

تقویت مثبت: هرگاه بعد از پاسخی محرکی را وارد محیط کنیم و آن محرک احتمال بروز پاسخ را افزایش دهد یا سبب بقای آن شود به چنین محرکی «تقویت‌کنندهٔ مثبت» می‌گوییم.

تعمیم و تمییز: تعمیم عبارت است از گسترش پاسخ از محرک‌های اولیه به محرک‌های مشابه و فرایندی است که طی آن پاسخ یادگرفته‌شده در حضور محرکی خاص در شرایط دیگر و در حضور محرک‌های دیگر نیز از ارگانیسم بروز می‌کند. اما تمییز از تعمیم نامناسب جلوگیری می‌کند، یعنی به یادگیرنده کمک می‌کند بین یک

محرک و محرک‌های دیگر تمییز قایل شود و بداند در مقابل چه محرکی باید پاسخی مقتضی بدهد و در مقابل چه محرکی پاسخ ندهد.

تقویت منفی: خارج کردن محرک از موقعیت است به منظور افزایش رفتار مطلوب که در این حالت محرک آزاردهنده از موقعیت خارج می‌شود یا تقلیل می‌یابد.

۲. نظریه‌های شناختی

از دیدگاه نظریه‌پردازان شناختی، یادگیری کسب و بازسازی ساختارهای شناختی است که از طریق آن اطلاعات پردازش و در حافظه ذخیره می‌شوند. آنان بر این باورند که یادگیری فرایندی درونی است که ممکن است به صورت تغییری فوری در رفتار ظاهر نشود بلکه به‌صورت توانایی‌هایی در فرد ایجاد و در حافظهٔ او ذخیره شود تا هر وقت بخواهد از آن توانایی‌ها استفاده کند. نظریه‌های شناختی شامل نظریهٔ گشتالت، آزوبل و بندوراست. صاحب‌نظران این رویکرد یادگیری را ناشی از شناخت، ادراک و بصیرت می‌دانند بدین‌صورت که آموخته‌های جدید فرد با ساخت‌های شناختی قبلی او تلفیق می‌شود. چون یادگیری جریانی درونی و دائم است و انسان همواره به جست‌وجوی محیط زندگی خویش و کشف روابط بین پدیده‌هاست ساخت شناختی خود را گسترش می‌دهد.

الف) نظریهٔ یادگیری گشتالت

بنیان‌گذار روان‌شناسی گشتالت دانشمند آلمانی، ماکس ورتایمر، است. منظور از گشتالت شکل، انگاره یا طرح است. معنی گشتالت در این نظریه آن است که کل از اجزای تشکیل‌دهندهٔ آن بیشتر است یعنی کل دارای ویژگی‌هایی است که در اجزای تشکیل‌دهندهٔ آن یافت نمی‌شود و از خیلی جهات تعیین‌کنندهٔ خصوصیات اجزاست. یادگیری در این رویکرد عبارت است از بینش حاصل از درک موقعیت یادگیری به‌مثابهٔ یک کل یکپارچه که آن هم از طریق کشف روابط میان اجزای تشکیل‌دهندهٔ موقعیت یادگیری حاصل می‌شود. بر اساس نظریهٔ ولفگانگ کهلر، یکی دیگر از نظریه‌پردازان گشتالتی، یادگیری زمانی به بینش می‌رسد که از راه درک روابط میان اجزای موقعیت یادگیری به صورت یک کل سازمان‌یافته به تمام آن موقعیت پی ببرد. طبق این نظریه، چگونگی ادراک ما از پدیده‌ها مبتنی بر چندین قانون یا اصل به نام «قوانین سازمان ادراک» است. این قوانین توانایی‌هایی ذاتی در انسان هستند که از طریق آنها فرد

پدیده‌های ادراکی را سازمان می‌دهد. مهم‌ترین قوانین سازمان ادراکی عبارت‌اند از:

قانون بستن یا تکمیل: با قانون تکمیل، واحدها و شکل‌های ناکامل به صورت واحدهای کامل درک می‌شوند. تا زمانی که فرد با مسئله‌ای درگیر است درک او از موقعیت کامل نیست اما هنگامی که مسئله حل می‌شود قسمت ناقص به صورت کامل درمی‌آید و فرد به هدف خود می‌رسد.

قانون شباهت: بنا بر قانون شباهت، مطالب مشابه یا همگون از مطالب نامشابه بهتر ادراک می‌شوند و با هم به صورت اجزای مرتبط و یکپارچه درمی‌آیند.

قانون مجاورت: طبق این قانون، پدیده‌ها و امور نزدیک‌به‌هم بهتر درک و آسان‌تر آموخته می‌شوند.

قانون ادامهٔ خوب: با قانون ادامهٔ خوب یا جهت مشترک سازمان ادراکی به نحوی تشکیل می‌شود که پاره‌خطی مستقیم به صورت خطی مستقیم و نیم‌دایره‌ای به صورت دایره ادامه می‌یابد.

قانون سادگی: طبق قانون سادگی یا سهولت ما پدیده‌ها را به ساده‌شده درک می‌کنیم.

قانون شکل و زمینه: طبق این قانون پدیده‌های گشتالتی در زمینه‌ای که یافت می‌شوند به‌طور مشخص و برجسته جلوه می‌کنند. شکل در هر زمینه‌ای همان گشتالت است، یعنی چیزی که درک می‌شود، و زمینه عبارت است از صحنه‌ای که شکل در آن ظاهر می‌شود.

ب) نظریهٔ یادگیری معنی‌دار کلامی

واضع این نظریه دیوید آزوبل، روان‌شناس امریکایی، است که براساس آن ساخت شناختی مجموعه‌ای از اطلاعات، مفاهیم، اصول و تعمیم‌های سازمان‌یافته‌ای است که فرد قبلاً در یکی از رشته‌های دانش آموخته است. معنی نیز در اینجا نقشی مهم دارد که به وجود نوعی قرینه یا معادل ذهنی برای یادگیری‌ها در ساخت شناختی یادگیرنده وابسته است. مطلب هنگامی معنادار است که قابل ارتباط دادن با مطالبی باشد که از پیش در ساخت شناختی یادگیرنده وجود داشته است. به همین قیاس، یادگیری معنی‌دار از راه ایجاد ارتباط بین مطالب تازه و مطالب قبلاًآموخته‌شده به وجود می‌آید. مطلب تازه هنگام یادگیری به صورت معنی‌دار جذب ساخت شناختی یادگیرنده می‌شود که به آن «شناختی‌شمول» می‌گویند. در روش آموزشی آزوبل، پیش‌سازمان‌دهنده‌ها نقش اصلی را بر عهده دارند. پیش‌سازمان‌دهنده مجموعه‌ای از

مفاهیم مربوط به مطلب یادگیری است و هدف آن جلب توجه یادگیرنده به مفاهیم عمدهٔ مطلب مورد یادگیری است؛ روابط میان مطالب را نشان می‌دهد و مطالب جدید را به آنچه قبلاً کسب‌شده است ربط می‌دهد.

ج) نظریهٔ اجتماعی- شناختی

بنیان‌گذار این نظریه آلبرت بندورا، روان‌شناس کانادایی، است. او می‌گوید عوامل شخصی (نظیر باورها، انتظارات و نگرش‌ها)، رویدادهای محیطی (فیزیکی و اجتماعی) و رفتارها (عملی و کلامی) تأثیر متقابل دارند و هیچ‌یک جدا از یکدیگر تعیین‌کنندهٔ رفتار انسان نیست. وی این تعامل سه‌جانبه را «تعیین‌گری متقابل» نامیده است، یعنی رویدادهای محیطی بر رفتار تأثیر دارد، رفتار محیط را متأثر می‌کند و عوامل شخصی نیز بر رفتار اثر می‌گذارد و برعکس. در این نظریه، یادگیرنده از طریق مشاهدهٔ رفتار دیگران به یادگیری می‌پردازد. وقتی یادگیرنده مشاهده می‌کند که فردی در ازای رفتاری پاداش یا تقویت دریافت می‌کند آن رفتار را می‌آموزد. به این نوع تقویت «تقویت جانشینی» می‌گویند.

بندورا یادگیری از راه مشاهده را در چهار فرایند زیر این‌گونه توضیح می‌دهد:

فرایند توجه: پیش از اینکه چیزی از الگو یا سرمشقی آموخته شود آن الگو باید مورد توجه قرار گیرد و صرفاً چیزی که مشاهده شود آموخته می‌شود.

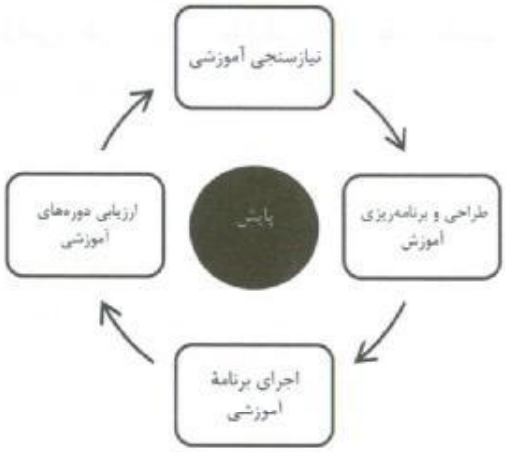
فرایند به‌یادسپاری: برای اینکه اطلاعات به‌دست‌آمده از راه مشاهده مفید واقع شوند باید حفظ شوند. به اعتقاد بندورا، در فرایند به‌یادسپاری اطلاعات به‌طور نمادین، تجسمی و کلامی ذخیره می‌شوند. نمادهایی که به صورت تجسمی یا تصوری ذخیره می‌شوند تصاویر ذخیره‌شدهٔ واقعی از تجارب الگوبرداری‌شده هستند که مدت‌ها پس از یادگیری مشاهده‌ای قابل بازیابی‌اند و می‌توان مطابق آن عمل کرد.

فرایند بازآفرینی (تولید رفتاری): فرایند تولید رفتاری تعیین می‌کند که آنچه یاد گرفته شده است تا چه میزان به عملکرد بدل شود.

فرایند انگیزشی: در نظریهٔ بندورا، تقویت دو نقش عمده ایفا می‌کند: یکی اینکه انتظاری در مشاهده‌کنندگان ایجاد می‌کند که اگر مانند الگویی که برای فعالیت‌هایی معیّنی تقویت شده است عمل کنند تقویت خواهند شد؛ دوم اینکه نقش مشوق را برای تبدیل یادگیری به عملکرد ایفا می‌کند.

فرایند آموزش کارکنان

از آنجا که اهداف سازمان گاهی متأثر از شرایطی مانند تغییرات بازار و الزامات مشتری دچار تحول می‌شود سازمان برای حفظ روند بهبود باید شایستگی کارکنان را در مجموعهٔ خود تحلیل کند و متناسب با آن به آموزش کارکنان بپردازد. بی‌تردید، عملیاتی کردن فرایند آموزش نیازمند آماده‌سازی زمینه‌هایی برای آغاز آن است که نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی، اجرای برنامه، ارزیابی دوره و در نهایت ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی از جملهٔ زمینه‌ها به شمار می‌رود.



شکل ۳. فرایند آموزش

۱. **نیازسنجی آموزشی:** در جریان تعیین نیازهای آموزشی ابتدا باید میزان شایستگی موجود را با شایستگی مورد نیاز مقایسه کنند. مرحلهٔ بعد، تعیین آموزش برای کارکنانی است که به آن نیازمندند. در نهایت، باید نیازها را مدوّن کنند. ضمناً اطمینان یابند که آموزش‌های مذکور قابلیت دارند در بلندمدت نیازهای سازمان را تأمین کنند. همچنین الزامات مربوط به شایستگی به صورت ادواری بازنگری و مدارک مربوط به شایستگی کارکنان و سوابق آنان ارزیابی شود. این فرایند از طریق مصاحبه و تکمیل پرسشنامه، مشاهدات، مباحثهٔ گروهی یا اطلاعات کارشناسان اجرا می‌شود.

از سوی دیگر، فرایند نیازسنجی باید مرتباً در بازه‌های زمانی تعریف‌شده اجرا شود زیرا ممکن است مطابق با تحولات سازمان و ایجاد نیازمندی‌های جدید کاستی‌های جدیدی در شایستگی کارکنان شناسایی شود که با آموزش کارکنان قابل رفع باشد.

۲. **طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی:** پیش از شروع فرایند آموزش، ابتدا باید معیارهایی را برای انتخاب روش آموزش در نظر بگیریم و پس از آن به انتخاب شیوهٔ آموزشی بپردازیم. تعیین مشخصات مربوط به طرح آموزش از دیگر ملزومات این فرایند است چراکه درکی روشن از نیازهای سازمان و الزامات و اهداف آموزش به دست می‌دهد و معیّن می‌کند که کارکنان در نتیجهٔ آموزش‌ها توانایی دست‌یابی به چه چیزی را خواهند داشت. اهداف آموزش باید بر اساس شایستگی‌های مورد نیاز باشد که در مشخصات طرح ذکر شده‌اند و آموزش‌دهنده و آموزش‌گیرنده هر دو دربارهٔ اهداف آموزش توجیه شوند و در ارتباط باشند.

۳. **اجرای برنامهٔ آموزشی:** در حین آموزش، شرایط مناسب برای هر دو گروه آموزش‌دهنده و آموزش‌گیرنده مهیا و بازخورد آنان ارائه می‌شود. برای مثال، با فعالیت‌هایی چون فراهم کردن ابزار، تجهیزات، مستندات و مکان مناسب پشتیبانی صورت می‌گیرد و بازخورد هر دو گروه گرفته و به مدیران دخیل در امر آموزش داده می‌شود.

۴. **ارزیابی و سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی:** ارزیابی آموزش که از میزان اثربخشی آن خبر می‌دهد زمانی میسر است که عملکرد آموزش‌گیرنده را حین کار مشاهده کنند. ارزیابی کوتاه‌مدت و بلندمدت بر مبنای معیارهای تعیین‌شده انجام می‌شود. ارزیابی حین آموزش و پایش اطلاعات آن کیفیت آموزشی را بهبود می‌بخشد. یکی از الگوهای ارزیابی آموزشی که اخیراً در سازمان‌ها بیشتر بدان توجه شده «روش کرک پاتریک» است. کرک پاتریک ارزیابی را تعیین اثربخشی برنامهٔ آموزش تعریف و فرایند ارزیابی را به سطح‌های متعددی تقسیم کرده است که برخی از آنها عبارت‌اند از: ۱. واکنش، ۲. یادگیری (دانش)، و ۳. رفتار.

۵. **پایش مراحل فرایند آموزش:** پایش فرایند آموزش با بازنگری در هر چهار مرحلهٔ آموزش به اثربخش بودن آن کمکی شایان می‌کند و ابزاری باارزش برای ارتقای سطح آموزش به حساب می‌آید. منظور از پایش حصول اطمینان از این امر است که فرایند آموزش همان گونه که انتظار می‌رود و ضروری است به اجرا درآمده است و اثربخشی‌ای مطلوب دارد. شایان ذکر است پایش باید توسط کارکنان دارای شایستگی و بر طبق روش‌های اجرایی مدوّن سازمان صورت گیرد.

روش‌های آموزش کارکنان

موفقیت هر برنامهٔ آموزشی تا حد زیادی به روش/ روش‌هایی بستگی دارد که برای عرضهٔ محتوای تعیین‌شده انتخاب می‌شود. روش کلیهٔ کوشش‌هایی است که برای ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی و حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان سازمان به عمل می‌آید و آنان را آمادهٔ پذیرش و اجرای مسئولیت‌های شغلی می‌کند. استفاده از روش‌ها و فنون آموزشی متکی بر سه فرضیهٔ مهم است:

۱. باید بدانیم هیچ‌یک از روش‌ها و فنون آموزشی بهترین روش آموزشی نیست. میزان مؤثر بودن روش‌های آموزشی منوط به متغیرهایی است نظیر هدف آموزشی، سوابق و وضعیت شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی و البته سابقهٔ آموزشی و مهارت استادان و مربیان آموزشی؛ ۲. در هر برنامهٔ آموزشی از تعدادی از روش‌ها و فنون آموزش استفاده می‌شود؛ ۳. ترکیب و تلفیق برخی از روش‌های آموزش در موفقیت هر فعالیت آموزشی نقشی مهمی دارد.

متغیرهای مربوط به انتخاب روش مناسب عبارت‌اند از: زمان و مکان برگزاری آموزش، تسهیلات و امکانات آموزشی، نوع مؤسسهٔ آموزشی و تسهیلات فیزیکی آن، هزینه‌ها و امکانات مالی، ویژگی‌های فراگیران، ویژگی‌های مدرسان و توانایی و تسلط آنان بر موضوع تدریس، موضوع و مبحث آموزش، نوع فناوری آموزشیِ دردسترس، اهداف آموزش، سطح آموزش، مدت آموزش، محتوای برنامهٔ آموزشی، اندازهٔ گروه و ترکیب آن، سوابق تحصیلی و تجربی فراگیران در دوره، و سن فراگیران.

تقسیم‌بندی‌های گوناگونی از روش‌های آموزش وجود دارد. به‌طور کلی، روش‌های آموزش به دو دستهٔ ۱. روش‌های اطلاعاتی آموزش و ۲. روش‌های تجربی آموزش تقسیم می‌شوند.

الف) روش‌های اطلاعاتی آموزش: روش‌هایی که اساساً ماهیت اطلاعاتی یا انتقالی دارند بدین معنا که ارتباط در آنها یک‌سویه است و اطلاعات به فراگیران منتقل می‌شود. برخی از روش‌های اطلاعاتی عبارت‌اند از:

- سخنرانی
- روش‌های سمعی و بصری
- خودآموزی

- مطالعهٔ مستقل
- دستورالعمل‌های آموزشی برنامه‌ریزی‌شده
- آموزش بدو خدمت

ب) **روش‌های تجربی آموزش:** روش‌هایی که اساساً ماهیت تجربی دارند بدین مفهوم که فراگیر به کمک مربی، ابزار آموزشی (مثل رایانه) یا همراه با سایر فراگیران مهارتی را اجرا و تمرین می‌کند. برخی از معروف‌ترین روش‌های تجربی آموزش عبارت‌اند از:

- آموزش ضمن خدمت
- استاد- شاگردی
- مربی‌گری
- چرخش شغلی
- آموزش با استفاده از رایانه
- شبیه‌سازی
- بازی‌های مدیریتی
- ایفای نقش
- الگوسازی رفتار
- حساسیت‌آموزی

آموزش ضمن خدمت

منظور از آموزش ضمن خدمت آموزش به فرد ضمن انجام کار است. هر کارمندی عملاً از بدو ورود تا پایان خدمتش در سازمان ضمن پیمودن مدارج و حرکت از شغلی به شغل دیگر از این طریق آموزش می‌بیند. مزیّت بزرگ آموزش ضمن خدمت این است که کارآموز کاری را که مسئول اجرای آن شده است یاد می‌گیرد، با ابزار کار آشنا می‌شود و این آموزش در محیط واقعی کار انجام می‌گیرد (سیدجوادین و کیماسی، ۱۳۸۹: ۷۸). به‌طور کلی، آموزش ضمن خدمت برای یاد دادن مشاغل ساده مناسب و سودمند است و برای کارهای تجربیِ نیازمند به تحصیلات طولانی و کسب تخصص باید از جایی دیگر آموزش کسب کرد. با این مقدمه، به شرح متداول‌ترین روش‌های آموزش ضمن خدمت می‌پردازیم:

۱. **استاد- شاگردی:** در این روش، شاگرد نزد استادی ماهر کار یاد می‌گیرد و پس از مدتی از نوآموزی مبتدی به صنعتگری ماهر بدل می‌شود. نظام استاد- شاگردی در قرون

وسطا از زمانی به وجود آمد که صنف پیشه‌ور از این طریق نیروهای ماهر مورد نیاز خود را تأمین می‌کرد. مشکلی که در این روش وجود دارد این است که نرخ پرداخت دستمزد به شاگردان معمولاً بدون توجه به تفاوت‌های انفرادی ازپیش‌تعیین‌شده و ثابت است. درواقع، در سایر روش‌های آموزشی نیز به‌گونه‌ای از روش استاد ـ شاگردی استفاده می‌کنند.

۲. **مربی‌گری:** روشی است که در آن رئیس خود آموزش و تربیت مرئوس را بر عهده می‌گیرد. همان طور که مربی در زمین ورزش کار ورزشکار را زیر نظر می‌گیرد و فنون بهبود عملکرد را به او می‌آموزد در سازمان نیز مربی رفتار و عملکرد کارآموز را زیر نظر می‌گیرد و با راهنمایی‌های خود او را هدایت می‌کند.

۳. **گردش شغلی:** از روش‌های بسیار مؤثر برای گسترش افق دید مدیر یا هر کسی است که برای مدیر شدن تربیت می‌شود. گردش شغلی روشی است که به‌وسیلهٔ آن متخصصان جزئی‌نگر که دیدشان محدود به حوزهٔ تخصصی خودشان است به افرادی کل‌نگر بدل می‌شوند که مسائل را در ابعاد وسیع‌تر می‌بینند و درک می‌کنند. چرخش در مشاغل علاوه بر اینکه باعث افزایش دانش و تجربیات فرد می‌شود از خستگی و ملالت روحی نیز می‌کاهد و موجب تحرک فکری و خلاقیت و نوآوری می‌شود. همچنین عملکرد فرد در سمت‌ها و مسئولیت‌ها معیار خوبی برای ارزیابی و سنجش توانایی‌های اوست. در مقابل این مزایا روش گردش شغلی دارای معایبی نیز هست: نخست اینکه طبیعتاً هیچ‌کس در ابتدای تصدی شغل با ریزه‌کاری‌های آن آشنا نیست و آموزش و یادگیری نیز به زمان نیاز دارد. پس بدیهی است که تا مدتی تولید و کارایی در سطح بهینه نباشد. احساس موقتی بودن شغل نیز از معایب دیگر این روش است. فرد می‌داند که کارآموز است و اگر مرتکب اشتباهی هم شود نباید زیاد بر او سخت بگیرند و مؤاخذه‌اش کنند.

۴. **آموزش کارگاهی:** در محلی خارج از محیط کار کارگاهی با همان ویژگی‌ها و با همان وسایل و ماشین‌آلات و موادی که کارآموز در شغل اصلی خود از آنها استفاده می‌کند برپا و سعی می‌شود تا حد ممکن شرایطی شبیه به شرایط محیط واقعی کار به وجود آید و تعلیمات کافی به کارآموز داده شود. این روش برای مواقعی مناسب است که باید تعداد زیادی از کارکنان را یکجا و در یک زمان برای شغلی خاص آموزش دهند و تربیت کنند.

سؤالات فصل

۱. دلایل نیاز به آموزش کارکنان را نام ببرید.

۲. اهداف آموزش کارکنان را با توجه به اولویت‌های امکانی و زمان اجرایی نام ببرید.
۳. عوامل اثربخشی آموزشی را نام ببرید.
۴. نظریه‌های رفتاری و شناختی را در آموزش نام ببرید.
۵. قوانین نظریهٔ کوشش و خطا را نام ببرید.
۶. قوانین مهم نظریهٔ شرطی‌سازی عامل یا کنش‌گر را نام ببرید.
۷. فرایند آموزش کارکنان را ترسیم کنید.
۸. روش‌های اطلاعاتی آموزش را نام ببرید.
۹. روش‌های تجربی آموزش را نام ببرید.
۱۰. آموزش ضمن خدمت را شرح دهید.

۶

ارزیابی عملکرد منابع انسانی

فصل ششم حاوی موضوعات زیر است:

- مفهوم ارزیابی عملکرد
- اهداف ارزیابی عملکرد
- رویکردهای ارزیابی عملکرد
- روش‌های ارزیابی عملکرد
- خطاهای نظام‌های ارزیابی عملکرد
- ویژگی‌های مؤثر بر اثربخشی نظام‌های ارزیابی عملکرد

مقدمه

در این کارکرد، به نظر می‌رسد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های کشور با بیشترین مشکل روبه‌روست. به عبارت دیگر، ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی کمترین توجه را به خود جلب کرده است. بیشتر ارزیابی‌های عملکرد در این شرکت‌ها ساختارمند نیستند و ذهنی و صوری‌اند. روش‌های ارزیابی مبتنی بر رفتار بر روش‌های مبتنی بر نتایج ترجیح داده می‌شود و اغلب ارزیابی‌های طبق رویکرد ارزیابی از بالا به پایین را مدیران بالادستی انجام می‌دهند. منظور از ارزیابی عملکرد که گاهی ارزش‌یابی عملکرد، بازبینی عملکرد، ارزیابی کارکنان، بررسی کارکنان و درجه‌بندی شایستگی نیز نامیده می‌شود فرایندی است که کارکنان را در فواصل معیّن و به طور رسمی ارزیابی می‌کند. شناخت کارکنان قوی، اعطای پاداش به آنان و از این طریق ایجاد انگیزه برای

بهبود عملکرد خود و سایر کارکنان از جملهٔ علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران عملکرد کارکنان را فقط به منظور کنترل آنان ارزیابی می‌کردند اما امروز جنبهٔ ارشادی این عمل اهمیت بیشتری دارد. هدف اصلی از ارزیابی عملکرد جمع‌آوری اطلاعات ضروری دربارهٔ نیروهای شاغل در سازمان و قرار دادن آنها در دسترس مدیران است تا برای بالا بردن کمّیت و کیفیت کار کارکنان تصمیمات مناسب بگیرند.

ارزیابی عملکرد وظیفه‌ای مهم در مدیریت منابع انسانی برای تسهیل اثربخشی سازمان تلقی می‌شود. در سال‌های اخیر، به نقش ارزیابی عملکرد توجه زیادی کرده‌اند. به عقیدهٔ صاحب‌نظران، نظام اثربخش ارزیابی عملکرد برای سازمان‌ها و کارکنانشان مزایای بسیاری دارد. لانجنکر و نیکودیم (۱۹۹۶)[1] بیان کرده‌اند که نظام ارزیابی عملکرد:

الف) بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد؛
ب) الزامات کارآموزی کارمند را معیّن می‌کند؛
ج) زمینهٔ توسعهٔ کارکنان را فراهم و تسهیل می‌کند؛
د) بین نتیجه‌گیری کارکنان و عملکرد کارکنان ارتباط نزدیکی برقرار می‌کند؛
ه) انگیزش و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد.

همچنین رابرتس و پاولاک (۱۹۹۶)[2] معتقدند ارزیابی عملکرد برای مقاصد متعدد سرپرستی و توسعه‌ای زیر کاربرد دارد:

الف) ارزیابی عملکرد فردی بر حسب نیازهای سازمانی
ب) پیش‌بینی بازخورد به کارکنان و اصلاح یا تقویت رفتار آنان
ج) تخصیص پاداش و ارتقای شغلی افراد

طی سال‌های اخیر بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند در عمل نظام ارزیابی عملکردی‌ای ندارند که از طریق آن اولویت‌ها و اهداف خود را به کارکنان انتقال دهند و به‌سازی آنان را پی‌گیری کنند. انسان به دلیل گستردگی حیطه‌های شناختی و استفاده از ابزارهایی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعلق و تفکر، در موضوعات گوناگون، به‌ویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان، حساس است. مجموعهٔ این عوامل دست‌یابی مدیران به ارزیابی عملکرد مؤثر را تحت‌الشعاع قرار داده است (استردویک[3]،

1. Longenecker and Nykodym
2. Roberts and pavlak
3. Stredwick

۲۰۰۵: ۱۰). در اختیار داشتن کارکنانی با عملکرد عالی از عوامل مهم موفقیت سازمان‌های دولتی در تحقق اهداف تعریف‌شدهٔ آنها در اسناد بالادستی و برنامه‌های توسعه است. نظام مدیریت عملکرد کارکنان دولت که از مباحث ویژهٔ مدیریت راهبردی منابع انسانی است که شایستگی‌های کارکنان را توسعه و بهبود می‌دهد به مدیران کمک می‌کند سطح عملکرد کارکنان و کل سازمان را افزایش دهند. الگوی مطلوب مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد توسعه‌ای تضمین‌کنندهٔ میزان موفقیت‌آمیز بودن اجرای سیاست‌ها در توسعهٔ منابع انسانی است که می‌توان با آن راهکارهایی صحیح تدوین کرد. علاوه بر این، نتایج تحقیقات تاتیچی (۲۰۱۰)، سیگل و سامرمتر (۲۰۰۸) و پولیت (۲۰۱۳) بر شناسایی موارد بهبود عملکرد یا نقاطی تأکید دارد که نیازمند بهبود در حوزهٔ مدیریت عملکرد کارکنان هستند و باید برای تأمین نیازهای فعلی یا آتی ساختار مدیریت عملکرد دولت در بخش نیروی انسانی تنظیم شوند.

مفهوم ارزیابی عملکرد

برای درک مفهوم ارزیابی عملکرد باید ابتدا مفهوم عملکرد را دریابیم. عملکرد به سطح انجام وظایف اشاره دارد که شغل کارمند را تکمیل می‌کند (بایرز و رو[1]، ۲۰۰۸: ۲۱۶) و نشان می‌دهد چگونه کارمند الزامات شغل را به انجام می‌رساند. عملکرد اغلب با تلاش که اشاره به صرف انرژی دارد یکسان تلقی اما بر اساس نتایج فعالیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. برای مثال، دانشجو ممکن است تلاش زیادی برای آزمون بکند اما نمرهٔ کمی دریافت کند. در این مورد تلاش زیاد اما عملکرد پایین بوده است.

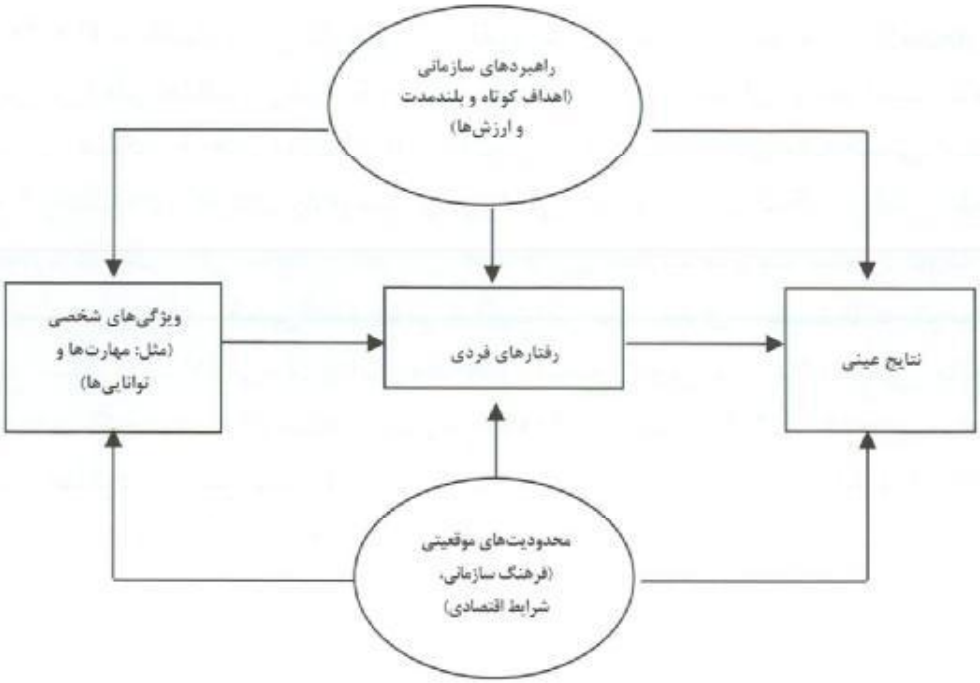
به عقیدهٔ بایزر ورو، عملکرد افراد در موقعیت نتیجهٔ ارتباط متقابل بین تلاش، توانایی‌ها و ادراکات نقش است. تلاش از برانگیختگی نشئت می‌گیرد و اشاره به میزان انرژی فیزیکی یا ذهنی فرد در انجام وظیفه دارد. توانایی‌ها ویژگی‌های شخصی در انجام شغل‌اند و ادراکات باورهایی هستند که تلاش‌های افراد برای انجام شغلشان بر پایهٔ آنهاست.

نو و همکاران[2] (۲۰۰۸: ۳۴۵) عملکرد را ناشی از ویژگی‌های شخصی، مهارت‌ها و نظیر آنها می‌دانند. چنان‌که شکل ۴ نشان می‌دهد ویژگی‌ها از طریق رفتار کارکنان به نتایج عینی بدل می‌شوند. درواقع، کارکنان تنها در صورتی رفتارشان را نشان می‌دهند که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های ضروری را برای انجام شغل داشته باشند.

---

1. Byars and Rue

2. Noe and et al



شکل ۴. الگوی ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها (نو و همکاران، ۲۰۰۸: ۳۴۵)

دیگر مؤلفهٔ اساسی الگوی نو و همکاران راهبردهای سازمانی است. الگوی یادشده اشاره می‌کند که محدودیت‌های موقعیتی نقشی اساسی در عملکرد افراد ایفا می‌کنند. چنان‌که گفتیم، افراد ممکن است تلاش زیادی کنند اما نتایج مناسبی کسب نکنند. بنابراین، کارکنان بایستی دارای ویژگی‌هایی برای مجموعه‌ای از رفتارها و دست‌یابی به برخی نتایج باشند و به منظور رسیدن به مزیّت‌های رقابتی، ویژگی‌ها، رفتارها و نتایج بایستی با راهبردهای سازمانی مرتبط شوند.

با این تفاسیر، ارزیابی عملکرد فرآیند ارزیابی کارکنان و برقراری ارتباط با آنان در نحوهٔ انجام شغل و استقرار برنامهٔ بهبود آن است (بایرزو و رو، ۲۰۰۸: ۳۴۵). ارزیابی عملکرد نه‌تنها به کارکنان اجازه می‌دهد به چگونگی عملکردشان پی ببرند بر سطح تلاش و مسیر آینده‌شان تأثیر دارد.

همچنین کارل و دیگران[1] (۲۰۰۰: ۲۲۵) ارزیابی عملکرد را فرآیند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار انسانی در محل کار تعریف کرده‌اند. به عقیدهٔ فوت و هوک[2] (۱۹۹۹:

1. Carell and et al

2. Foot and Hook

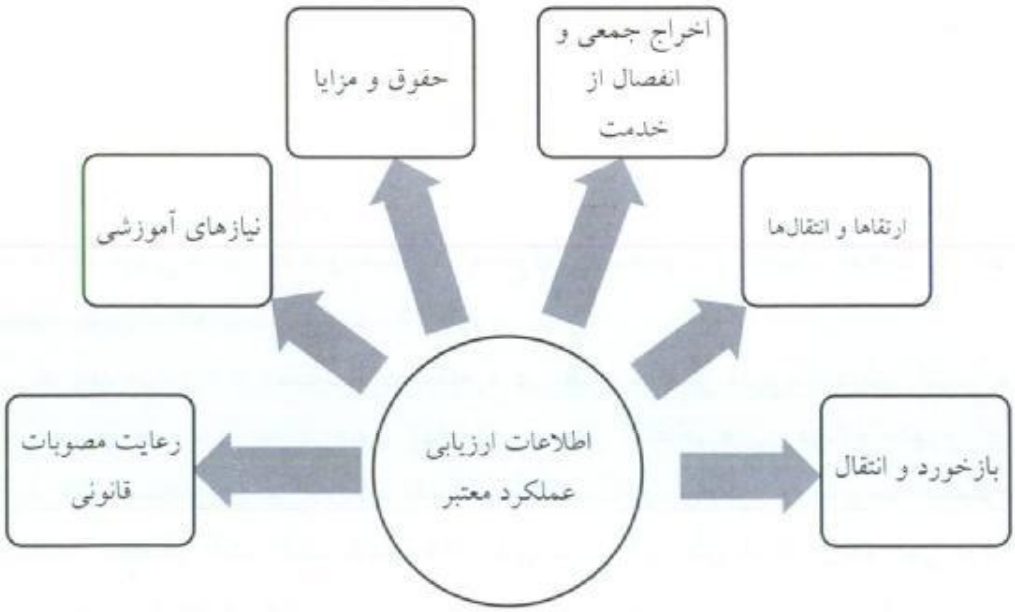
۱۰۵)، ارزیابی کارکنان فرآیندی رسمی برای سنجش و ارائهٔ بازخورد به کارکنان دربارهٔ خصوصیات و نحوهٔ فعالیت‌هایشان و همچنین شناخت استعدادهای بالقوهٔ آنان به‌منظور شکوفایی در آینده است.

در نگرش نوین، ارزیابی عملکرد ابزاری برای اجرای راهبردها و تحقق اهداف سازمانی و هدف عمدهٔ آن افزایش توانایی‌ها و شایستگی‌ها و پرورش نیروی انسانی است. چنین نگاهی به ارزیابی عملکرد مستلزم وجود ویژگی‌هایی است که نظام را کارا و اثربخش و انعطاف‌پذیری و پویایی ارزیابی عملکرد را محقق کند. تحلیل مؤلفه‌ها، نقش‌ها و کارکردهای دولت در سند چشم‌انداز بیست‌سالهٔ جمهوری اسلامی ایران نشان می‌دهد که دولت با ساختاری قاعده‌مند و منعطف و با بهره‌گیری از نیروی انسانی متعهد و توانمند نقش تأمین‌کنندهٔ کالاهای عمومی، شریک در عرضهٔ کالاهای ممتاز، ضابطه‌گذار، ثبات‌بخش، عدالت‌گستر و هدایت‌گر را در عرصهٔ تحولات کشور ایفا می‌کند. بررسی وضعیت موجود مدیریت منابع انسانی در نظام اداری کشور اشکالاتی را نشان می‌دهد که از آن جمله است: نبودِ روحیهٔ نوآوری در بین کارکنان؛ نبودِ نظام ارزیابی عملکرد جامع کارکنان؛ بی‌عدالتی در نظام پرداخت به شاغلان و بازنشستگان؛ نبودِ استفادهٔ جامع و فراگیر از فناوری اطلاعات برای افزایش کارایی کارکنان؛ ابهام در نظام ارتقای مدیریت؛ فراگیر نبودن قوانین و بی‌تناسبی نظام پاداش با عملکرد در بخش منابع انسانی. به‌رغم چندین سال حضور مدیریت عملکرد در بخش دولتی، هنوز مشکلات مهمی وجود دارد و عملکرد، پاسخ‌گویی، شفافیت و کیفیت خدمات به نحو دلخواه بهبود نیافته است (پویستر، ۲۰۱۳).

هرچند عملکرد از محبوب‌ترین مفاهیم در نظریه و عمل مدیریت دولتی کنونی و معرّف دولت مدرن است هنوز ابهامات و حتی آشفتگی‌هایی دربارهٔ مفهوم آن، روش‌های سنجش و نیز جایگاه مدیریت آن هست و عملکرد و مدیریت عملکرد مفاهیمی معماگونه‌اند. اغلب دانشمندان مدیریت بر این باورند که چندوجهی بودن پدیدهٔ عملکرد سازمان‌های دولتی بدین دلیل است که از منابع انسانی انتظار می‌رود طیفی از اهداف را دنبال کنند که ممکن است برخی از آنها متضاد باشند. بنابراین، سازمان‌های دولتی موظف‌اند بر ابعاد چندگانهٔ عملکرد تمرکز کنند (اندریوز و دیگران، ۲۰۰۶).

اهداف ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد طی چند دهۀ گذشته از بحث‌انگیزترین خدمات کارکنانی و فعالیت‌های مدیریتی بوده و مدیریت عملکرد با مطرح کردن مجموعه‌ای از دیدگاه‌ها و برانگیختن احساسات گوناگون از پیچیده‌ترین فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است. در بسیاری از سازمان‌ها، ارزیابی عملکرد بخش جدایی‌ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزاری کارآمد در توسعۀ حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعددی کابرد دارد. به عقیدۀ برناردین[1] (۲۰۰۳: ۱۴۴)، اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد به طور گسترده‌ای برای جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی به کار می‌رود. همچنین از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان، نظیر ارتقا، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعۀ کارکنان، تحقیق و ارزش‌یابی برنامه استفاده می‌کنند. ارزیابی عملکرد اگر کامل اجرا شود برای سازمان فواید زیادی دارد. شکل ۵ کاربردهای ارزیابی عملکرد را نشان می‌دهد:



شکل ۵. کاربردهای ارزیابی عملکرد

1. Bernardin

ایوانسویچ[1] (۲۰۰۷: ۲۵۳) اهداف ارزیابی کارکنان را توسعهٔ آنان، ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و استخدام و ایجاد ارتباط مؤثر بین کارکنان و سرپرستان برشمرده است. اسنل و بولندر[2] (۲۰۰۷: ۳۳۳) و نو و همکاران (۲۰۰۸: ۳۴۷) نیز اهداف ارزیابی کارکنان را به دو دستهٔ اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری- اجرایی تقسیم کرده‌اند. جدول ۳ موارد به‌کارگیری نتایج ارزیابی عملکرد را به تفکیک اهداف توسعه‌ای و اداری-اجرایی نشان می‌دهد:

جدول ۳. اهداف ارزیابی عملکرد (اسنل و بولندر، ۲۰۰۷: ۳۳۳)

اهداف اداری- اجرایی	اهداف توسعه‌ای
ـ مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان	ـ فراهم آوردن بازخورد عملکرد
ـ تعیین ارتقای کاندیدها	ـ شناسایی نقاط قوّت و ضعف فردی
ـ تعیین تکالیف و وظایف	ـ تشخیص عملکرد افراد
ـ شناسایی عملکرد ضعیف	ـ کمک به شناسایی اهداف
ـ تصمیم دربارهٔ اخراج یا نگهداری	ـ ارزیابی میزان دست‌یابی به اهداف
ـ اعتبارسنجی ملاک‌های انتخاب	ـ شناسایی نیازهای آموزشی فردی
ـ ارزیابی برنامه‌های آموزشی	ـ شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی
ـ تصمیم‌گیری دربارهٔ پاداش و جبران خدمات	ـ تقویت ساختار قدرت
ـ اجرای مقررات قانونی	ـ بهبود ارتباطات
ـ برنامه‌ریزی کارکنانی	ـ فراهم آوردن زمینه‌ای برای کمک مدیران به کارکنان

نظام‌های مدیریت عملکرد که به طور مستقیم با نظام پاداش سازمان در ارتباط‌اند انگیزه‌ای قوی برای کارکنان فراهم می‌آورند تا خلاقانه برای دست‌یابی به اهداف سازمانی تلاش کنند. مادامی که نظام مدیریت عملکرد به طور مناسب طراحی و اجرا شود نه‌تنها به کارکنان اجازه می‌دهد کیفیت عملکرد فعلی را بدانند اقدامات ضروری برای بهبود عملکردشان را روشن می‌کند.

رویکردها و روش‌های ارزیابی عملکرد

برای ارزیابی صحیح عملکرد بایستی روش‌های آن را شناسایی کنیم و کاربرد عملکرد را در موقعیت‌های معیّن بدانیم. به‌طور کلی، پنج رویکرد درخصوص ارزیابی عملکرد معرفی شده

1. Ivancevich
2. Snell and Bohlander

است (نو و دیگران، ۲۰۰۸: ۳۵۵؛ اسنل و بولندر، ۲۰۰۷: ۳۴۸) که عبارت‌اند از: ۱. رویکرد مقایسه‌ای[1]، ۲. رویکرد ویژگی‌ها[2]، ۳. رویکرد رفتاری[3]، ۴. رویکرد نتایج[4] و ۵. رویکرد کیفیت[5].

الف) رویکرد مقایسه‌ای: رویکرد مقایسه‌ای به مدیریت عملکرد نیازمند آن است که ارزیاب عملکرد افراد را با دیگران مقایسه کند. این رویکرد معمولاً از ارزیابی جامع عملکرد فردی یا ارزشی به منظور رتبه‌بندی افراد در یک گروه کاری استفاده می‌کند. حداقل سه روش در این رویکرد استفاده می‌شود که عبارت‌اند از: رتبه‌بندی، توزیع اجباری، و مقایسهٔ زوجی.

ب) رویکرد ویژگی‌های فردی: این رویکرد بر گسترش ویژگی‌های معیّنی تأکید می‌کند که برای موفقیت سازمان مطلوب تلقی می‌شوند. روش‌هایی که در این رویکرد استفاده می‌شوند مجموعه‌ای از رفتارها و ویژگی‌ها، شامل ابتکار، رهبری، خصلت رقابتی و ارزیابی افراد، است.

ج) رویکرد رفتاری: این رویکرد رفتارهای مؤثر کارمند بر کارش را تعریف می‌کند. در روش‌های متنوع این رویکرد بایستی مدیر ارزیابی کند کدام کارمند رفتارها را از خود بروز می‌دهد. روش‌ها شامل وقایع حساس، مقیاس‌های درجه‌بندی رفتاری، مقیاس‌های مشاهدهٔ رفتاری، اصلاح رفتار سازمانی و مراکز سنجش است.

د) رویکرد نتایج: این رویکرد بر مدیریت اهداف، نتایج قابل اندازه‌گیری شغل و گروه‌های کاری تمرکز دارد و فرض را بر این می‌گذارد که می‌توان فردیت خود را از فرآیند اندازه‌گیری جدا کرد؛ در این صورت، نتایج به‌دست‌آمده نزدیک‌ترین شاخص‌های ویژگی‌های فردی به اثربخشی سازمانی است. دو نظام مدیریت عملکردی که در این رویکرد جای می‌گیرد عبارت‌اند از: ۱. مدیریت بر مبنای اهداف و ۲. ارزیابی بهره‌وری.

ه) رویکرد کیفیت: چهار رویکردی که توضیح دادیم رویکردهای سنتی به ارزیابی عملکرد کارکنان‌اند. دو ویژگی اصلی رویکرد کیفیت «مشتری‌گرایی» و «پیشگیری از خطا»ست. ارتقای رضایت مشتریان داخلی و خارجی از اهداف اساسی رویکرد کیفیت است.

روش‌های ارزیابی عملکرد

روش‌های گوناگونی برای ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که در قالب هریک از رویکردهای ذکرشده دسته‌بندی می‌شوند (بایرز و رو، ۲۰۰۸: ۲۱۸) اما اینکه کدام روش

---

1. Comparative
2. Attribute
3. Behavioral
4. Result
5. Quality

بهترین است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد. معمولاً ترکیبی از روش‌ها را برای ارزیابی کارکنان به کار می‌برند. اسنل و بولندر (۲۰۰۷: ۳۸۴) روش‌های ارزیابی عملکرد را در سه دستهٔ کلی به شرح زیر گنجانده‌اند:

الف) روش‌های مبتنی بر ویژگی‌های فردی

- روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی[۱]
- روش مقیاس استانداردهای مختلط[۲]
- روش انتخاب اجباری[۳]
- روش توصیفی[۴]

ب) روش‌های مبتنی بر رفتار یا روش‌های رفتاری

- روش ثبت وقایع حساس[۵]
- روش چک‌لیست[۶]
- روش مقیاس رتبه‌ای رفتاری[۷]
- مقیاس مشاهدهٔ رفتار[۸]

ج) روش‌های مبتنی بر نتایج

- روش مدیریت بر مبنای اهداف[۹]
- روش کارت امتیازی متوازن[۱۰]

سایر صاحب‌نظران روش‌های دیگری را معرفی کرده‌اند که در ادامه، ضمن تعریف مهم‌ترین آنها با استفاده از دیدگاه‌های ایوانسویچ (۲۰۰۷: ۲۷۳)، بایرزو و رو (۲۰۰۸:

---

1. Graphic Rating Scales
2. Mixed_Standard Scales
3. Forced_Choice Method
4. Essay Method
5. Critical Incident Method
6. Checklist
7. Behaviorally Anchored Rating Scale(BARS)
8. Behavior Observation Scale(BOS)
9. Management by Objectives
10. Balanced Scorcard

۲۱۸)، نو و دیگران (۲۰۰۸: ۳۵۵)، اسنل و بولندر (۲۰۰۷: ۳۸۵) و برناردین (۲۰۰۳: ۱۵۳)، مزایا و معایبشان را بیان خواهیم کرد:

۱. **روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی:** رویکردی خصیصه‌ای به ارزیابی عملکرد است که هر کارمندی را بر اساس مقیاس ویژگی‌ها رتبه‌بندی می‌کند. در این روش، ارزیاب ارزیابی‌شونده را با توجه به هریک از ابعاد عملکردش و با استفاده از پیوستاری ارزیابی می‌کند. ارزیاب پس از تعیین عواملی ارزیابی‌شوندگان را بر حسب هریک از آنها با درجاتی از قبیل خیلی خوب، خوب، متوسط، ضعیف یا خیلی ضعیف می‌سنجد.

۲. **روش مقیاس استانداردهای مختلط:** رویکرد خصیصه‌ای دیگری شبیه سایر روش‌های مقیاسی است اما بر مبنای مقایسه بر اساس یک استاندارد و با استفاده از عباراتی نظیر بهتر از، برابر با، بدتر از. تفاوت عمدهٔ آن با روش رتبه‌بندی ترسیمی آن است که رفتار یا ویژگی‌های شخصیتی در این مقیاس تصادفی ارزیابی و مرتب می‌شود و طبقه‌بندی‌های عملکردی که بر اساس این مقیاس باید سنجیده شوند شناسایی نمی‌شود.

۳. **روش انتخاب اجباری:** رویکرد خصیصه‌ای دیگری به ارزیابی عملکرد است که در آن ارزیاب از بین عبارات طراحی‌شده به‌منظور تشخیص عملکرد موفق و ناموفق، عبارت مورد نظر را انتخاب می‌کند. به عبارات دیگر، طبقاتی را برای ارزیابی کارکنان در نظر می‌گیرند و کارکنان را درون آن جای می‌دهند. طبقات برای مثال عبارت‌اند از: ۱. سخت کار می‌کند، ۲. دقیق کار می‌کند، ۳. ابتکار نشان می‌دهد، ۴. پاسخ‌گوی مشتریان است، ۵. با کیفیت ضعیف تولید می‌کند، ۶. عادات کاری خوب ندارد.

۴. **روش توصیفی:** در این روش، ارزیاب جملاتی را برای توصیف رفتار ارزیابی‌شونده بیان می‌کند و برعکس مقیاس رتبه‌ای از ساختاری خاص پیروی نمی‌کند. روش توصیفی نیازمند آن است که ارزیاب درخصوص نقاط قوّت و ضعف ارزیابی‌شونده و به‌سازی آن آموزش‌هایی بدهد.

۵. **روش ثبت وقایع حساس:** این روش از روش‌های مطرح در رویکرد رفتاری است. واقعهٔ حساس واقعه‌ای غیرمعمول است که عملکرد قوی یا ضعیف کارمند را در بخش‌هایی از شغل مشخص می‌کند. در این روش وظیفهٔ اصلی ارزیاب مشاهده، ثبت و ضبط عملکردهای مثبت و منفی غیرمعمول کارمند است.

۶. **روش چک‌لیست:** از قدیم‌ترین روش‌های ارزیابی است که در آن سؤالات یا جملاتی مطرح می‌شود و ارزیاب بدون اطلاع از ارزش واقعی اظهارنظر خود علامت‌هایی را در مقابل سؤال یا عبارت یا جمله‌ای می‌گذارد که بیش از همه مبیّن خصوصیات یا صفات موردنظر کارمند است. تعبیر و تفسیر آن عبارات و جملات بر عهدهٔ کارشناسان امور کارکنانی است.

۷. **روش مقیاس رتبه‌ای رفتاری:** این روش کارکنان را در مقیاسی پیوسته از رفتارهای حساس توصیف‌شده از منفی تا مثبت یا از عملکرد بالا تا عملکرد پایین رتبه‌بندی می‌کند. این مقیاس شامل هریک از ابعاد مهم عملکردی در شغل است.

۸. **روش مقیاس مشاهدهٔ رفتار:** این روش تعداد رفتار موردنظر مشاهده‌شده را اندازه می‌گیرد و شبیه روش مقیاس رتبه‌بندی رفتاری است به‌طوری که در هر دوی آنها تأکید بر وقایع حساس است.

۹. **روش مدیریت بر مبنای هدف:** این روش جزو روش‌های مبتنی بر نتیجه است و عملکرد را به‌مثابهٔ فلسفهٔ مدیریتی بر مبنای دست‌یابی کارمندان به اهداف توافق‌شدهٔ میان کارمند و مدیر درجه‌بندی می‌کند.

۱۰. **روش بازخورد ۳۶۰ درجه یا ارزیابی گروهی**[1]: این روش نوعی ارزیابی گروهی است که در آن فهرستی از شایستگی‌ها را تهیه می‌کنند و از همهٔ افراد مرتبط مستقیم و غیرمستقیم، اعم از مدیران، زیردستان، مشتریان، همکاران و خود فرد، می‌خواهند پرسشنامه‌های مربوط به کارمندی را که دربارهٔ او اطلاعات دارند تکمیل کنند. واحد مدیریت منابع انسانی نتایج ارزیابی را به کارمند اعلام می‌کند و کارمند درمی‌یابد که تا چه میزان عقیدهٔ وی درخصوص عملکردش با عقاید سایرین متفاوت است.

۱۱. **روش استانداردهای کار**[2]: در این روش استانداردها یا سطوح برونداد افراد را تنظیم و بر اساس آن هریک از کارکنان را با استانداردهای از قبل‌طراحی‌شده مقایسه می‌کنند. مجموعهٔ انتظارات و استانداردها را نیز عموماً از طریق مذاکرهٔ ارزیاب و ارزیابی‌شونده تعیین می‌کنند.

کدام روش ارزیابی عملکرد را انتخاب کنیم؟

انتخاب روش ارزیابی، چنان‌که بیان کردیم، تا حد زیادی بر هدف ارزیابی مبتنی است. شایان ذکر است اگرچه ساده‌ترین و کم‌خرج‌ترین روش‌ها اغلب اطلاعاتی با کمترین دقت تولید می‌کنند روش‌های پیچیده و وقت‌گیر هم همیشه سودمندترین اطلاعات را نمی‌دهند (اسنل و بولندرز، ۲۰۰۷: ۳۶۰).

جدول ۴ برخی از نقاط قوّت و ضعف رویکردهای خصیصه‌ای، رفتاری و مبتنی بر نتایج را در ارزیابی عملکرد نشان می‌دهد:

---

1. 360_Degree Feedback or Multi_Rater Assessment

2. Work Standards

جدول ۴. خلاصهٔ مزایا و معایب روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان (اسنل و بولندرز، ۲۰۰۷: ۳۶۱)

توضیحات	مزایا	معایب
روش‌های خصیصه‌ای	۱. طراحی آنها کم‌خرج است. ۲. ابعاد معنی‌داری به کار می‌برند. ۳. طریقهٔ به‌کارگیری آنها آسان است.	۱. خطای درجه‌بندی بالقوه بالایی دارد. ۲. برای مشاوره با کارکنان مفید نیست. ۳. برای تخصیص پاداش مفید نیست. ۴. برای تصمیم‌گیری درخصوص ارتقا مفید نیست.
روش‌های رفتاری	۱. ابعاد عملکردی ویژه‌ای به کار می‌گیرند. ۲. قابل پذیرش کارکنان و رؤساست. ۳. برای ارائهٔ بازخورد مفید است. ۴. برای تصمیم‌گیری دربارهٔ پاداش و ارتقا مفید است.	۱. طراحی و به‌کارگیری آن وقت‌گیر است. ۲. طراحی و تدوین آن هزینه‌بر است. ۳. امکان خطای درجه‌بندی وجود دارد.
روش‌های مبتنی بر نتیجه	۱. کمتر جهت‌گیری ذهنی دارد. ۲. عملکرد فردی را به عملکرد سازمانی متصل می‌کند. ۳. تنظیم اهداف دوجانبه را ترغیب می‌کند. ۴. برای تصمیمات دربارهٔ پاداش و ارتقا مفید است.	۱. طراحی و به‌کارگیری آن وقت‌گیر است. ۲. ممکن است چشم‌اندازی کوتاه‌مدت را در بر گیرد. ۳. ممکن است ملاک‌های نامناسبی را به کار گیرد. ۴. ممکن است ملاک‌های ناکارآمدی را به کار گیرد.

ارزیاب چه کسی است؟

بعد از انتخاب ملاک‌ها و ابزار ارزیابی باید ارزیاب را انتخاب کنیم. در بسیاری از سازمان‌ها فرایند ارزیابی وظیفهٔ مدیریتی سرپرست بلافصل کارمند است اما گزینه‌های دیگری، نظیر خود فرد، همسالان، کمیته و مرئوسان، هم وجود دارد.

خطاهای نظام‌های ارزیابی عملکرد

دلایل بروز خطا در ارزیابی عملکرد عبارت‌اند از: طراحی ضعیف نظام ارزیابی،

به‌کارگیری ملاک‌های ارزیابی ضعیف، به‌کارگیری فنون پرزحمت و طاقت‌فرسا موقعی که پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد مهم‌تر از اهداف نظام ارزیابی عملکرد است (ایوانسویچ، ۲۰۰۷: ۲۷۲؛ بایرز و رو، ۲۰۰۸: ۲۲۴؛ ایوانسویچ، ۲۰۰۷: ۲۷۳؛ نو و دیگران، ۲۰۰۸: ۳۸۱). همچنین خطاهای شناسایی‌شدهٔ بالقوه در نظام‌های ارزیابی عملکرد شامل ۱. استانداردهای ارزیابی[1]، ۲. اثر هاله‌ای،[2] ۳. آسان‌گیری یا خشونت[3]، ۴. گرایش به مرکز،[4] ۵. تازگی رویدادها[5]، ۶. برابر کردن (مقابله)[6] و ۷. جهت‌گیری شخصی (شبیه به من یا تصور قالبی)[7] هستند:

۱. **استانداردهای ارزیابی:** این مشکل هنگامی رخ می‌دهد که در ارزیابی کارکنان تفاوت‌های ادراکی در معنی و مفهوم کلمات وجود داشته باشد. بنابراین، «خوب»، «دقیق»، «ارضاکننده» و «عالی» ممکن است برای ارزیاب‌ها معانی‌ای متفاوت داشته باشند (ایوانسویچ، ۲۰۰۷: ۲۷۳).

۲. **اثر هاله‌ای:** خطای اثر هاله‌ای خطایی رایج در ارزیابی عملکرد است. این خطا موقعی اتفاق می‌افتد که ارزیابی چندین بُعد از عملکرد فرد به یک ارزیاب واگذار شود و ارزیاب بر اساس احساس و عقیدهٔ کلی خودش ارزیابی کند. این خطا هم در جنبهٔ منفی و هم مثبت اتفاق می‌افتد بدین معنی که احساس اولیه دلیل ارزیابی‌های بسیار خوب یا بسیار بد می‌شود (بایرز و رو، ۲۰۰۸: ۲۲۴؛ ایوانسویچ، ۲۰۰۷: ۲۷۳؛ نو و دیگران، ۲۰۰۸: ۳۸۱).

۳. **آسان‌گیری/ سخت‌گیری:** ارزیابی عملکرد نیازمند آن است که ارزیاب به طور عینی عملکرد را ببیند. عینی بودن برای هر شخصی مشکل است. ارزیاب‌ها هنگامی که به طور عینی به افراد زیردست خود می‌نگرند عینک‌های رنگی خاص خود را دارند. اینجاست که خطای ارزیابی آسان‌گیری/ سخت‌گیری اتفاق می‌افتد (بایرز و رو، ۲۰۰۸: ۲۲۴؛ ایوانسویچ، ۲۰۰۷: ۲۷۴).

---

1. Standards of evaluation
2. Halo effect
3. Leniency or harshness
4. Central tendency error
5. Recency of events error
6. Contrast effects
7. Personal bias(stereotyping or similar to me)

۴. **گرایش به مرکز:** این خطا موقعی رخ می‌دهد که ارزیاب از کاربرد نمره‌های بالا یا پایین اجتناب کند و نمره‌های میانه بدهد. برای مثال، نمرهٔ ۴ را برای مقیاس ۱ تا ۷ در نظر بگیرد. این نوع ارزیابی اغلب بی‌فایده است و تمایز بین افراد زیردست را در نظر نمی‌گیرد (بایرز و رو، ۲۰۰۸: ۲۲۴؛ ایوانسویچ، ۲۰۰۷: ۲۷۴).

۵. **تازگی رویدادها:** از مشکلات نظام‌های ارزیابی چهارچوب زمانی رفتار ارزیابی‌شده است. ارزیاب‌ها اغلب رفتارهای گذشتهٔ کارمند را فراموش می‌کنند. لذا، افراد را نه بر اساس میانگین رفتار ۶ ماههٔ گذشته بلکه بر اساس نتایج رفتار چند هفتهٔ گذشتهٔ آنان ارزیابی می‌کنند (بایرز و رو، ۲۰۰۸: ۲۲۴؛ ایوانسویچ، ۲۰۰۷: ۲۷۴).

۶. **خطای برابر کردن یا مقابله:** از جملهٔ روش‌های ارزیابی عملکرد ارزیابی کارمند بدون توجه به عملکرد سایر کارکنان است. اگر ارزیاب از نمره‌های سایر افراد متأثر شود خطای مقابله اتفاق افتاده است (بایرز و رو، ۲۰۰۸: ۲۲۴؛ ایوانسویچ، ۲۰۰۷: ۲۷۳؛ نو و دیگران، ۲۰۰۸: ۳۸۱).

۷. **جهت‌گیری شخصی (شبیه به من یا تصور قالبی):** این خطا در پی اعمال جهت‌گیری شخصی سرپرست رخ می‌دهد. منظور از جهت‌گیری شخصی جانبداری‌ها، گرایش‌ها و پیش‌داوری‌های آگاهانه یا اغلب ناخودآگاه شخص است که بر تصمیم‌گیری‌های او اثر می‌گذارد. مثلاً، وقتی که ارزیاب عملکرد کسانی را که دارای صفات و خصوصیاتی شبیه به خودش‌اند بالاتر از سطح واقعی ارزیابی کند یا برعکس خطای جهت‌گیری شخصی رخ داده است (ایوانسویچ، ۲۰۰۷: ۲۷۴؛ نو و دیگران، ۲۰۰۸: ۳۸۱).

عوامل و ویژگی‌های مؤثر بر اثربخشی نظام‌های ارزیابی عملکرد

الف) عوامل مؤثر بر اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد

بر اساس نتایج مطالعات (بالیگا،[1] ۱۹۹۴ و مادلر[2]، ۱۹۹۷ به نقل از ابیلی، ۱۳۸۱)، عوامل اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد عبارت‌اند از:

۱. وجود «طرح نظام اثربخش ارزیابی عملکرد» شامل هدفِ به‌روشنی‌تعریف‌شده، ارزشمند و قابل‌فهم برای ارزیابی عملکرد و بازتاب داخلی گستردهٔ کارکنان و سرپرستان بر نحوهٔ ارزیابی.

---

1. Baliga
2. Madler

۲. تعریف دقیق عملیات ارزیابی عملکرد اثربخش مدیریتی، مشتمل بر برنامه‌ریزی عملکرد، بازبینی مستمر عملکرد و ارائهٔ بازخورد به کارکنان دربارهٔ اینکه چگونگی بهبود بخشیدن به عملکرد
۳. حمایت اثربخش نظام ارزیابی عملکردی که سرپرستان را به اعمال رفتارهای ارزیابی اثربخش به منظور تضمین رضایت و رسیدگی به شکایات نظام ارزیابی تشویق می‌کند.
۴. مطلوب بودن نظام ارزیابی عملکرد سازمان از دید کارکنان و تمایل آنان به انجام آن
۵. تعهد سرپرستان و کارکنان به اعمال مناسب نظام ارزیابی عملکرد سازمان
۶. توافق کارکنان و سرپرستان بر تعریف عملکرد مطلوب و نحوهٔ تفسیر اطلاعات ارزیابی عملکرد
۷. بررسی مداوم و نظام‌مند نظام ارزیابی عملکرد

ب) ویژگی‌های نظام‌های اثربخش ارزیابی عملکرد

با اشاره به عوامل کلیدی اثربخشی نظام‌های ارزیابی عملکرد برخی از ویژگی‌های نظام‌های اثربخش ارزیابی عملکرد عبارت‌اند از (برناردین، ۲۰۰۳: ۱۴۳؛ اسنل و بولندر، ۲۰۰۷: ۳۳۹):

۱. تلاش برای دقت بیشتر در تعریف و اندازه‌گیری ابعاد عملکرد تا جای ممکن:
- تعریف عملکرد با تمرکز بر پیامدهای ارزیابی‌شده
- پیش‌بینی پیامدها برحسب فراوانی و تکرار رفتار
- تعریف ابعاد عملکرد به وسیلهٔ ترکیب کارها با جنبه‌های ارزش، نظیر کیفیت، کمّیت، مناسبت و بجا بودن
۲. اتصال ابعاد عملکرد به برآوردن نیازهای مشتریان داخلی و خارجی
۳. تمرکز بر محدودیت‌های عملکرد
۴. وجود اعتماد بین سرپرستان و زیردستان
۵. اندازه‌گیری و هدایت کلی و ملموس عملکرد کارکنان
۶. متناسب بودن فرهنگ سازمان و راهبردهای ارزیابی آن
۷. علاقه‌مندی سرپرستان به تشریح نظام ارزیابی برای کارکنان و بیان نحوهٔ اجرای آن
۸. تشویق به رشد حرفه‌ای و تسهیل انتقال فرهنگ
۹. برخورداری کارکنان از فرصت کافی برای اظهارنظر دربارهٔ مسائل و بحث درخصوص اهداف و برنامه‌ها

۱۰. برخورداری کارکنان از بازخورد کافی و مداوم از منابع و آگاهی آنان از عملکرد خود
۱۱. خودارزیابی، به‌مثابهٔ بخشی از فرآیند بازخورد رسمی
۱۲. افزایش پرداخت‌ها بر مبنای عملکرد فردی و گروهی

سؤالات فصل

۱. ارزیابی عملکرد چیست؟
۲. مقاصد سرپرستی و توسعه‌ای ارزیابی عملکرد را نام ببرید.
۳. اهداف ارزیابی عملکرد را از دیدگاه ایوانسویچ نام ببرید.
۴. پنج رویکرد ارزیابی عملکرد را نام ببرید.
۵. روش‌های رویکرد مقایسه‌ای ارزیابی عملکرد را نام ببرید.
۶. پنج روش رویکرد رفتاری ارزیابی عملکرد را نام ببرید.
۷. نظام‌های عملکردی رویکرد نتایج ارزیابی عملکرد را نام ببرید.
۸. اهداف اولیه و اساسی رویکرد کیفیت ارزیابی عملکرد چیست؟
۹. سه دستهٔ کلی روش‌های ارزیابی عملکرد را نام ببرید.
۱۰. مزایا و معایب رویکردهای رفتاری را نام ببرید.
۱۱. دلایل بروز خطا در نظام‌های ارزیابی عملکرد را نام ببرید.
۱۲. خطاهای نظام ارزیابی عملکرد را نام ببرید.
۱۳. اثر هاله‌ای چیست؟
۱۴. عوامل مؤثر بر اثربخشی نظام‌های ارزیابی عملکرد را نام ببرید.
۱۵. ویژگی‌های نظام‌های اثربخشی ارزیابی عملکرد چیست؟

۷

جبران خدمت کارکنان

فصل هفتم حاوی موضوعات زیر است:

- نظام جبران خدمات
- اهداف نظام جبران خدمات
- مفاهیم اساسی در تساوی جبران خدمات مالی
- عوامل تعیین‌کنندهٔ جبران خدمات مالی
- مزایا و جبران خدمات مالی غیرمستقیم
- نظریه‌های حقوق و دستمزد
- طرح‌های حقوق و دستمزد

مقدمه

از دیگر وظایف مدیریت منابع انسانی ادارهٔ نظام جبران خدمات است. مدیران به‌منظور نظارت، تأثیر بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی از طراحی مناسب نظام جبران خدمات استفاده می‌کنند. نظام جبران خدمات به جذب، حفظ و پرورش نیروی انسانی منجر می‌شود. بنابراین، باید انگیزه‌آور باشد. به‌طور کلی، هر جا تناسب نظام جبران خدمات مطرح می‌شود مسائل مربوط به انگیزه پیش می‌آید. لذا، با توجه به نقش نظام مذکور در تغییر رفتار و انگیزهٔ افراد سازمان و افزایش بهره‌وری بایسته است مدیران به طراحی مناسب آن توجه کافی کنند.

در این فصل به موضوعات مربوط به نظام جبران خدمات و نقش آن می‌پردازیم.

تعریف نظام جبران خدمات[1]

اصطلاح جبران خدمات با ادارهٔ حقوق و دستمزد مترادف است اما مفهومی وسیع‌تر از آن دارد. جبران خدمات نه‌فقط شامل دریافتی‌های بیرونی، مانند حقوق و مزایا، که شامل تمام دریافتی‌های دیگر موجود در طبیعت شغل است؛ مانند شناسایی و مطرح شدن، ترفیع، فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت، شغل غنی و پرمحتوا، شرایط کاری مطلوب و همچنین فرهنگ سازمانی مناسب. ادارهٔ حقوق و دستمزد معمولاً به دریافتی‌های مالی کارکنان اختصاص می‌یابد (کارل و کازمیت، ۱۹۸۸: ۳۰۵). بنابراین، جبران خدمات به هر نوع دریافتی و ارزشی اطلاق می‌شود که کارفرما/ سازمان در قبال انجام کار افراد برای سازمان پرداخت یا ایجاد می‌کند و شامل جبران خدمات مالی و جبران خدمات غیرمالی است.

جبران خدمات مالی دو نوع است: ۱. جبران خدمات مالی مستقیم و ۲. جبران خدمات مالی غیرمستقیم و مزایا. جبران خدمات مالی مستقیم پول نقدی است که شاغل به صورت حقوق، دستمزد، حق‌العمل و امثال آن دریافت می‌کند. جبران خدمات مالی غیرمستقیم و مزایا شامل تمام دریافتی‌های مالی‌ای است که در قالب حقوق، دستمزد و حق‌العمل نمی‌گنجد اما برای شاغلان نقش مالی غیرمستقیم دارد. این دریافتی‌ها یا مزایا بسیار متنوع و شامل انواع طرح‌های بیمه، طرح‌های بازنشستگی، خدمات سازمان و امثال آن است.

جبران خدمات غیرمالی دو نوع است: ۱. جبران خدمات غیرمالی حاصل از شغل که رضایت و لذت شاغل از انجام وظایف شغلی معنی‌دار و پراهمیت است؛ ۲. جبران خدمات غیرمالی حاصل از محیط شغل که شامل فراهم کردن شرایط، و محیط و فرهنگ سازمانی مناسب است به‌طوری که کار کردن در آن برای شاغل خوشایند باشد و به برآورده کردن نیازهای مهم وی، مانند نیازهای اجتماعی، کمک کند (نو و ماندی، ۱۹۸۷: ۴۱۵).

موارد یادشده کل برنامهٔ جبران خدمات سازمان را در بر می‌گیرد.

افراد بسیاری هستند که با محرومیت از حقوق مکفی کار خود را دوست دارند و آن را با نهایت تلاش انجام می‌دهند. برعکس، افرادی هستند که با دارا بودن حقوق مکفی

---

1. Compensation system

به دلیل شرایط محیطی، فرهنگ سازمانی نامناسب و بی‌توجهی به رشد و تعالی انسان ارتباط خود را با سازمان قطع می‌کنند.

اهداف نظام جبران خدمات

در بیشتر سازمان‌های دولتی نظام‌های ثابت پرداخت حاکم است و به پرداخت‌های متغیر احتمالی کمتر توجه می‌شود. افزایش پرداخت مبتنی بر ارشدیت است. حجم بیشتر پاداش‌های شرکت‌های دولتی پاداش‌های برابر و مناسبتی است که تقریباً به حق بدل شده و بر مبنای عملکرد و شایستگی نیستند. جایگاه و پست افراد نقشی تعیین‌کننده در پرداخت‌ها دارد. اختلافات زیاد در پرداخت به مدیران و کارکنان سطوح پایین‌تر از دیگر مشکلات مهم در شرکت‌های دولتی است. شرکت‌های دولتی در پرداخت‌های خود کمتر به پرداخت‌های معمول در بازار توجه دارند. لذا، سازمان‌ها در طراحی نظام جبران خدمات باید اهداف متعددی را دنبال کنند و متخصصان نیروی انسانی شناخت کافی از اهداف و چگونگی دست‌یابی به آنها داشته باشند. اصولاً اهداف سازمان از طراحی نظام جبران خدمات باید جذب و حفظ کارکنان شایسته و افزایش انگیزهٔ آنان باشد (کارل و کوزمیت، ۱۹۸۸: ۳۰۶).

۱. جذب متقاضیان شایسته

متقاضیان شغل معمولاً از میزان پرداخت‌های سازمان‌ها برای مشاغل مشابه کسب اطلاع و آنها را مقایسه می‌کنند. همچنین بسیاری از متقاضیانِ دارای تخصص و تجربه به سایر موارد جبران خدمات، مانند فرصت‌های پیشرفت و خدمات سازمان، توجه می‌کنند. سازمان‌ها باید به متوسط دستمزدهای مشاغل توجه و بر اساس آن حقوقی تعیین کنند تا منجر به جذب متقاضیان شایسته شود. نظام جبران خدمات غیرمالی نیز باید به نحو شایسته طراحی شود به‌طوری که موجبات رشد و پیشرفت کارکنان را فراهم کند. کارکنان سازمان با انتقال اطلاعات مربوط به جبران خدمات به بیرون از سازمان باعث جذب متقاضیان متخصص و مجرب به سازمان می‌شوند؛ در غیر این‌صورت، سازمان‌ها برای آیندهٔ خود نیروی انسانی کافی نخواهند داشت.

۲. حفظ کارکنان شایسته

پس از جذب و استخدام متقاضیان مناسب در سازمان، نظام جبران خدمات باید به

حفظ افراد شایسته، مبتکر و مولّد بپردازد. ممکن است عوامل بسیاری منجر به ترک خدمت کارکنان سازمان شود اما مهم‌ترین عامل نظام جبران خدمات نامناسب است. به همین دلیل، متخصصان نیروی انسانی باید مطمئن باشند نظام جبران خدمات منصفانه و مشوقانه است زیرا اگر کارکنان احساس کنند کارشان پرداخت و پاداش مناسب در پی ندارد کوشش خود را می‌کاهند که اغلب به ترک خدمت منجر می‌شود. همچنین اگر کارکنان فکر کنند در سازمانی دیگر وضعیت بهتری خواهند داشت احتمالاً سازمان خود را ترک می‌کنند. برای تأمین حقوق منصفانه، مدیران باید مشاغل سازمان را ارزیابی کنند و با توجه به نوع وظایف، سختی و شرایط احراز آنها حقوقی منصفانه در نظر بگیرند. علاوه بر آن، مدیران باید مشاغل را به نحوی طراحی کنند که با انجام آنها فرصت‌های رشد و پیشرفت کارکنان فراهم شود.

۳. افزایش انگیزهٔ کارکنان

کارکنان انتظار دارند پاداششان با عملکردشان متناسب باشد. توقعات یا انتظارات آنان اهداف یا سطح عملکردشان را تعیین می‌کند. کارکنانی که سطح عملکردشان مطلوب است انتظار دریافت پاداشی معیّن را متناسب با عملکردشان دارند. طبیعی است مدیر هم عملکرد آنان را برای پرداخت پاداش ارزیابی می‌کند. پاداش‌ها جبران خدمات مالی، ترفیع و امثال آن است. به دنبال آن، کارکنان روابط بین عملکرد خود و میزان پاداشی را که سازمان برای آنان در نظر گرفته است بررسی می‌کنند و با توجه به نتایج آن و تجربیات قبلی انتظارات و اهداف جدیدشان شکل می‌گیرد. اگر کارمند به این نتیجه برسد که به کار سخت و عملکرد عالی وی توجه می‌شود سطح عملکردش بالا خواهد رفت. اگر ارتباط بین عملکرد و پاداش ضعیف باشد کارمند در حدی که فقط شغل خود را حفظ کند کار خواهد کرد.

۴. ملاحظات قانونی

آخرین هدف طراحی نظام جبران خدمات آن است که با قوانین دولتی ناسازگار نباشد. معمولاً دولت‌ها با تعیین سطوح پرداخت بر ساختار پرداخت سازمان‌ها، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، اثر می‌گذارند. قوانین دولتی معمولاً حداقل حقوق، میزان ساعات کاری، حداقل سن برای استخدام، شرایط فیزیکی محیط کار و امثال آن را تعیین می‌کنند و متخصصان نیروی انسانی باید از آنها آگاهی کامل داشته باشند.

مفاهیم اساسی در تساوی جبران خدمات مالی

چنان‌که گفتیم، سازمان‌ها با طراحی مناسب نظام جبران خدمات نیروی انسانی شایسته را جذب و حفظ می‌کنند و انگیزهٔ کاری آنان را می‌افزایند. بدین منظور، باید برای برقراری انصاف و تساوی در نظام حقوق سازمان بکوشند. تساوی و انصاف در نظام حقوق سازمان هم به کارفرما و هم به کارکنان توجه دارد و از موضوعات اساسی هر سازمان است (نو و ماندی، ۱۹۸۷: ۴۱۵).

تساوی حقوق در موارد زیر قابل بررسی است:

۱. تساوی سازمانی[1]

تساوی سازمانی با در نظر گرفتن و متعادل کردن نیازهای کارکنان و مدیران و سهامداران حاصل می‌شود. راهبردهای نظام حقوق سازمان که منعکس‌کنندهٔ فلسفهٔ مدیریت کل و شرایط مالی سازمان است باید برای دست‌یابی به این هدف باشد. در این صورت، به حقوق هر گروه از افراد سازمان توجه کرده‌اند.

۲. تساوی برون‌سازمانی[2]

این تساوی هنگامی حاصل می‌شود که حقوق کارکنان سازمان در هر سطحی با حقوق کارکنان مشاغل مشابه سازمان‌های دیگر قابل مقایسه باشد. بررسی حقوق در منطقهٔ کاری متخصصان نیروی انسانی را قادر می‌کند به منظور آن گام بردارند.

۳. تساوی درون سازمانی[3]

این تساوی هنگامی حاصل می‌شود که هر شخص در سازمان مطابق ارزش نسبی شغل خود حقوق دریافت کند. از ابزارهای مهم آن ارزیابی مشاغل است.

۴. تساوی فردی[4]

تساوی فردی هنگامی حاصل می‌شود که به افراد دارای مشاغل مشابه متناسب با عوامل

---

1. Organizational Equitg
2. External Equity
3. Internal Equity
4. Employee Equity

منحصربه‌فردشان حقوق پرداخت شود. به بیان دیگر، حقوق هر کس را بر اساس عملکرد وی و با توجه به تفاوت‌های فردی‌اش پرداخت کنند. از ابزارهای مهم آن ارزیابی عملکرد است که قبلاً توضیح دادیم. راهبردهای تساوی جبران خدمات مالی و پی‌گیری آنها به سازمان کمک می‌کند به اهداف نظام جبران خدمات خود دست یابد. برای تحقق تساوی‌های مذکور، مدیران عوامل تعیین‌کنندهٔ میزان حقوق در مشاغل را بررسی می‌کنند.

عوامل تعیین‌کنندهٔ جبران خدمات مالی

عوامل مؤثر بر تعیین جبران خدمت مالی هم درون‌سازمانی و هم برون‌سازمانی و به شرح زیرند:

۱. بازار نیروی کار

اولین عامل اثرگذار بر تعیین جبران خدمات مالی بازار نیروی کار است. بازار نیروی کار منطقهٔ جغرافیایی‌ای است که کارکنان از آن برای شغلی خاص جذب شده‌اند. بازار نیروی کار بعضی از مشاغل ممکن است دورتر از منطقهٔ کاری سازمان باشد. برخی سازمان‌ها ممکن است نیروی کار خود را از مناطقی جذب کنند که فاصلهٔ زیادی با محل سازمان دارند. کارکنان مدیریتی و تخصصی اغلب از مناطق جغرافیایی گوناگون جذب می‌شوند. در حقیقت، جذب نیروی انسانی از سطح جامعه برای بعضی مشاغل غیرمعمول نیست و علاوه بر آن ممکن است نرخ پرداخت برای مشاغل در منطقهٔ کاری و بازار نیروی کار به طور درخورتوجهی فرق داشته باشد. متخصصان حقوق و دستمزد باید از تفاوت‌ها آگاه باشند تا افراد مورد نیازشان را با اتخاذ راهکارهای مناسب پرداخت جذب کنند. دستمزد جاری در هر منطقه راهنمایی مهم در تعیین پرداخت است و بسیاری از کارکنان آن را به‌مثابهٔ نرخ استاندارد در نظر می‌گیرند. برای تحقیق درخصوص وضعیت بازار نیروی کار باید به موارد زیر توجه شود:

الف) بررسی حقوق: بسیاری از سازمان‌ها به طور مرتب حقوق‌ها را بررسی می‌کنند تا نرخ‌های پرداخت جاری را در بازار نیروی کار تعیین کنند. بررسی‌ها اطلاعاتی برای برقراری حقوق مستقیم و غیرمستقیم در اختیار می‌نهد. قبل از بررسی‌های حقوقی باید دربارهٔ منطقهٔ جغرافیایی، سازمان‌های خاص و مشاغل موردنظر تصمیم گرفته شود. منطقهٔ جغرافیایی را اغلب از طریق گزارش‌های نیروی انسانی تعیین می‌کنند. اطلاعات

از این منبع نشان‌دهندهٔ حداکثر مسافتی است که کارکنان از منزل تا محل کار طی می‌کنند. سازمان‌های موردبررسی آنهایی‌اند که در فعالیت و کار با سازمان موردنظر مشابه‌اند. همچنین باید مشاغل و مهارت‌هایی را که برای آنها در بازار نیروی کار رقابت وجود دارد در نظر بگیرند. بعد از شناسایی موارد یادشده، باید نرخ‌های معمول در منطقه و سازمان‌های مشابه و مشاغل موردنظر را بررسی کنند. بعضی از سازمان‌های تخصصی به طور دوره‌ای بررسی‌ها را انجام می‌دهند و اطلاعات سازمان‌های دیگر را در اختیار می‌گذارند. اگر قرار است نیروی انسانی از بازار نیروی کار همراه با رقابت تأمین شود انتخاب نظام پرداخت بر مبنای توجه به وضعیت پرداخت در سایر سازمان‌ها مفید خواهد بود.

ب) **هزینهٔ زندگی**: هزینهٔ زندگی در منطقه بر تعیین نرخ پرداخت تأثیر دارد. اگر قیمت‌ها در طول یک دوره افزایش یابد حقوق و دستمزد هم متناسب با آن افزایش می‌یابد تا سطح قبلی حقوق واقعی حفظ شود. افراد دارای درآمد ثابت بر اثر تورم ضربهٔ زیادی می‌بینند. برخی از سازمان‌ها با افزایش پرداخت متناسب با نرخ تورم موجبات افزایش انگیزهٔ کارکنان را فراهم می‌کنند.

ج) **ویژگی‌های اقتصادی**: ویژگی‌های اقتصادی جامعه بر تصمیمات مربوط به تعیین حقوق و دستمزد تأثیر دارد. برای مثال، در اقتصاد بیمار احتمالاً عرضهٔ نیروی کار زیاد است. این موضوع بر کاهش نرخ‌های حقوق اثر می‌گذارد و در اقتصاد در حال رشد باعث افزایش هزینه‌ها و قیمت‌ها و حقوق و دستمزد می‌شود.

د) **قوانین دولتی**: در ایران، استخدام و سازمان‌دهی نیروی انسانی در بخش دولتی مشمول قانون استخدام کشوری است و سازمان امور اداری و استخدامی کشور آن را اجرا می‌کند. نیروی انسانی در بخش غیردولتی تحت پوشش قانون کار است و متخصصان نیروی انسانی باید از قوانین مربوط اطلاع کافی داشته باشند.

۲. راهبردهای سازمان

معمولاً هزینه‌های نیروی کار هزینهٔ عمدهٔ هر سازمان است. همچنین برنامه‌های حقوق و دستمزد بر رفتار کاری کارکنان تأثیر دارد و آنان را ترغیب می‌کند برای دست‌یابی به اهداف سازمان تلاش کنند. بنابراین، مدیران سازمان‌ها به برنامه‌های حقوق و دستمزد توجه جدی دارند.

راهبردهای سازمانی بر جبران خدمات مالی تأثیر دارد. برخی سازمان‌ها راهبردها را

طوری تنظیم می‌کنند که از نظر پرداخت در جامعه پیش‌رو باشند؛ برخی کوشش می‌کنند موقعیت متوسطی را در بازار نیروی کار داشته باشند و احتمالاً بعضی‌ها راهبرد دنباله‌رو دارند. سازمان‌های پیش‌رو از نظر پرداخت انتظار دارند هزینه‌های نیروی کار واحدهای تولیدیشان کاهش یابد زیرا به نتیجه رسیده‌اند که قادرند افرادی را با تخصص و تجربهٔ بالا جذب کنند.

به‌کارگیری راهبرد نرخ متوسط برای سازمان‌هایی مناسب است که احتیاج به تخصص‌ها و مهارت‌های متوسط دارند. برای مثال، در شرکتی تولیدی که به کارگران خط مونتاژ نیاز دارد کارگری که از توانایی بالا برخوردار است احتمالاً از آنهایی که توانایی متوسط دارند فعال‌تر نیست. بنابراین، می‌توان افرادی را با توانایی متوسط و نرخ معمول جذب کرد.

نهایتاً، در بعضی از سازمان‌ها نرخ راهبردهای حقوق پایین‌تر از نرخ معمول است زیرا ماهیت کار، مانند کارهای کشاورزی، به نحوی است که به افراد توانمند احتیاج نیست. البته این سازمان‌ها به انتقال و ترک خدمت زیادی در نیروی کار دچار می‌شوند چون سازمان‌های دیگر کارکنان باتجربه را به‌راحتی جذب می‌کنند.

بنابراین، هریک از راهبردهای یادشده بر تعیین جبران خدمات مالی تأثیر دارد. عامل مؤثر در تعیین راهبردها و نیز سطوح پرداخت ارزیابی سازمان از توانایی‌اش در پرداخت است. سازمان‌هایی که از نظر مالی موفق‌اند اغلب از طرف کارکنان و اتحادیه‌ها برای پرداخت بالاتر تحت فشارند تا بیشتر از پرداخت متوسط بپردازند.

۳. شغل

مشاغل افراد مهم‌ترین عامل تعیین‌کنندهٔ میزان حقوق و دستمزدشان است. پرداخت حقوق در ازای ارزشی است که افراد در وظایف، مسؤولیت‌ها، مشارکت در دست‌یابی به اهداف و سایر عوامل مربوط به شغل ایجاد می‌کنند. درواقع، در اینجا ارزش شغل مطرح است. به همین دلیل، بسیاری از سازمان‌ها مشاغل را ارزش‌یابی می‌کنند.

۴. کارکنان سازمان

علاوه بر وضعیت بازار نیروی کار و راهبردهای سازمان و شغل، کارکنان و ویژگی‌های آنان عامل مؤثر دیگر در تعیین حقوق و تساوی فردی است. در این مورد عواملی در نظر است که عبارت‌اند از:

الف) عملکرد فردی: عملکرد و بهره‌وری فردی از عوامل مهم در تعیین میزان جبران

خدمات است که در صورت به‌کارگیری آن انگیزهٔ کارکنان برای عملکرد بهتر افزایش می‌یابد. اگر کارکنان احساس کنند با افراد سازمان با وجود عملکردهای متفاوت یکسان برخورد می‌شود انگیزهٔ آنان برای عملکرد بهتر از بین می‌رود. لذا، ضروری است مدیر سازمان برای افزایش عملکرد و انگیزهٔ کاری کارکنان عملکرد آنان را ارزیابی و بر اساس آن پرداخت کند.

ب) ارشدیت[1]: طول زمانی که شخص با سازمان یا واحد یا شغلی خاص همکاری می‌کند ارشدیت نام دارد. افرادی که سابقهٔ همکاری طولانی با سازمان دارند باید در افزایش پرداخت مورد توجه قرار گیرند و سالانه مبلغی برای تداوم همکاری آنان در نظر گرفته شود.

ج) تجربه: برای بسیاری از مشاغل دارا بودن تجربه ضروری است و مدیران در بسیاری از موارد بر اساس آن حقوق پرداخت می‌کنند. متصدیان برخی مشاغل بیشتر از طریق تجربه کارآزموده و متخصص می‌شوند و بهره‌وری بر اساس آن تغییر می‌کند. در هنگام استخدام در بسیاری از سازمان‌ها به تجربهٔ مفید و مرتبط متقاضیان توجه و حقوق و دستمزد را بر اساس آن تعیین می‌کنند. به عقیدهٔ بعضی از مدیران، تجربه اگر هم به شغل مربوط نباشد به نوعی برای شغل مفید است و باید برای آن ارزش قائل شد.

د) عضویت در سازمان: عضویت در سازمان بر حقوق تأثیر دارد. برقراری چنین نظامی باعث تداوم همکاری و عضویت کارکنان با سازمان می‌شود.

هـ) استعداد: برخی از سازمان‌ها در تعیین میزان حقوق به استعداد افراد هم توجه می‌کنند. البته این امر تا زمانی که از استعداد بالقوهٔ افراد استفاده نشود بی‌فایده است اما پرداخت حقوق بر اساس استعداد افراد به جذب متقاضیان توانمند و بااستعداد منجر می‌شود و سازمان‌ها در آینده از وجود آنان در پست‌های سرپرستی و مدیریتی استفاده خواهند کرد. معمولاً سازمان‌ها از طریق آزمون و ارزیابی عملکرد به استعداد کارکنان پی می‌برند و حقوق آنان را می‌افزایند.

با توجه به چهار عامل اصلی بازار نیروی کار، راهبردهای سازمان، شغل و کارکنان سازمان ارزش شغل و میزان حقوق پرداختی را تعیین می‌کنند. نتایج بررسی هریک از عوامل ما را به تساوی حقوق سوق می‌دهد.

---

1. Seniority

مزایا و جبران خدمات مالی غیرمستقیم

پرداخت مالی غیرمستقیم شامل همهٔ مزایایی است که در قالب حقوق، اجرت یا حق‌الزحمهٔ ساعتی تحقق نمی‌پذیرد اما به طور غیرمستقیم برای کارکنان نقش مالی دارد. امروزه، هزینهٔ مزایای شغل بالا و در حال افزایش است و اهمیت زیادی برای کارکنان دارد. مزایا برای همهٔ کارکنان بر اساس عضویت آنان در سازمان پرداخت می‌شود اگرچه ممکن است میزان آن نسبت به اهمیت شغل در سازمان تغییر کند.

مزایا برای کارکنان دو اثر مثبت دارد: ۱. مالیات ندارد؛ ۲. نرخ حق بیمه برای گروه‌های زیادی از کارکنان از نرخ فردی کمتر است. از آنجایی که مزایا برای همهٔ کارکنان یکسان پرداخت می‌شود در انگیزهٔ آنان نقش چندانی ندارد اما در جذب متقاضیان باکفایت تأثیر دارد زیرا متقاضیان خواهان استخدام در سازمان‌هایی‌اند که مزایای شغلی بیشتری دارند.

برخی از مزایای مهم پرداختی سازمان‌ها عبارت‌اند از: بیمه‌های خدمات درمانی و فراهم کردن امکانات درمانی و بهداشتی؛ امکانات برای تحصیل فرزندان؛ مهدکودک؛ برگزاری دوره‌های آموزش مدیریت؛ آموزش زبان‌های خارجی؛ پرداخت حقوق در دوران بیماری؛ پرداخت تسهیلات برای مسافرت‌های زیارتی و تفریحی؛ امکانات ورزشی؛ تهیهٔ مسکن؛ اعطای بورس تحصیلی؛ پرداخت حقوق بازنشستگی؛ پرداخت مزایا برای سختی شرایط کار. در دسته‌بندی‌ای کلی، مزایا و جبران خدمات مالی غیرمستقیم به شرح زیر است:

مزایای قانونی: بسیاری از سازمان‌ها انتخابی در مزایا ندارند و باید مزایای معیّنی برای کارکنان خود تأمین کنند. ممکن است گفته شود اگر آنها قانونی است پس مزایا نیست اما به هرحال هزینه‌هایی است که سازمان‌ها پرداخت می‌کنند. این نوع مزایا را قوانین دولتی تعیین می‌کنند و سازمان‌ها موظف به ایجاد و پرداخت آنها هستند. بعضی از مزایای قانونی عبارت‌اند از: مزایای بیکاری، بیمه‌های خدمات درمانی، و حقوق بازنشستگی.

مزایای اختیاری: برخی از سازمان‌ها برای حفظ کارکنان خود مزایای دیگری نیز پرداخت می‌کنند که عمدتاً شامل خانوادهٔ کارکنان هم می‌شود؛ مانند کمک‌های آموزشی و بورس تحصیلی، فراهم کردن امکانات ورزشی، پرداخت تسهیلات برای مسافرت‌های زیارتی و تفریحی، و استفاده از اتومبیل سازمان.

نظریه‌های حقوق و دستمزد

بر اساس قانون کار، حقوق و دستمزدِ تحت عنوان «حق‌الزحمه» وجه نقد یا هرگونه

مزایای غیرنقدی‌ای است که کارکنان در مقابل انجام کار از کارفرما دریافت می‌کنند و اصول آن به نظریه‌های حقوق و دستمزد معروف است. به‌کارگیری نظریه‌های حقوق و دستمزد مستلزم تجزیه و تحلیل وضع موجود کشور از نظر اجتماعی و فرهنگی و سازمان مربوطه است تا با توجه به عناصر مؤثر نظریهٔ مناسب حقوق و دستمزد طراحی و استفاده شود. لذا، استفاده از یک نظریه برای همهٔ سازمان‌های جهان مناسب نیست و باید با بررسی وضعیت و شرایط هر سازمان از یک یا ترکیبی از چند نظریه استفاده شود. در زیر برخی از نظریه‌ها را تشریح کرده‌ایم (زارعی، ۱۳۹۴: ۱۱۳).

نظریهٔ عرضه و تقاضا

طبق این نظریه، کار افراد نیز، مانند کالاها و اجناس و خدمات، قیمت دارد. مثلاً، ارزش هر کالا در بازار تابع دو عامل عرضه و تقاضاست. هرگاه میزان مصرف کالا کاهش یابد و مقدار تولید آن ثابت بماند یا افزایش یابد پس از مدتی قیمت کالا پایین می‌آید و تولیدکننده مجبور می‌شود آن را به قیمتی کمتر عرضه کند. برعکس، اگر نیاز به کالایی زیاد شود یا مصرف آن افزایش یابد و میزان تولید آن ثابت بماند یا کاهش یابد پس از مدتی کوتاه قیمت کالا افزایش خواهد یافت و کسانی که نیاز بیشتری به مصرف آن داشته باشند حاضر خواهند بود با پرداخت مبلغی بیشتر آن را به دست آورند.

به همین ترتیب، دستمزد یا قیمت کار افراد نیز از لحاظ اقتصادی تابع تجزیه و تحلیل عمومی قیمت‌هاست. در زمان کمبود کارگر، به علت نیاز روزافزون کارخانه‌ها و مؤسسات صنعتی یا تصمیمات اتحادیه‌های کارگری، اعتصاب کارگران و عواملی از این قبیل نرخ دستمزد افزایش می‌یابد؛ برعکس، بر اثر مکانیزه شدن تولید، شیوع بیکاری یا عوامل مؤثر دیگر بر کاستن نیازهای کارگری نرخ حقوق و دستمزد افراد کاهش می‌یابد. به‌طور کلی، هرگاه عرضه و تقاضای کار را از لحاظ بازار کار به طور عمومی در نظر بگیریم سطح حقوق و دستمزد رایج را به وسیلهٔ منحنی عرضه و تقاضا مشخص خواهیم کرد.

نظریهٔ قدرت پرداخت

طبق این نظریه، حقوق و دستمزد کارکنان سازمان بر اساس توان پرداخت آن محاسبه می‌شود. قدرت پرداخت و وضع مالی سازمان در تعیین نرخ دستمزد مؤثر است. در کشورهایی که اتحادیه‌های کارگری نفوذ بسیاری دارند و قراردادهای دست‌جمعی کار معمول است طرفین قرارداد کار به نظریهٔ قدرت پرداخت استناد می‌کنند. کارگران به

وسیلهٔ اتحادیه‌های کارگری میزان سود سازمان را به‌مثابهٔ علت اصلی تقاضای خود برای افزایش نرخ دستمزد و اضافهٔ حقوق مطرح می‌کنند. در مقابل، کارفرمایان از کاهش فعالیت‌های سازمان، نامساعد بودن کارایی کارگران و افزایش هزینه‌های عملیات می‌گویند و بدین ترتیب با افزایش دستمزد مخالفت می‌ورزند.

نظریهٔ کارایی

این نظریه در زمان جنگ جهانی دوم در امریکا مورد توجه قرار گرفت که بر اساس آن باید سطح دستمزدهای سازمان به نسبت افزایش بازدهی کار کارکنان تغییر می‌کرد. ایراد نظریه نداشتن معیاری صحیح و دقیق برای اندازه‌گیری کارایی کارکنان است. درواقع، در بیشتر موارد افزایش سطح تولید مربوط به پیشرفت‌های فناوری و ابداعات فنی بوده است که در نتیجهٔ پیشرفت‌های فنی از ساعات کار کاسته شده و کارگران از امتیازات و مزایای بیشتری بهره‌مند شده‌اند.

نظریهٔ هزینهٔ زندگی

بر اساس این نظریه، بین سطح حقوق و دستمزد پرداختی به نیروی کار و هزینه‌های زندگی رابطه‌ای نزدیک وجود دارد. هرچه میزان تورم افزایش یابد درصد متناسبی از حقوق و دستمزد کارکنان نیز افزوده می‌شود. این نظریه نیز معایبی دارد، مانند نداشتن فرمولی مشخص برای محاسبهٔ حقوق و دستمزد پایه و نرخ تورم. هزینهٔ زندگی از عوامل مهم مؤثر بر تعیین میزان حقوق و نرخ و دستمزد است. هر اندازه هزینهٔ زندگی به موازات افزایش سطح قیمت‌ها بالا رود از ارزش حقیقی حقوق‌ها و دستمزدها کاسته می‌شود. در سال‌های اخیر، به ارتباط بین افزایش حقوق و دستمزد مستخدمان و کاهش آن در موارد استثنائی با تغییرات شاخص قیمت‌ها توجه شده است.

نظریهٔ معاش

این نظریه را مالتوس وریکاردو طرح کرده که بر اساس آن سطح معاش به‌مثابهٔ حقوق و دستمزد است.

نظریهٔ سرمایه‌ای دستمزد

این نظریه را استوارت میل طرح کرده است که بر اساس آن دستمزدها به دو طریق بالا می‌رود:

۱. افزایش مجموع سرمایه‌های به‌کارگرفته‌شده در استخدام کارگران

۲. کاهش متقاضیان شغل در امر استخدام

همچنین دستمزدها به دو طریق پایین می‌آید:

۱. کاهش سرمایه‌های اختصاص داده‌شده به کارگران

۲. افزایش تعداد کارگرانی که می‌بایست به آنان پرداخت شود.

نظریهٔ مدیریت رحمانی

نظریهٔ مدیریت رحمانی با توجه به ادله و مؤیدات موجود در نصوص مدیریتی اسلام دو محور اصلی دارد:

الف) پرداخت حقوق و دستمزد بر محوریت تأمین معیشت

ب) پرداخت حقوق و دستمزد بر محوریت کار

نظریهٔ چانه‌زنی دستمزد

این نظریه بیان می‌کند که همیشه دستمزدها در کوتاه‌مدت، آن هم تا حدی به‌وسیلهٔ چانه‌زنی کارگر و کارفرما، تعیین می‌شوند. در مراحل اولیهٔ صنعتی شدن، افراد به‌تنهایی چانه می‌زدند ولی بعدها فرایند چانه‌زنی گروهی شد. شایان ذکر است اگرچه چانه‌زنی جمعی نقشی مهم در فرایند تصمیم‌گیری دربارهٔ دستمزد دارد مجموعه‌ای پیچیده از نیروهای بازار و سازمانی موجب تضاد تصمیم‌گیرندگان است.

نظریهٔ سرمایه‌گذاری دستمزد

این نظریه بر داده‌های نیروی کار، همانند توانایی‌های ذهنی و فیزیکی، متمرکز است. داده‌ها همان سرمایه‌گذاری فرد برای انجام کار است. حال اگر دستمزدها را نتیجهٔ نرخ بازدهی سرمایه‌گذاری‌های فرد فرض کنیم هرچه سرمایه‌گذاری فرد بیشتر باشد دستمزدش نیز بیشتر خواهد بود.

نظریهٔ انتظار

این نظریه ۳ مفهوم اساسی دارد:

۱. **ارزش:** ادراکات فردی از ارزش پاداش‌های عملکرد فردی

۲. **انتظار عملکرد- پیامد:** تخمین فردی از اینکه آیا عملکرد منجر به پیامدی خاص می‌شود یا خیر.

۳. **انتظار کوشش عملکرد:** تخمین فردی از چگونگی رسیدن به عملکرد بالا

اگر ادراکات مذکور مثبت باشد باعث برانگیخته شدن فرد برای اهداف سازمان می‌شود. همچنین ادراکات در افراد متفاوت است و بر نظام جبران خدمات تأثیر دارد. برای مثال، اگر نظام جبران را به جای عملکرد کاری بر اساس ارشدیت طراحی کنیم کارمندان با ادراکات بالا شوق کمتری برای عمل کردن در سطوح بالا از خود نشان خواهند داد.

نظریهٔ برابری دستمزد

کارکنان کلیهٔ دریافت‌های خود را از سازمان بر اساس نسبت دریافتی خود از سازمان و نسبت داده‌های خود به سازمان و مقایسهٔ آن با دریافتی سایر کارکنان سازمان می‌سنجد و در صورت نبود تبعیض با رضایتمندی بیشتری به اهداف سازمان خدمت می‌کنند. اما احساس تبعیض منجر به تسامح، پرخاشگری، تعلل و... خواهد شد. سازمان باید نظام جبران خدمات را بر اساس شایستگی و سنوات خدمات طراحی کند تا افراد احساس بی‌عدالتی نکنند و از عملکرد مثبت خود نکاهند.

نظریهٔ حداقل دستمزد

موضوع اصلی دیگری از تئوری دستمزد است. حداقل دستمزد مقدار دستمزدی است که کارفرما مجبور به پرداخت آن برای شغلی معیّن است.

طرح‌های حقوق و دستمزد

۱. **طرح زمانی:** در چنین طرحی، زمان مأخذ حقوق و دستمزد است و معمولاً دستمزد را ساعتی، روزانه یا هفتگی تعیین می‌کنند. این طرح در بخش‌های دولتی بیشتر ماهانه است. میزان حقوق و دستمزد نیز بر حسب واحد زمان همیشه ثابت است. لذا، اختلاف قائل نشدن بین کارکنان فعال و بی‌علاقه و درواقع ملاک نبودن کارایی اشکال این طرح محسوب می‌شود.

۲. **طرح کارمزدی تکه(پاره)کاری:** در این روش، مزد را بر مبنای میزان تولید و کار انجام‌شده پرداخت می‌کنند. اجرای این روش در سازمان‌های صنعتی متداول‌تر است و معمولاً برای کارکنان موقت، روزمزد یا قراردادی به کار می‌رود. قوانین کار کشورها این روش پرداخت را منع یا محدود کرده‌اند زیرا کارکنان را از مزد و حقوق اجتماعی و عمومی کافی برخوردار نمی‌کند.

۳. **طرح استاندارد:** در این روش، میزان ثابتی برای تولید یا عرضهٔ خدمت در زمان معیّن و کیفیت مشخص در نظر گرفته می‌شود. در صورتی که متصدیان فراتر از استاندارد

یا کمتر از آن کار و خدمت کنند متناسب با ضوابط استاندارد مبالغی بیشتر یا کمتر به آنان پرداخت می‌شود. کارشناسان نظریاتی دربارهٔ اینکه آیا همهٔ مبالغی که به علت بهره‌وری فردی یا گروهی کارکنان حاصل می‌شود به آنان پرداخت شود یا بخشی از آن طرح کرده‌اند که پاره‌ای از آنها عبارت‌اند از:

الف) روش ۷۵درصدی (طرح بیدو): بر اساس این نظریه، ۷۵ درصد از پاداش کارانهٔ تصاعدی بالای استاندارد به متصدی کار پرداخت می‌شود و ۲۵ درصد باقی‌مانده به سرپرستان و کارکنان پشتیبانی.

ب) روش ۵۰درصدی (طرح هالزی): در این روش، ۵۰ درصد از مزد حاصل از زمان صرفه‌جویی را نسبت به زمان استاندارد برای متصدیان در نظر می‌گیرند. فرمول زیر نحوهٔ محاسبه آن است:

$$W = T * R + R\frac{S * T}{2}$$

در فرمول، W مجموع مزد دریافتی است، T زمانی که کارگر طی آن کار را انجام داده، R نرخ ساعتی مزد و S زمان استاندارد برای انجام کار. این طرح را در واحدهای صنعتی ایران با نام‌های «طرح اکورد»، «پاداش افزایش تولید» و... می‌شناسند.

۴. **طرح روکر:** این طرح بین بهره‌وری نیروی کار و میزان تولید همبستگی ایجاد می‌کند و در آن باید حقوق و دستمزد کارکنان همه‌ساله به نسبت افزایش تولید افزوده شود. ایراد طرح دشواریِ یافتن رابطهٔ دقیق بین بهره‌وری نیروی کار و میزان دستمزد است.

سؤالات فصل

۱. نظام جبران خدمات چیست؟
۲. اهداف نظام جبران خدمات را نام ببرید.
۳. عوامل تعیین‌کنندهٔ جبران خدمات مالی را نام ببرید.
۴. انواع مزایا و جبران خدمات مالی غیرمستقیم را نام ببرید.
۵. نظریه‌های حقوق و دستمزد را نام ببرید.
۶. دو محور اصلی نظریهٔ مدیریت رحمانی را نام ببرید.
۷. نظریهٔ انتظار چیست؟
۸. طرح‌های حقوق و دستمزد را نام ببرید.
۹. طرح بیدو و هالزی را شرح دهید.
۱۰. طرح روکر چیست؟

۸

برنامه‌ریزی برای پیشرفت شغلی، پرورش مسیر آن و تقویت کیفیت زندگی کاری

فصل هشتم حاوی موضوعات زیر است:

- مسیر شغلی
- بهبود مسیر شغلی
- مسیر پیشرفت شغلی
- عوامل مؤثر بر مدیریت مسیر پیشرفت شغلی
- اخلاق کار
- مدیریت اخلاق در سازمان
- کیفیت زندگی کاری

مقدمه

نیروی انسانی در نیل به اهداف سازمان و اثربخشی و کارایی آن نقشی تعیین‌کننده دارد. اگر عامل نیروی انسانی را که از مهم‌ترین عوامل و منابع تولید سازمان است حذف کنیم آنچه باقی می‌ماند به‌خودی‌خود قابل‌استفاده نیست. بر این اساس و با توجه به اهمیت نیروی انسانی در موقعیت سازمان، از وظایف اساسی مدیریت نیروی انسانی تلاش برای نگهداری و ارتقای شغلی کارکنان در سازمان است به نحوی که هر فرد

شاغل پس از کسب تجربه و دست‌یابی به مهارت‌های شغلی امکان ارتقای شغلی و طی مراحل ترقی سازمان را داشته باشد. افراد با ورود به دنیای کار در پی رشدند و مسیری را انتخاب می‌کنند که با صلاحدید مدیر طراحی شده است. وظیفهٔ مدیر برقراری سازگاری میان نیازها، توانایی‌های بالقوهٔ افراد، نیازهای حرفه‌ای سازمان و تعیین مسیر پیشرفت شغلی هر فرد در دوران کاری‌اش است. مدیریت توسعهٔ مسیر شغلی از بخش‌های فعالیت مدیران منابع انسانی است که با یافتن مسیر ترقی هر فرد در زندگی کاری او را به سوی کمال مطلوب ره می‌نماید.

مسیر پیشرفت شغلی به پیشرفت شاغل در طی سنوات خدمت وی در شغلش اشاره دارد. توسعهٔ مسیر پیشرفت شغلی نیازمند برنامه‌ریزی برای مسیر شغلی و مدیریت آن است. بدیهی است برنامه‌های مسیر شغلی به‌منظور یاری رساندن به نیازهای فرد و سازمان با سایر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی سازمان پیوند می‌یابد.

تعریف مسیر شغلی

مسیر شغلی به مجموعه‌ای از کارها و مشاغلی اشاره می‌کند که افراد در مدت زندگی کاری خود بر عهده می‌گیرند. عمده‌ترین کاربرد اصطلاح مسیر شغلی پیشرفت در کار است. در برخی موارد، اصطلاح مسیر شغلی دلالت بر یک شغل یا حرفه دارد و مستلزم سطوح بالایی از تربیت و آموزش است. اصطلاح مسیر شغلی به هر تعهد بلندمدتی دلالت دارد که همراه با سرمایه‌گذاری روان‌شناختی وسیع در حرفه یا سازمانی باشد. کلمهٔ مسیر شغلی دارای معنای درونی و بیرونی است. مسیر شغلی درونی احساس درونی‌ای است که فرد به زندگی کاری خود دارد. از دیدگاه بیرونی، مسیر شغلی به توالی نقش‌های رسمی‌ای اشاره دارد که با حرفه‌ای معیّن پیوند دارند. در سازمان‌ها مسیرها و فرصت‌های پیشرفت شغلی با سازمان‌دهی مجدد، کوچک‌سازی، مناسب‌سازی، نبودِ لایه‌بندی، گروه‌سازی و منبع‌گزینی بیرونی در میان تغییرات فراوان عمیقاً دگرگون می‌شود. سازمان‌های امروزی در معرض دگردیسی و تحولاتی عمیق‌اند. مشخص است که تغییرات عمیق در دنیای امروز انکارناشدنی است. تغییرات محیط شغلی پیامدهایی برای بهبود مسیر شغلی و پیشرفت کارکنان در آینده خواهد داشت.

بهبود مسیر شغلی

وسیله‌ای است که سازمان از طریق آن بهره‌وری فعلی کارکنان خود را تداوم

می‌بخشد یا افزایش می‌دهد و آنان را برای دنیای در حال تغییر آماده می‌کند. برنامه های بهبود مسیر شغلی اثربخش موجب کاهش ترک خدمت کارکنان و افزایش بهره وری می‌شود. برای درک بهبود مسیر شغلی همین بس که دانسته شود به طور میانگین سازمان‌ها در هر پنج سال ۵۰ درصد از نیروهایی را که دانش‌آموختهٔ دانشگاه‌ها بوده‌اند از دست می‌دهند. به نظر می‌رسد بین اهداف، رضایت و نیازهای کارکنان با راهبردها و سبک‌های کاری سازمان‌هایی که در آن مشغول فعالیت‌اند گسیختگی وجود دارد. این امر به نارضایتی و سرانجام تصمیم به ترک سازمان منجر می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد اجرای برنامه‌های بهبود مسیر شغلی میزان بالای ترک خدمت اختیاری کارکنان را می‌کاهد.

در گذشته، بهبود مسیر شغلی بیشتر به‌منظور جذب و نگهداری کارکنان مستعد و تسهیل زندگی کاری آنان به کار گرفته می‌شد اما در سازمان‌های امروزی در حال منسوخ شدن است. راهبردهایی نظیر کوچک‌سازی، بازسازی و مهندسی مجدد حاوی پیامی مهم دربارهٔ بهبود مسیر شغلی است: به جای سازمان، فرد مسئول مسیر شغلی خود است.

مسیر پیشرفت شغلی چیست؟

تلاش سازمان‌دهی‌شده و برنامه‌ریزی‌شده شامل فرایندها و فعالیت‌های ساختارمندی است که نتیجهٔ آن نقشهٔ مسیر پیشرفت شغلی فرد خواهد بود. درواقع، برنامهٔ مسیر پیشرفت شغلی توالی شغل‌ها را در طول زندگی کاری فرد در سازمان مشخص می‌کند.

اگرچه سازمان مسئول برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی است کارکنان نیز در تنظیم آن مشارکت دارند. مسیر پیشرفت شغلی به کارکنان امکان می‌دهد آینده و مسیر حرکت خود را در سازمان ببینند، از توانمندی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز برای شغل آیندهٔ خود در سازمان آگاه شوند و با اشتیاق خود را برای آن آماده کنند.

برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی از چهار مرحلهٔ خودسنجی، بررسی واقعیت، هدف‌گذاری و برنامهٔ عملیاتی تشکیل شده است:

۱. **خودسنجی:** در این مرحله به کمک آزمون‌های روان‌شناختی و مهارتی شخصیت، علایق، ارزش‌ها، دانش و مهارت فرد را ارزیابی می‌کنند. بدین منظور، جایگاه فعلی فرد را در سازمان تعریف و جایگاهی را که مایل است در آینده کسب کند مشخص می‌کنند.

۲. **بررسی واقعیت:** در این مرحله، اطلاعاتی را برای تأیید نتایج مرحلهٔ قبل گردآوری

می‌کنند و برای تأیید اطلاعات دیدگاه سرپرستان و همکاران را درخصوص جایگاه فعلی و تعیین نقاط قوّت و ضعف می‌خواهند. درخصوص جایگاه آینده هم بازار کار خارج را بررسی و با فردی که مایل به تصدی آن است گفت‌وگو می‌کنند.

۳. **هدف‌گذاری:** در این مرحله، چشم‌انداز مطلوب را ترسیم و ملزومات رسیدن به آن را، مثل مهارت‌ها، میزان دانش و تلاش برای رسیدن به مقصود، تعیین می‌کنند.

۴. **برنامهٔ عملیاتی:** در برنامهٔ عملیاتی چگونگی رسیدن به اهداف را به صورت عملیاتی تعریف می‌کنند. برای مثال، اگر قصد این باشد که فردی در آینده مدیر منابع انسانی شود برای هر قسمت از اهداف برنامه‌ای عملیاتی تدوین می‌کنند. ممکن است برای مهارتی ارتباطاتی چنین برنامه‌ای وجود داشته باشد:

در طول سه ماه از مربی‌ای باتجربه آموزش می‌بینم (روابط توسعه‌ای)؛ یک سال در کلاس‌های دانشگاه یا مؤسسات آموزش منابع انسانی شرکت می‌کنم (آموزش رسمی)؛ در طول سه سال شغلی درخصوص منابع انسانی کسب می‌کنم (تجربهٔ کاری).

عوامل مؤثر بر مدیریت مسیر پیشرفت شغلی

وظایف مدیریت منابع انسانی متأثر از عوامل محیطی برون‌سازمانی و درون‌سازمانی است. مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مدیریت پیشرفت شغلی عبارت‌اند از: شرایط محیطی، فلسفهٔ مدیریت و تحلیل مشاغل. حال به شرح هریک از عوامل مذکور می‌پردازیم:

۱. شرایط محیطی

محیط سازمان نقشی مهم در طراحی مسیر شغلی کارکنان دارد. در محیط‌های ساده و ثابت امکان پیش‌بینی در حد بالاست و طراحی مسیر شغلی و اقدام برای پیشرفت در مسیر شغلی آسان و بلندمدت است. اما در محیط‌های پیچیده و در حال تغییر و آکنده از نامعلومی‌ها قابلیت پیش‌بینی بسیار پایین و از این‌رو طراحی مسیر شغلی و برنامه‌ریزی برای پیشرفت در سازمان برای آینده‌ای دور دشوار است. سازمانی که در چنین محیطی قرار گرفته است اگر بخواهد با موفقیت به فعالیت‌های خود ادامه دهد ناچار باید با اوضاع متغیر وفق یابد و کارکنان نیز پیوسته برای تغییر شغل و حتی تغییر مسیر شغلی آماده باشند. همچنین کارکنان باید به طور مرتب دانش و مهارت‌های تازه بیاموزند تا همگام با شرایط متغیر محیطی و فناوری در حال توسعه پیش روند. مدیران سازمان نیز باید با بررسی شرایط محیطی وظایف و مسئولیت‌های کارکنان را در مشاغل

بازنگرند و مسیرهای ترقی شغلی را طراحی و تعریف کنند به‌طوری که ضامن موفقیت سازمان در رسیدن به اهدافش در محیطی پویا باشد.

۲. فلسفهٔ مدیریت

بعضی از سازمان‌ها باور دارند که مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایهٔ آنها منابع انسانی است؛ لذا، در همهٔ ابعاد مادی و معنوی بدان توجه خاص دارند و درواقع فلسفهٔ مدیریت این سازمان‌ها ارج نهادن به انسان‌های سازمان است. در چنین سازمان‌هایی امر پرورش مسیر ترقی شغلی جایگاه صحیح خود را پیدا می‌کند. از ویژگی‌های بارز سازمان‌های موفق، توجه آنها به آموزش و توسعهٔ منابع انسانی است. آنها سعی می‌کنند از این طریق کارکنان خود را برای تصدی پست‌های خالی سازمان آماده کنند و با این اقدام هم منافع سازمان را دنبال می‌کنند و هم موجبات رضایت شغلی کارکنان خود را فراهم می‌آورند و کارکنان نیز به عضویت و کار در آن سازمان‌ها افتخار می‌کنند. اما در سازمان‌هایی که به کارکنان چون ابزار می‌نگرند کمتر به برنامه‌های آموزش و پرورش مسیر ترقی شغلی توجه می‌شود.

۳. تحلیل مشاغل

مطالعه و تحلیل مشاغل مهم‌ترین اقدام و کانون اصلی همهٔ فعالیت‌ها برای پرورش مسیر ترقی شغلی است. اطلاعات حاصل از تحلیل شغل که به شرح شغل و شرایط احراز آن بدل می‌شود مهم‌ترین ابزار برای مدیران در امر پرورش مسیر ترقی شغلی است و برای خود کارکنان هم این امکان را فراهم می‌کند که به مشاغل دردسترس فکر کنند و تصدی آنها را بر عهده بگیرند.

نکتهٔ مهم در پرورش مسیر شغلی آن است که اطلاعات مربوط به تحلیل شغل باید به‌روز باشد. لذا، از آنجایی که ماهیت مشاغل بعد از مدتی تغییر می‌کند اطلاعات مربوط به مشاغل باید بازبینی و شرایط احراز هر شغلی استفاده شود.

اخلاق کار

اخلاق کار متعهد شدن انرژی ذهنی و روانی و فیزیکی فرد یا گروه به ایدهٔ جمعی است برای به‌کارگیری قوا و استعداد درونی به‌منظور توسعه. اخلاق کار مهم‌ترین عامل فرهنگی در توسعهٔ اقتصادی محسوب می‌شود. منابع انسانی پایهٔ اصلی ثروت ملت‌ها

هستند. سرمایه و منابع طبیعی عوامل وابسته تولیدند در حالی که انسان‌ها عوامل فعالی هستند که سرمایه‌ها را متراکم می‌کنند، از منابع طبیعی بهره می‌برند، سازمان‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی را فعال می‌کنند و توسعهٔ ملی را به جلو می‌برند. سازمانی که مهارت‌ها و دانش کارکنانش را توسعه ندهد و از آن به نحو مؤثر بهره نبرد قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد.

از دیدگاه اندیشمندان، ضعف اخلاق کار نتیجهٔ ازخودبیگانگی نیروی کار در جوامع صنعتی است چراکه کار برای کارگر امری خارجی است و او از کار خویش رضایت نمی‌یابد. صنعتی شدن جوامع باعث جایگزینی روابط ثانوی با روابط نخستین و درنتیجه کاهش دلبستگی به کار شده است. همچنین اندیشمندان به تأثیر پیشینهٔ تاریخی، ساختار سیاسی، مذهب و عرف جامعه بر اخلاق کار توجه کرده‌اند. از دیدگاه کارکردگرایان، کار یکی از نهادهای اصلی نظام اقتصادی است و اگر نظام اقتصادی را یکی از چهار خرده‌نظام اساسی اجتماع محسوب کنیم کار بر کلیهٔ فرایندهای اجتماعی تأثیر دارد و از سایر نهادهای اجتماعی، ازجمله تعلیم و تربیت، تأثیر می‌پذیرد.

نکتهٔ درخورتوجه دیگر تغییر دیدگاه‌های جامعه‌شناسی و اقتصاد است. در حالی که مارکس اقتصاد را زیربنا و سایر تحولات را روبنا می‌دانست متأخرانی چون هاگن شخصیت فرهنگی را اصلی‌ترین عامل توسعهٔ اقتصادی دانستند. هاگن تحولات اقتصادی را معلول تحول فرهنگی می‌داند و بیان می‌کند که تحول زیربنایی در فرهنگ جامعه به‌خودی‌خود باعث می‌شود اقتصاد از حالت رکود خارج شود و توسعه یابد.

عوامل اجتماعی مؤثر بر اخلاق کار

نظریه‌های مارکسیستی به طور غیرمستقیم اشارهٔ دقیقی به اخلاق کار دارند. در این نظریه‌ها چگونگی تولید به‌مثابهٔ متغیر مستقل و ازخودبیگانگی به‌مثابهٔ متغیر وابسته مطرح هستند. ازخودبیگانگی افراد تأثیری مستقیم بر میزان علاقه، دقت، مسئولیت، ابتکار و مولد بودن دارد. چنان‌که اشاره کردیم اخلاق کار قواعد و زمینه‌های برانگیزاننده و فعال‌شدهٔ تعهد ذهنی، روانی و فیزیکی فرد/ گروه است. مسلّم است که ذهن ازخودبیگانه انگیزه و تعهد اخلاقی و فیزیکی ندارد. رابطهٔ میان متغیرها به صورت زیر است:

- کاهش اخلاق کار و کاهش مسئولیت
- تعهد ذهنی و فیزیکی و ازخودبیگانگی

- صنعتی شدن جوامع و تأثیر آن بر اخلاق کار

صنعتی شدن ساختار جامعه را دچار تغییراتی بنیادین کرده است. در نظام پیشه‌وری، رابطهٔ کارگر و کارفرما شخصی بود و ایجاب می‌کرد کارگر و کارفرما در مقابل یکدیگر تعهدات و وظایفی گسترده‌تر از آنچه امروز انتظار می‌رود داشته باشند. اما تولید کارخانه‌ای وضعیت اجتماعی همهٔ کارگران را تغییرات اساسی داد و اثری عمیق بر مهارت‌های پیشه‌ای و روابط کار گذاشت. بدین ترتیب، نیروی کار در کارگاه یا کارخانه متمرکز و محل زندگی و کار از یکدیگر جدا شد. کارگران بایستی از نظمی که کارفرما اعمال می‌کرد، یعنی ساعات و سرعت کار منظم، تبعیت می‌کردند و از نظر حقوقی آزاد اما از نظر اقتصادی و اجتماعی وابسته و تابع بودند.

عوامل اقتصادی مؤثر بر اخلاق کار

بی‌تناسبی کار با دستمزد از مسائل پیچیدهٔ اقتصادی است که به‌شدت بر انگیزهٔ کار کارکنان تأثیر دارد. تورم، نارسایی‌های اقتصادی و بیکاری عمده‌ترین مشکلات‌اند. اسراف، بهره‌وری اندک و ضعف اخلاق کار بی‌انگیزگی را در محیط‌های کار و کانون‌های مدیریتی جامعه رواج داده است.

عوامل روان‌شناختی مؤثر بر اخلاق کار

از ابعاد بسیار مهم اخلاق کار بُعد روان‌شناختی آن است چراکه اخلاق متغیری است که آگاهی و ارادهٔ فردی نقش در آن محوری دارد. بسیاری از اندیشمندان برای بهبود اخلاق کار بر نظریات رفتاری تأکید داشته‌اند. هرگاه فردی کار اخلاقی انجام دهد و جامعه او را تشویق کند احتمال انجام کارهای اخلاقی دیگر تقویت می‌شود تا جایی که کار اخلاقی به ارزشی درونی می‌شود. مازلو چهار دسته نیاز برای انسان برمی‌شمارد: ۱. نیاز جسمانی، ۲. نیاز به امنیت، ۳. نیاز اجتماعی، ۴. نیاز به احترام و خودشکوفایی. متأخران بر تأثیر نیاز به کسب موفقیت، نیاز به قدرت، نیاز به دوستی و برابری نیز بر اخلاق کار تأکید دارند.

تأثیر متغیرهای مؤثر بر اخلاق کار

سن و اخلاق کار: با افزایش سن سطح اخلاق کار بالا می‌رود و دلبستگی به کار، جدیت و پشتکار و نیز روح جمعی و مشارکت در کار افزایش می‌یابد. گذشت زمان باعث

انس گرفتن فرد به محل کار خویش می‌شود. علاوه بر این، به دست آوردن موقعیت‌های اعتباری و مالی باعث می‌شود تأثیر سن بر اخلاق کار مثبت باشد.

میزان حقوق و اخلاق کار: میزان حقوق ماهانهٔ فرد بر اخلاق کار او تأثیر دارد. بر اساس نظریهٔ مازلو و هرزبرگ، با اقناع فرد از نیازهای مادی نوبت به نیازهای رده‌بالاتر او، نظیر محبوبیت اجتماعی و خودشکوفایی، می‌رسد اما به دلیل آنکه نظام شغلی حاکم تنها قادر است افراد را از جنبهٔ مادی اقناع کند پس از آنکه به‌تدریج وضعیت اقتصادی فرد بهبود می‌یابد اخلاق کار او می‌کاهد. از سوی دیگر، با افزایش حقوق فرد فاصلهٔ عاطفی میان او و همکارانش افزایش می‌یابد که در نهایت به کاهش روابط سالم انسانی، روح جمعی و مشارکت در کار منجر می‌شود.

سابقهٔ خدمت و اخلاق کار: سابقهٔ کار فرد با سه وجه از وجوه چهارگانهٔ اخلاق کار رابطهٔ معنادار دارد. به عبارت دیگر، هرچه سنوات خدمت فرد زیادتر باشد دلبستگی و علاقه به کار، پشتکار و جدیت و روح جمعی و مشارکت در کار او بیشتر است. تأثیر سابقهٔ خدمت بر اخلاق کار نیز، مانند سن، مثبت است. هرچه سنوات خدمت فرد در محل کار بیشتر باشد میزان اخلاق کار نیز بیشتر است.

میزان تحصیلات و اخلاق کار: کسانی که تحصیلات بیشتری دارند میزان اخلاق کارشان کمتر است. این امر به دلیل افزایش انتظارات و برآورده نشدن آنها در قشر تحصیل‌کرده است که به کاهش انگیزه و اخلاق کار می‌انجامد. افزایش تحصیلات همچنین بر همهٔ ابعاد اخلاق کار تأثیر منفی دارد و باعث کاهش دلبستگی، جدیت، روابط سالم و مشارکت در کار می‌شود. از دیگر دلایل ارتباط منفی میان تحصیلات و اخلاق کار سوءمدیریت است که با به‌کارگیری شیوه‌های نامناسب و برخورد با دیدگاه‌های نوینی که معمولاً تحصیل‌کرده‌ها مطرح می‌کنند باعث دلسردی و کاهش مشارکت آنها می‌شود.

مدیریت اخلاق در سازمان

مدیریت اخلاق در سازمان به معنی شناسایی و اولویت‌بندی ارزش‌ها برای هدایت رفتارها در سازمان است. سازمان‌ها برای مدیریت اخلاق برنامه‌ریزی می‌کنند. برنامه‌های اخلاق به سازمان‌ها کمک می‌کند در شرایط آشفته عملکرد اخلاقی خود را حفظ کنند. امروزه مدیریت اخلاق از زمینه‌های علمی مدیریت به شمار می‌رود که دارای رویکردی برنامه‌ای و چندین ابزار علمی است. ابزارها عبارت‌اند از: کدهای

اخلاق، کدهای رفتار، راهبردها و رویه‌ها، روش‌های حل معضلات اخلاق و آموزش.

مدیریت اخلاق در محیط کار منافع بسیار زیادی، نظیر منافع عملکردی و منافع اخلاقی، برای سرپرستان و مدیران دارد. این موضوع به‌ویژه در عصر حاضر صادق است که مدیران با ارزش‌های متنوعی در محیط کار سروکار دارند. اخلاق را نمی‌توان به‌راحتی مدیریت کرد. اخلاق را اغلب غیرمستقیم مدیریت می‌کنند اما، برای مثال، رفتار بنیان‌گذار سازمان یا رئیس فعلی سازمان بر رفتار کارکنان در محیط کار به‌شدت تأثیر دارد و حتی هدایت‌کنندهٔ آن است. اولویت‌های راهبردی، مانند حداکثر کردن سود، افزایش سهم بازار، و کاهش هزینه‌ها، تأثیر زیادی بر اخلاق کارکنان دارد. قوانین و مقررات مستقیماً رفتارها را اخلاقی‌تر می‌کنند به‌گونه‌ای که ضرر و زیان ناشی از رفتارها در اجتماع به حداقل می‌رسد.

فواید مدیریت اخلاق در سازمان

توجه به اخلاق کار بهبود اساسی اوضاع برخی از سازمان‌ها را به همراه داشته است:

۱. برنامه‌های اخلاق باعث می‌شود در شرایط آشفته سازمان عملکرد اخلاقی خود را حفظ کند؛
۲. برنامه‌های اخلاق باعث شکل‌گیری کارهای گروهی قوی و افزایش بهره‌وری می‌شود؛
۳. برنامه‌های اخلاق باعث بالندگی کارکنان می‌شود؛
۴. برنامه‌های اخلاق ما را از قانونی بودن راهبردهای سازمان مطمئن می‌کند؛
۵. برنامه‌های اخلاق از عمل مجرمانهٔ کارکنان جلوگیری می‌کند؛
۶. برنامه‌های اخلاق به مدیریت ارزش‌های مطرح در مدیریت کیفیت، برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت تنوع کمک می‌کند؛
۷. برنامه‌های اخلاق تصویری مثبت از سازمان در نظر مردم می‌سازد.

دستورالعمل مدیریت اخلاق کار

۱. به یاد داشته باشید مدیریت اخلاق فرایند است. برنامه‌های اخلاق خروجی‌هایی چون کدها، راهبردها، رویه‌ها و خبرنامه‌ها دارند. در عین‌حال، مهم‌ترین جنبهٔ این برنامه‌ها تفکر و گفت‌وگوست که به تدوین خروجی‌ها می‌انجامد.
۲. هدف نهایی برنامه‌های اخلاق این است که رفتارهای مشخص‌شده در کدرفتارها در محیط کار انجام گیرد. بنابراین، در کنار تدوین فهرست ارزش‌های اخلاقی یا

کداخلاق باید راهبردها، رویه‌ها و آموزش‌هایی ایجاد شود که ترجمان ارزش‌ها به رفتارهای مناسب باشد.

۳. بهترین راه در برابر معضلات اخلاقی جلوگیری از وقوع آنهاست.

۴. بهتر است تصمیمات حوزهٔ اخلاق را گروهی بگیرند تا احساس تعلق کارکنان به آن افزایش و تردید دربارهٔ دخالت تعصبات ناعادلانه در روند تصمیم‌گیری کاهش یابد.

۵. مدیریت اخلاق را با دیگر فعالیت‌های مدیریتی ادغام کنید.

۶. هنگام تدوین و اجرای برنامه‌های مدیریت اخلاق از گروه‌های میان‌وظیفه‌ای استفاده کنید.

۷. بر گذشت و عفو ارزش نهید.

ابزارهای اخلاقی

ابزارهای اخلاقی شامل کدهای اخلاق، کدهای رفتار، راهبردها و رویه‌ها، روش‌های حل معضلات اخلاقی و آموزش است که در زیر به آنها می‌پردازیم:

کداخلاق: مجموعهٔ ارزش‌هایی است که برای سازمان اولویت دارند و کارکنان و مدیران باید از آنها پیروی کنند: صداقت، درست‌کاری، عمل به وعده، وفاداری، احترام، استقلال، متانت، ادب، مدارا، ایمان و اعتقاد، پاسخ‌گویی، کمال‌جویی، دلسوزی، رعایت حال دیگران، کمک و غیره.

کدرفتار: رفتارهای مطلوب سازمان است که باید آنها را در محیط کار رعایت کنند و شامل مواردی نظیر نوع پوشش کارکنان در محیط کار، استفاده نکردن از مواد مخدر، پیروی از دستورات مافوق، رد کردن رشوه، استفاده نکردن از اموال سازمان برای مصارف شخصی، گزارش اعمال غیرقانونی، حفظ اسرار سازمان، رعایت برابری نژادی یا جنسی، و پیروی از قوانین و مقررات که با توجه به ارزش های مذکور تدوین می‌شود.

مثال: اصلی‌ترین مسئولیت ما این است که به سلامت بیماران توجه کنیم و در طرح‌ها، رفتارها، تحلیل‌ها و تفسیر مطالعات بالینی و نتایج آنها به ارزش‌های سازمانی خود پابند باشیم. ما مسئول‌ایم اطلاعاتی صحیح، جامع و بی‌کم‌وکاست دربارهٔ تولیدات دارویی شرکت بدهیم تا مشتریان خطر/ فایدهٔ محصولات را آگاهانه ارزیابی کنند. موظف‌ایم به اصول رفتار بالینی وفادار باشیم. موظف‌ایم تفاوت‌های فرهنگی را درک کنیم و بدون گذشتن از اصول اخلاقی خود رفتارهایمان را با آنها منطبق کنیم. مسئول‌ایم مسائل پزشکی و اخلاقی یکدیگر را به چالش بکشیم.

مراحل تدوین کدهای اخلاقی و رفتاری

برای تدوین کدهای اخلاق مراحل زیر را طی کنید:

۱. ارزش‌هایی را که باید با قوانین و مقررات مرتبط هماهنگ شوند بازنگری کنید تا مطمئن شوید سازمان شما قانون‌شکنی نمی‌کند.

۲. در هر زمینه‌ای ببینید کدام ارزش‌ها رفتارهای اخلاقی مطلوب آن را ایجاد می‌کنند. برای مثال، باید ببینیم کدام ارزش‌ها باعث می‌شود حسابداران بی‌طرفی، حفظ اسرار و درستی را در کار خود رعایت کنند.

۳. ارزش‌هایی را شناسایی کنید که برای حل و فصل مسائل و معضلات جاری سازمان مورد نیازند.

۴. ارزش‌هایی را شناسایی کنید که بر اساس یافته‌های فرایند برنامه‌ریزی راهبردی مورد نیازند.

۵. ارزش‌های اخلاقی‌ای را لحاظ کنید که برای ذی‌نفعانی نظیر کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان مهم‌اند.

۶. ارزش‌های اخلاقی مراحل قبل را که در سازمان از بالاترین اولویت برخوردارند گردآوری کنید.

۷. کداخلاق را تشکیل دهید. برای هریک از ارزش‌ها دو نمونهٔ رفتاری را که منعکس‌کنندهٔ آن ارزش باشند مثال بزنید. متن کداخلاق باید نشان دهد که از همهٔ کارکنان انتظار می‌رود از ارزش‌های مذکور در کد پیروی کنند.

۸. تا جایی که ممکن است از افراد بیشتری در این‌باره کمک بگیرید. از افراد کلیدی بخواهید کد را بررسی و بازنگری کنند.

۹. کداخلاق را اعلام و در میان کارکنان انتشار دهید.

۱۰. حداقل سالی یک بار کدها را روزآمد کنید. ممکن است برای سال آینده ارزش‌هایی کاملاً متفاوت از ارزش‌های امسال در کد جای گیرند.

برای تدوین کدهای رفتار نیز مراحل زیر را طی کنید:

۱. رفتارهای کلیدی را که باید با ارزش‌های اخلاقی اعلام‌شده در کدهای اخلاق مطابقت داشته باشند شناسایی کنید و کدرفتار را تشکیل دهید.

۲. از افراد کلیدی سازمان درخواست کنید کد را بررسی کنند و نظرشان را دربارهٔ آن بگویند.

۳. کدرفتار جدید را به همهٔ کارکنان اعلام کنید و از مطلع شدن همهٔ آنان اطمینان یابید.

۴. به همهٔ کارکنان گوشزد کنید که باید رفتارهایشان با رفتارهای مشخص‌شده در کدرفتار مطابق باشد.

۵. حداقل سالی یک بار، هم‌زمان با بازبینی کداخلاق، کدرفتار را نیز بازبینی کنید.

کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کاری[1] یعنی نوع نگرش افراد به شغل خود؛ یعنی مدیران تا چه میزان اعتماد متقابل، توجه، قدرشناسی، کار جالب و فرصت‌های مناسب برای سرمایه‌گذاری (مادی و معنوی) به نفع کارکنان در محیط کار فراهم کرده‌اند. کیفیت زندگی کاری را از طریق اندازه‌گیری رضایت، غیبت کم و انگیزهٔ بالا در کارکنان برآورد می‌کنند.

از آفت‌های مهم مدیریت بی‌توجهی به کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان است که اثربخشی و کارایی سازمان را به‌شدت می‌کاهد. به دلیل ناآشنایی مدیران سازمان با کیفیت زندگی تناسب و اندازه‌های واقعی آن در سازمان‌ها از بین رفته است. کیفیت زندگی کاری یا کیفیت نظام کار از روش‌های جالب برای ایجاد انگیزش و راه‌گشایی مهم در طراحی و غنی‌سازی شغل کارکنان است که ریشه در نگرش کارکنان و مدیران به مقولهٔ انگیزش دارد. ضرورت توجه به کیفیت زندگی کاری و بهبود آن یک منطق دارد: بیش از ۵۰ درصد عمر مفید انسان‌ها در محیط کار سپری می‌شود.

شاخص‌های بهبود کیفیت زندگی کاری عبارت‌اند از:

- رضایت از کار
- مشارکت در کار، مانند دارا بودن حق اظهارنظر
- کاهش حوادث و سوانح در کار
- دارا بودن حق انتخاب شغل، سرنوشت، تأثیر بر سازمان و...

کیفیت زندگی کاری پایین یعنی کارمند شغلش را صرفاً وسیله‌ای برای رفع نیازهای اقتصادی بداند. کارمندانی با چنین تفکر غالباً وفاداری کمی به سازمان دارند و عموماً برای جبران کمبودها مجبورند دست به کارهای دیگری نیز بزنند. در نظرسنجی‌ای بین‌المللی در کشورهای دیگر مهم‌ترین انتظارات افراد از محیط کارشان در ۵ مورد زیر خلاصه شده است:

۱. برقراری تعادل بین کار و زندگی شخصی
۲. داشتن شغلی که واقعاً لذت‌بخش باشد.

---

1. Quality of Work Life

۱۰. مراحل تدوین کدهای اخلاقی را نام ببرید.
۱۱. مراحل تدوین کدهای رفتار را نام ببرید.
۱۲. کیفیت زندگی کاری چیست؟
۱۳. شاخص‌های بهبود کیفیت زندگی کاری را نام ببرید.
۱۴. مهم‌ترین انتظارات افراد از محیط کار را نام ببرید.

خواهد داد. در هر سازمان، مهارت در ایجاد فضای سالم انضباطی از ویژگی‌های مهم مسئولان است. برخی از مسئولان قادرند میزان تمایل به تطبیق با قوانین و مقررات سازمان را بین کارکنان خود وسعت بخشند. برخی از کارکنان بدون اِعمال قدرت ظاهری سرپرستان و مسئولان همکاری و سازش می‌کنند و حتی با مقررات تطبیق می‌یابند. از سوی دیگر، برخی از مسئولان به گونه‌ای عمل می‌کنند که اکثر افراد آن را نوعی تنبیه یا تهدید تلقی می‌کنند و گروهی دیگر هم افراد را آزاد می‌گذارند که هر آنچه را مایل‌اند انجام دهند و تخلفات ظاهری از قوانین را هم با دیدهٔ اغماض می‌نگرند (حاجی‌کریمی، ۱۳۷۹: ۴۸۸).

تعریف انضباط

انضباط در فرهنگ لغات مترادف با مفاهیمی نظیر تربیت، نظارت، نظم، و فرمانبرداری است. از مجموع این مفاهیم نتیجه می‌گیریم که انضباط باعث نظم در کار و حس انجام وظیفه در افراد طبق موازین معیّن می‌شود و تخطی از آن کارکنان را با تنبیه روبه‌رو می‌کند.

در اغلب متون مرتبط با مدیریت منابع انسانی، انضباط مترادف با Discipline است که از آن تنها زمانی باید استفاده کنند که سایر اقدامات با شکست مواجه شده باشد (میرسپاسی، ۱۳۶۶: ۴۳۷).

اهداف انضباط

چهار هدف عمده از انضباط عبارت است از:

۱. حراست از منافع کلی سازمان
۲. حمایت از حقوق کارکنان
۳. رفع ناهنجاری‌های محیط کاری و ایجاد محیطی آرام برای کارکنان
۴. بالا بردن کیفیت کار کارکنان (حاجی‌کریمی، ۱۳۷۹: ۴۸۸)

آیین‌نامهٔ انضباطی

آیین‌نامهٔ انضباطی مجموعهٔ مقرراتی است که کارفرما آن را در چهارچوب قانون کار و مقررات در کارگاه‌های بیش از ۱۰ نفر کارگر متناسب با شرایط و اوضاع و احوال کارگاه تدوین و کمیتهٔ انضباط کار پس از تأیید واحد کار و امور اجتماعی آن را اجرا می‌کند (مادهٔ ۲ قانون کار، ۱۳۷۸: ۱۹۷).

۱. همسو نبودن اهداف سازمان با اهداف کارکنان
۲. تغییر نگرش دربارهٔ اشتغال و دلبستگی نداشتن به آن
۳. وجود اقلیت‌ها، ازجمله زنان، که تجربهٔ اولیه ندارند و ارزش‌هایشان متفاوت است.
۴. اعتقاد کارکنان به استفاده از مرخصی استعلاجی در هر شرایطی
۵. حمایت اتحادیه‌ها از کارکنان و کاهش اختیارات مدیریت

۲. **رفتار نادرست در محل کار:** برخی از رفتارهای نادرست افراد در محل کار عبارت‌اند از: نافرمانی، شوخی‌های بی‌جا، نزاع، رعایت نکردن اصول ایمنی، بی‌دقتی، و مصرف مواد مخدر. این رفتارها عدول از استانداردهای رفتار سازمان است و باید بی‌درنگ برای اصلاح آنها اقدام شود.
۳. **ارتکاب عمل نادرست:** ارتکاب عمل نادرست بازتاب مستقیم شخصیت فرد است. برای مثال، وقتی کارمندی یک بار دروغ بگوید یا چیزی بدزدد دیگر نمی‌توان به او اعتماد کرد و باید از کار برکنار شود. این موارد نشان‌دهندهٔ هنجارهای فرهنگی پرقدرتی است که در برخی سازمان‌ها در برابر عمل نادرست وجود دارد.
۴. **فعالیت‌های خارج از سازمان:** فعالیت‌های فرد در خارج از محیط کار خود، نظیر کار برای سازمان‌های رقیب، ممکن است به‌گونه‌ای بر عملکرد وی در محیط کار اثر بگذارد. برخی از فعالیت‌ها عبارت‌اند از: اعتصاب غیرمجاز، دریافت رشوه از افراد یا سازمان‌های طرف معامله، ارتکاب جرم، کار برای سازمان‌های رقیب (طوسی، ۱۳۷۷: ۵۲۹ـ۵۳۱).

ارزیابی تخلفات (تعیین درجهٔ تخلف)

۱. **جدی بودن مشکل:** مشکل تا چه اندازه جدی و نیازمند به توجه است.
۲. **طول مدت مسئله:** آیا مشکلات انضباطی دیگری در گذشته وجود داشته است؟ با چه فاصلهٔ زمانی؟
۳. **تواتر و سرشت مسئله:** آیا مسئلهٔ موجود جزو تخلفات مستمر است یا نوپدید؟ اقدامات انضباطی مستمر متفاوت از تنبیه رفتار بد است.
۴. **سابقهٔ کار فرد:** تخلفات کارکنان با سابقهٔ خدمت خوب متفاوت از افراد با سابقهٔ کم است.
۵. **عوامل تخفیف مجازات:** آیا شرایط تخفیف وجود دارد؟
۶. **درجهٔ جامعه‌پذیری:** مدیریت چقدر دربارهٔ اصول و مقررات انضباطی و پیامد تخلفات آموزش داده است؟

۵. حداقل سالی یک بار، هم‌زمان با بازبینی کداخلاق، کدرفتار را نیز بازبینی کنید.

کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کاری[1] یعنی نوع نگرش افراد به شغل خود؛ یعنی مدیران تا چه میزان اعتماد متقابل، توجه، قدرشناسی، کار جالب و فرصت‌های مناسب برای سرمایه‌گذاری (مادی و معنوی) به نفع کارکنان در محیط کار فراهم کرده‌اند. کیفیت زندگی کاری را از طریق اندازه‌گیری رضایت، غیبت کم و انگیزهٔ بالا در کارکنان برآورد می‌کنند.

از آفت‌های مهم مدیریت بی‌توجهی به کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان است که اثربخشی و کارایی سازمان را به‌شدت می‌کاهد. به دلیل ناآشنایی مدیران سازمان با کیفیت زندگی تناسب و اندازه‌های واقعی آن در سازمان‌ها از بین رفته است. کیفیت زندگی کاری یا کیفیت نظام کار از روش‌های جالب برای ایجاد انگیزش و راه‌گشایی مهم در طراحی و غنی‌سازی شغل کارکنان است که ریشه در نگرش کارکنان و مدیران به مقولهٔ انگیزش دارد. ضرورت توجه به کیفیت زندگی کاری و بهبود آن یک منطق دارد: بیش از ۵۰ درصد عمر مفید انسان‌ها در محیط کار سپری می‌شود.

شاخص‌های بهبود کیفیت زندگی کاری عبارت‌اند از:

- رضایت از کار
- مشارکت در کار، مانند دارا بودن حق اظهارنظر
- کاهش حوادث و سوانح در کار
- دارا بودن حق انتخاب شغل، سرنوشت، تأثیر بر سازمان و...

کیفیت زندگی کاری پایین یعنی کارمند شغلش را صرفاً وسیله‌ای برای رفع نیازهای اقتصادی بداند. کارمندانی با چنین تفکر غالباً وفاداری کمی به سازمان دارند و عموماً برای جبران کمبودها مجبورند دست به کارهای دیگری نیز بزنند. در نظرسنجی‌ای بین‌المللی در کشورهای دیگر مهم‌ترین انتظارات افراد از محیط کارشان در ۵ مورد زیر خلاصه شده است:

۱. برقراری تعادل بین کار و زندگی شخصی

۲. داشتن شغلی که واقعاً لذت‌بخش باشد.

---

1. Quality of Work Life

۳. داشتن احساس امنیت و تأمین آینده
۴. داشتن حقوق و دستمزد مناسب
۵. داشتن همکاران خوب

در اکثر کشورها، مورد اول، یعنی توانایی برقراری تعادل بین کار و زندگی شخصی، مهم‌ترین عامل رضایت از محیط کار است. در بیشتر کشورها فاصلهٔ درخورتوجهی بین انتظارات کارکنان و دستاوردهای آنان وجود دارد؛ به‌ویژه در پرداخت حقوق، تعادل بین کار و زندگی شخصی و امنیت شغلی.

افت کیفیت زندگی کاری و کم‌کاری

امروزه عدهٔ زیادی از افراد به شغل خود به‌مثابهٔ کار موقت می‌نگرند و در بسیاری از موارد به دلیل نارضایتی از کیفیت زندگی کاری صرفاً جای خود را عوض می‌کنند حتی اگر موقعیتی پایین‌تر باشد و در تلاش‌اند در اولین فرصت از موقعیت کنونی به موقعیتی بهتر و بالاتر دست یابند. لذا، کمتر فردی شغل خود را آن‌طور که باید جدی تلقی می‌کند و این امر در اکثر کارکنان عادی سازمان که شغل دوم خارج از سازمانی با درآمد نسبتاً زیادتر دارند نمایان است. بدین ترتیب، موقعیت‌ها و نقش‌های درون‌سازمانی ثبات کافی ندارند. در ادامه، این فرآیند با فرآیند بی‌ثباتی اقتصادی (افزایش تورم و قیمت‌ها) تشدید می‌شود که تأثیری قوی بر رفتار کارکنان دارد.

سؤالات فصل

۱. مسیر شغلی را تعریف کنید.
۲. بهبود مسیر شغلی چیست؟
۳. چهار مرحلهٔ مسیر پیشرفت شغلی را نام ببرید.
۴. عوامل مؤثر بر مدیریت مسیر پیشرفت شغلی چیست؟
۵. عوامل مؤثر بر اخلاق کار را نام ببرید.
۶. متغیرهای مؤثر بر اخلاق کار را نام ببرید و یکی را به اختصار شرح دهید.
۷. مدیریت اخلاق در سازمان را تعریف کنید.
۸. فواید مدیریت اخلاق در سازمان را نام ببرید.
۹. ابزارهای اخلاق را نام ببرید و دربارهٔ هریک به‌اختصار توضیح دهید.

۷. **سابقهٔ سازمان در رسیدگی به تخلفات:** رفتار مبتنی بر مساوات دربارهٔ کارکنان حکم می‌کند سابقهٔ اقدام‌های انضباطی در واحدهای سازمان در نظر گرفته شود.
۸. **اثرگذاری بر سایر کارکنان:** اگر تصمیم انضباطی دربارهٔ فرد اثرهای منفی و بازدارنده بر سایر کارکنان داشته باشد سودی نخواهد داشت.
۹. **قضاوت دقیق مدیریت:** مدیر باید برای تصمیم انضباطی خود شواهد مستند داشته باشد تا در صورت درخواست کارکنان آنها را بیان دارد (دولان، ۱۳۷۷: ۵۳۲ ـ ۵۳۳).

مجازات انضباطی

تذکر شفاهی: ملایم‌ترین نوع تنبیه تذکر شفاهی است. این شیوه زمانی اثربخش است که در موقعیتی غیررسمی و خصوصی اجرا شود. مدیر باید ابتدا دربارهٔ مقررات نقض‌شده و دشواری‌هایی که تخلف پدید آورده است اطلاعات روشن بدهد. برای مثال، اگر فرد پی‌درپی تأخیر در ورود به سازمان داشته است مدیر باید مقررات سازمان را که همه باید در ساعت مقرّر در محل کار خود حضور یابند بازگو و سپس شواهدی روشن را بیان کند مبنی بر اینکه عدول از این قاعده به افزایش مقدار کار دیگران منجر شده و روحیهٔ آنان را پایین آورده است.

تذکر کتبی: دومین اقدام در تنبیه گام‌به‌گام تذکر کتبی است که درواقع نخستین گام رسمی تنبیه به شمار می‌آید زیرا آن را در پروندهٔ رسمی متخلف ثبت می‌کنند. غیر از این مورد، شیوهٔ اقدام در تذکر کتبی مانند تذکر شفاهی است و تنها تفاوت آن است که در پایـان گفت‌وگو به متخلف می‌گویند تذکر کتبی دریافت خواهد کرد. سپس مدیر اخطاری را مشتمل بر بیان مسئله، مقررات نقض‌شده، وعدهٔ فرد مبنی بر اصلاح رفتارش و پیامدهای تکرار تخلف تهیه می‌کند. از آنجا که تذکر کتبی شدیدتر است بسیاری از سازمان‌ها به افراد فرصت می‌دهند پروندهٔ خود را پس از مدتی، برای مثال دو سال خدمت رضایت‌بخش از این اخطار، پاک کنند.

تعلیق: تعلیق یا اخراج موقت را اغلب زمانی به کار می‌گیرند که گام‌های پیشین نتیجه‌ای نداشته باشد. موارد استثنائی نیز وجود دارد که در صورت شدت تخلف بدون هر گونه توبیخ شفاهی یا کتبی به فرد تعلیق داده می‌شود. تعلیق را از یک روز تا چند هفته تعیین می‌کنند اما اخراج‌های چندماهه به‌ندرت پیش می‌آید. برخی از سازمان‌ها این مرحله را طی نمی‌کنند زیرا هم برای سازمان و هم برای کارمند پیامدهای منفی دارد.

۱. همسو نبودن اهداف سازمان با اهداف کارکنان
۲. تغییر نگرش دربارهٔ اشتغال و دلبستگی نداشتن به آن
۳. وجود اقلیت‌ها، ازجمله زنان، که تجربهٔ اولیه ندارند و ارزش‌هایشان متفاوت است.
۴. اعتقاد کارکنان به استفاده از مرخصی استعلاجی در هر شرایطی
۵. حمایت اتحادیه‌ها از کارکنان و کاهش اختیارات مدیریت

۲. **رفتار نادرست در محل کار:** برخی از رفتارهای نادرست افراد در محل کار عبارت‌اند از: نافرمانی، شوخی‌های بی‌جا، نزاع، رعایت نکردن اصول ایمنی، بی‌دقتی، و مصرف مواد مخدر. این رفتارها عدول از استانداردهای رفتار سازمان است و باید بی‌درنگ برای اصلاح آنها اقدام شود.
۳. **ارتکاب عمل نادرست:** ارتکاب عمل نادرست بازتاب مستقیم شخصیت فرد است. برای مثال، وقتی کارمندی یک بار دروغ بگوید یا چیزی بدزدد دیگر نمی‌توان به او اعتماد کرد و باید از کار برکنار شود. این موارد نشان‌دهندهٔ هنجارهای فرهنگی پرقدرتی است که در برخی سازمان‌ها در برابر عمل نادرست وجود دارد.
۴. **فعالیت‌های خارج از سازمان:** فعالیت‌های فرد در خارج از محیط کار خود، نظیر کار برای سازمان‌های رقیب، ممکن است به‌گونه‌ای بر عملکرد وی در محیط کار اثر بگذارد. برخی از فعالیت‌ها عبارت‌اند از: اعتصاب غیرمجاز، دریافت رشوه از افراد یا سازمان‌های طرف معامله، ارتکاب جرم، کار برای سازمان‌های رقیب (طوسی، ۱۳۷۷: ۵۲۹ـ۵۳۱).

ارزیابی تخلفات (تعیین درجهٔ تخلف)

۱. **جدی بودن مشکل:** مشکل تا چه اندازه جدی و نیازمند به توجه است.
۲. **طول مدت مسئله:** آیا مشکلات انضباطی دیگری در گذشته وجود داشته است؟ با چه فاصلهٔ زمانی؟
۳. **تواتر و سرشت مسئله:** آیا مسئلهٔ موجود جزو تخلفات مستمر است یا نوپدید؟ اقدامات انضباطی مستمر متفاوت از تنبیه رفتار بد است.
۴. **سابقهٔ کار فرد:** تخلفات کارکنان با سابقهٔ خدمت خوب متفاوت از افراد با سابقهٔ کم است.
۵. **عوامل تخفیف مجازات:** آیا شرایط تخفیف وجود دارد؟
۶. **درجهٔ جامعه‌پذیری:** مدیریت چقدر دربارهٔ اصول و مقررات انضباطی و پیامد تخلفات آموزش داده است؟

کاهش درجه: کاهش درجه تنبیهی دائم است. بنابراین، زمانی مفید است که افراد به‌روشنی توانایی انجام کار را دارند و مدیران نیز از لحاظ قانونی و اخلاقی خود را در شرایطی نمی‌بینند که فرد را اخراج کنند؛ در ضمن، به نظر می‌رسد مجازات فرد را آگاه می‌کند.

کاهش حقوق: در صورتی که نتوان از آخرین چاره، یعنی اخراج، استفاده کرد کاهش حقوق معقول است. از نظر مدیریت، اخراج یعنی از دست دادن تجربه و سابقه. به جای اخراج فرد و استخدام فردی جدید از این روش استفاده و پس از اصلاح رفتار آن را حذف می‌کنند.

اخراج: سخت‌ترین تنبیه انضباطی مدیریت اخراج فرد است. اخراج را تنها برای پرخطاترین رفتارها در نظر می‌گیرند که به عملیات واحد یا سازمان خلل جدی وارد می‌کند. نکتهٔ حساس در اخراج کسب اطمینان از رعایت مقررات ناظر بر آن و در دست داشتن دلایل کافی است. عبارت «دلایل کافی» جای تأمل دارد چراکه ممکن است تعریف مشخصی برای آن در دست نباشد. با این‌همه، رهنمودهای زیر کمک می‌کند کارفرما تا حدودی از کافی بودن دلایل خود اطمینان یابد:

۱. آیا اخطارهای کافی دربارهٔ پیامد رفتار کارمند یا کارگر اخراجی به وی داده‌اند؟
۲. آیا مقررات موجود منطقی و به‌منظور عملیات کارآمد است؟
۳. آیا پیش از تصمیم به اخراج دربارهٔ تخلف فرد منصفانه تحقیق کرده‌اند؟
۴. آیا تحقیقات نقض مقررات و عمل خلاف فرد را اثبات می‌کند؟
۵. آیا در موارد مشابه به همین ترتیب و بدون تبعیض تصمیم گرفته‌اند؟
۶. آیا مجازات با تخلف و همچنین با سابقهٔ عملکرد کارمند همخوانی دارد؟
(دولان، ۱۳۷۷: ۵۳۶ ـ ۵۴۰)

دخالت انضباطی

عملکرد افراد به هر دلیلی ممکن است کند شود. از چالش‌های دشواری که مدیران با آن رودررو می‌شوند نحوهٔ عمل دربارهٔ مشکلات عملکرد است زیرا غالباً به انضباط به مثابهٔ مداخله‌ای منفی نظر می‌کنند. اگر دخالت انضباطی ضروری شود چطور آن را اثربخش عملی کنیم؟ در زیر به چند دستورالعمل مفید در این‌باره اشاره می‌کنیم:

ـ **وقت‌شناسی:** مشکل‌گشایی باید بموقع باشد. هرچه زودتر مداخله شود نتیجه بهتر خواهد بود. برخی مدیران صبر می‌کنند انبار مشکلاتشان پر شود، یعنی مشاهدات

خود را از رفتار بد و ضعیف جمع و غالباً تا بررسی سالانهٔ عملکرد صبر می‌کنند. مدیرانی که عملکرد سالانه را بررسی می‌کنند اعمال بدی را که افراد در ماه‌های آخر سال یا در طول سال مرتکب شده‌اند به آنان تذکر می‌دهند اما مدیرانی که سریع اقدام می‌کنند ضمن برخورد با موارد اشکال فرصت دریافت بازخورد را نیز دارند.

ـ **تکیه بر عملکرد:** نکته‌ای که در کاربرد موارد انضباطی باید در نظر بگیریم این است که به خصوصیات شخصی حمله نکنیم بلکه بر عملکرد تکیه کنیم. اگر به شخصیت کسی حمله کنیم و عصبانی شود احتمال کار کردن توفیق‌آمیز با او بسیار ضعیف می‌شود.

ـ **مسائل را مشخص کنید، تکلیفتان را انجام دهید:** مشخص کردن مسائل مربوط به عملکرد مهم است. هنگام استفاده از انضباط سازنده دربارهٔ کلیات فریبنده محتاط باشید. غالب مدیران در محیط کار جنبه‌های دیگر انضباط سازنده را به‌خوبی اجرا می‌کنند؛ رفتارشان با مردم بجاست؛ کارشان زمان‌بندی دارد؛ نمودار سطح عاطفی‌شان متعادل است، و به عملکرد توجهی دقیق دارند اما مداخلهٔ آنان به‌گونه‌ای است که کارمند حرف مدیر را نمی‌فهمد و مدیر عصبانی یا گیج و سردرگم می‌شود. کلیات فریبنده برای سامان دادن امور کار مفیدی صورت نمی‌دهد. شخص باید پیش از مداخله تکلیفش را انجام دهد و جزئیاتی را که به حل مشکل می‌انجامد فراهم آورد. وقتی اطلاعات مشخص در دست باشد مداخلات این‌گونه به نظر می‌آید: «میزان تولید چهارده و نیم درصد از حد استاندارد پایین‌تر است؛ ضایعات شش و نیم درصد بالاتر از استاندارد است؛ پروژه پنج روز عقب افتاده است و پنج سازمان دیگر متکی به فرآورده‌ای است که تولید می‌کنیم». چنین چیزی مشخص‌کنندهٔ مشکلات است. بدین ترتیب، مدیر و همکاران با هم به جست‌وجوی راه‌حل می‌پردازند.

ـ **محرم اسرار باشید:** مداخله‌های انضباطی را پوشیده نگه دارید. دستور کلی این است که در ملأعام تشویق کنید و در خلوت حل مسئله. بحث در خلوت دربارهٔ مشکلات کار فهماندن دیدگاه‌ها را آسان‌تر و طرف مقابل را بیشتر متوجه روند حل مشکل می‌کند (هرسی، ۱۳۷۵: ۳۵۷ ـ ۳۶۰).

رویکرد نوین، انضباط بدون تنبیه

رویکرد سنتی به انضباط برای بسیاری از سازمان‌ها مفید بوده اما برای برخی دیگر مشکل آفریده است. حتی در مواردی که رویکرد سنتی بهبودهایی پدید می‌آورد و با پاداش و

بازخورد مثبت همراه است بر اقدام‌هایی تأکید دارد که در نهایت ناراحت‌کننده‌اند. در نتیجه، حتی نظام انضباطی به‌سازی‌شده نیز به ایجاد حالت خصومت‌آمیز بین کارکنان و سرپرستان دامن می‌زند به‌گونه‌ای که سرپرستان در پی مچ‌گیری از کارکنان مشکل‌آفرین باشند و کارکنان بکوشند شیوه‌های فرار از اتهام را در پیش گیرند. رویکرد سنتی گذشته از آنکه منفی‌نگر است به‌شدت بر قوانین و مقررات تکیه دارد چون لازمهٔ آن اقدام بر پایهٔ تعاریف قانونی است. ممکن است مدیریت بیش‌ازحد به رفتار کارکنان چشم بدوزد؛ این به معنای اجرای صرف قانون است و به اهداف قانون توجهی ندارد.

افزون بر نکات یادشده، رویکرد سنتی انعطاف‌ناپذیر است. الزام وحدت رویّه مدیران را به یک‌سونگری وامی‌دارد به‌گونه‌ای که با دو تخلف مشابه یکسان برخورد می‌کنند حتی اگر یکی از آنها در شرایط و مقتضیاتی خاص رخ داده باشد.

در رویکرد جدید، سعی بر آن است که تا حد امکان مسائل بدون تنبیه حل شوند. این شیوه مراحل زیر را دارد:

۱. تذکر شفاهی
۲. تذکر کتبی
۳. یک روز مرخصی برای تصمیم‌گیری (با حقوق)
۴. اخراج

در گام نخست، مدیر با زیردست دیدار می‌کند تا استانداردهای عملکرد یا رفتار را برای وی روشن کند و از او می‌خواهد تصمیم به تغییر بگیرد. در اینجا، به تنبیه و تهدیدی اشاره نمی‌کند ولی سعی می‌کند توجه فرد را به مقررات و استانداردها جلب کند. در صورت تکرار خطا، یادداشتی برای وی می‌فرستد و گفت‌وگوی پیشین و تعهدات وی را گوشزد می‌کند.

تفاوت بین اخطار در شیوهٔ سنتی و یادآوری یا تذکر در روش نوین در مفهوم است. در اخطار، شیوهٔ تنبیه را برای فرد روشن می‌کنند (یعنی نحوهٔ عمل بعدی مدیران را مشخص می‌کنند) اما هدف از یادآوری روشن کردن نحوهٔ جلوگیری از رفتار مشکل‌آفرین است. بدین ترتیب، در انضباط بدون تنبیه تأکید بر مسئولیت زیردست است و مدیران تصور می‌کنند که او این مسئولیت را خواهد پذیرفت. مدیران در ازای مرخصی فرد خطاکار به‌منظور تصمیم‌گیری به او حقوق پرداخت می‌کنند تا نشان دهند میل دارند همچنان در سازمان بماند. در اینجا نیز تصور مثبت است. با مرخصی، کارمند به تفکر می‌پردازد و تغییر می‌کند. هنگام بازگشت به کار، وی با

مدیر خود دیدار می‌کند تا اعلام کند در سازمان خواهد ماند یا آن را ترک خواهد کرد. اگر تصمیم بر تغییر و ماندن باشد مدیر و زیردست اهداف ویژه را همراه با طرح عملی آنها تدوین می‌کنند. مرخصی برای تصمیم‌گیری بحث‌انگیزترین جنبهٔ انضباط بدون تنبیه است. مخالفان آن می‌پرسند چگونه می‌توان فرد مشکل‌ساز را برانگیخت با دریافت مرخصی باحقوق برای تخلفی که مرتکب شده است خود را تغییر دهد! اما پیروان این نظام معتقدند جای نگرانی نیست. سازمان‌های پیرو نظام نوین می‌دانند که از نظر کارکنان خوب مرخصی مانند آخرین تیر ترکش است و کارکنان خطاکاری که از مرخصی استفاده می‌کنند آن را هر چیزی می‌پندارند جز تعطیلی. انضباط بدون تنبیه مزایای دیگری نیز دارد. با مرخصی، فرد خطاکار احساس نمی‌کند که باید حیثیت خود را حفظ کند یا در برابر مدیران به عمل متقابل دست بزند. همچنین میزان شکایت‌ها را در سازمان‌هایی که اتحادیه دارند می‌کاهد. چگونه ممکن است فردی که از مرخصی با حقوق برخوردار می‌شود شکایت کند؟ شاید عیب اصلی انضباط بدون تنبیه این است که گاهی به دشواری اطمینان می‌یابیم مدیران آن را بپذیرند وخود را بدان متعهد بدانند. مدیران اگر حتی به نگرانی‌های خود دربارهٔ مرخصی با حقوق غلبه کنند ممکن است به دشواری سبک تنبیهی خود را تغییر دهند. خلاصه، عنصر اساسی تفاوت انضباط بدون تنبیه و شیوهٔ سنتی همین پیش‌فرض است که کارکنان مسئول رفتار خودند. هر بهبودی در انضباط بستگی به پذیرش این مسئولیت از سوی آنان دارد. با این برداشت، انضباط بدون تنبیه نوعی یاری‌رسانی به کارکنان است (دولان، ۱۳۷۷: ۵۴۲ ـ ۵۴۴).

سؤالات فصل

۱. انضباط چیست؟
۲. اهداف انضباط را نام ببرید.
۳. آیین‌نامهٔ انضباطی چیست؟
۴. رویکردهای انضباطی را شرح دهید.
۵. انضباط ساختاری یا تعبیری چیست؟
۶. انواع مشکلات انضباطی را نام ببرید.
۷. مراحل تعیین درجهٔ تخلف را نام ببرید.
۸. انواع مجازات انضباطی را نام ببرید.
۹. دخالت انضباطی را توضیح دهید.
۱۰. رویکرد نوین انضباطی را شرح دهید.

۱۰

ایجاد بهداشت و ایمنی کاری

فصل دهم حاوی موضوعات زیر است:

- تعریف ایمنی و سلامت و دلایل اساسی ایجاد آن برای کارکنان
- دلایل ایجاد حوادث
- نظریهٔ مستعدین حادثه
- راهبردهای اساسی تدوین برنامه‌های ایمنی و برنامه‌های ایجاد و توسعهٔ ایمنی
- تعریف فشار عصبی و منابع آن
- چگونگی مدیریت و کنترل فشار عصبی
- مهندسی عناصر انسانی (ارگونومی)

مقدمه

موضوع ایمنی و سلامت کارکنان از پدیده‌های انقلاب صنعتی است. به دنبال آن، به‌ویژه در اوایل قرن بیستم، به مسائل ایمنی در محیط کار توجه شد و از اوایل دههٔ ۱۹۶۰ میلادی تا کنون در زمینهٔ کاهش حوادث و بیماری‌های مربوط به شغل پیشرفت‌های زیادی شده است. امروزه، اهمیت موضوع به حدی است که بخش درخورتوجهی از وقت و بودجهٔ سازمان‌ها صرف مسائل مربوط به سلامت روحی و جسمی کارکنان می‌شود زیرا مدیران سازمان‌ها در برابر مسائل ایمنی و سلامت کارکنان مسئول‌اند و باید تلاش کنند محیط کار را از هر خطری دور کنند و شرایطی فراهم آورند که کارکنان در

سلامت روحی و جسمی کامل به سر ببرند (دسنزو و رابینز، ۱۹۸۹: ۵۰۲). امروزه، با تدوین راهبردها و برنامه‌ها تا حد زیادی از خطرهای آسیب‌رسان به ایمنی محیط کار کاسته شده اما مسائل مربوط به سلامت روحی کارکنان افزایش یافته است. به همین دلیل، موضوعات مربوط به سلامت روحی کارکنان از مباحث مهم مدیریت منابع انسانی است.

تعریف ایمنی[1] و سلامت[2]

«ایمنی» حفظ کارکنان و حمایت از آنان در برابر آسیب‌های شغلی است (نو و ماندی، ۱۹۸۷: ۵۰۰). اگر محیط کار به طور صحیح طراحی نشده یا در طراحی دستگاه‌ها مسائل ایمنی رعایت نشده باشد ممکن است حوادثی در هنگام کار رخ دهد. مدیر باید با تدوین برنامه‌های مناسب حوادث مربوط به کار را به حداقل برساند.

«سلامت» حفظ کارکنان از بیماری‌های روانی و جسمانی است. در این قسمت، علاوه بر مباحث مربوط به بهداشت و بیماری‌های جسمانی به موضوعات روحی و روانی افراد هم توجه می‌کنند.

ایمنی و سلامت جنبهٔ اساسی مدیریت منابع انسانی است و مسائل آن به طور جدی بر بهره‌وری تأثیر منفی دارد. اصولاً مدیران اجرایی در برابر ایمنی و سلامت کارکنان سازمان مسئول‌اند اما مدیران نیروی انسانی تخصص‌ها را تأمین و با تدوین راهبردها و برنامه‌ها موجبات هماهنگی اقدامات مربوط را فراهم می‌کنند و همچنین سایر مدیران را در اجرای برنامه‌ها یاری می‌رسانند. برنامه‌های ایمنی و سلامت کارکنان به سه دلیل اساسی در سازمان‌ها ایجاد می‌شود و توسعه می‌یابد (فری، ۱۹۸۶: ۴۰ـ۴۵):

۱. **بهبود انگیزه:** بروز حوادث منجر به کاهش انگیزهٔ فرد و همکاران فردِ حادثه‌دیده می‌شود؛ درواقع، به رنجیده‌خاطر شدن دوستان و همکاران می‌انجامد و بر نگرش افراد به مدیریت و سازمان تأثیر منفی دارد. کاهش انگیزه عملکرد فردی و سازمانی را می‌کاهد. بنابراین، برای جلوگیری از بروز مسائل یادشده باید برنامه‌های مناسب ایمنی و سلامت تدوین شود.

۲. **ملاحظات قانونی:** امروزه، مدیران طبق قوانین موجود متعهد به جلوگیری از هرگونه حوادث احتمالی‌اند و در برابر هر حادثه‌ای که در نتیجهٔ قصور آنان باشد باید جواب دهند.

---

1. Safty
2. Health

معمولاً در هر کشوری قوانینی بدین منظور تصویب و اجرا می‌شود. در ایران، وزارت کار و امور اجتماعی در این خصوص اقداماتی کرده است بدین ترتیب که اطلاعات مربوط به حوادث را جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل و راهبردها و برنامه‌هایی مناسب تدوین کرده است؛ همچنین بر اقدامات ایمنی واحدهای تولیدی نظارت دارد.

۳. **صرفه‌جویی در هزینه‌ها:** حوادثی که در محیط کار منجر به آسیب افراد می‌شود هزینه‌های زیادی به سازمان تحمیل می‌کند که شامل هزینهٔ از دست دادن نیروی انسانی، کاهش روحیه، هزینهٔ ازکارافتادگی، توقف موقتی تولید، هزینهٔ استخدام و آموزش مجدد، کاهش بهره‌وری و امثال آن است. قطعاً این هزینه‌ها بیشتر از هزینهٔ اقدامات مربوط به ایمنی است. لذا، از دلایل مهم توجه به اقدامات ایمنی و سلامت کارکنان صرفه‌جویی در هزینه‌هاست و توجه بدان برای سازمان مزایای زیادی دارد.

دلایل بروز حوادث

حوادث به دو دلیل عمدهٔ «شرایط کاری ناامن» و «رفتارهای کاری ناامن» بروز می‌یابند (واین، ۱۹۸۹: ۵۶۲). شرایط کاری ناامن تجهیزات و محیط کاری را در بر می‌گیرد. تجهیزات شامل وسایل معیوب، حفاظهای نامناسب برای دستگاه‌ها و نبودِ لوازم پوششی و حمایتی است. ناامنی محیط کار به دلیل سروصدا، تشعشع، گردوغبار و خاک، دود و گازهای سمی و فشارهای عصبی است. رفتار کاری ناامن معمولاً استفادهٔ نامناسب از تجهیزات و ابزارهاست. توجه کنیم همهٔ رفتارهای ناامن الزاماً به ایجاد حوادث و صدمه منجر نمی‌شوند اما برای جلوگیری از حوادث باید از رفتارهای بالقوه حادثه‌زا جلوگیری کنیم. بسیاری از محققان ایمنی اعتقاد دارند درصد زیادی از حوادث ناشی از اشتباهات افراد است. البته بعضی از حوادث ناشی از لوازم نامناسب است اما در بسیاری از موارد مزایای تجهیزات و محیط‌های ایمن با کارکنانی که نمی‌خواهند موارد ایمنی را رعایت کنند یا بی‌دقت‌اند خنثا می‌شود (مارک، ۱۹۹۰: ۳۵۶).

نظریهٔ مستعدان حادثه[1]

بر اساس نظریهٔ مستعدین حادثه، افرادی خاص موجب بروز حوادث بسیاری حتی در شرایط محیطی مناسب می‌شوند. حذف حوادث مستلزم فرایند ساده‌ای سه‌مرحله‌ای

1. Accident Proneness

است. ابتدا باید ویژگی‌هایی را شناسایی کنیم که به بروز حوادث منجر می‌شوند. در مرحلهٔ دوم، همهٔ افراد باید با توجه به این ویژگی‌ها امتحان شوند. در مرحلهٔ آخر، مشاغل حادثه‌زا را برای کارکنانی در نظر بگیریم که بنا بر آزمون دارای ویژگی‌های حادثه‌آفرین نیستند و مشاغل کم‌حادثه را برای کارکنان مستعد حادثه در نظر بگیریم. سادگی این نظریه باعث افزایش جذابیت آن شده است. البته بسیاری از محققان بیان می‌دارند که افراد مستعد حادثه بدین سادگی قابل شناسایی نیستند مگر اینکه به‌طور مکرر حادثه ایجاد کنند. به هر حال، بعضی از افراد حامی این نظریه‌اند. نتایج بعضی تحقیقات نشان می‌دهد ۱۰ درصد از نیروی کار باعث ۷۰ درصد حوادث می‌شوند (میلتون، ۱۹۷۸: ۸۷).

راهبردهای ایمن‌سازی محیط کار

برنامه‌های ایمنی با استفاده از دو راهبرد اساسی تدوین و اجرا می‌شوند: راهبرد اول بر پرورش نگرش کارکنان به ایمنی تأکید می‌ورزد زیرا وقتی کارکنان به ایمنی فکر کنند و به کشف و نوآوری روش‌های حفظ محیط کاری ایمن بپردازند حوادث کاهش می‌یابد. در این صورت، ضمن رعایت نکات ایمنی و اهمیت دادن به آنها راه‌حل‌های ابداعی هم ایجاد می‌شود و توسعه می‌یابد. بدین منظور، مدیران دربارهٔ موضوعات ایمنی به آموزش، راهنمایی و هدایت کارکنان می‌پردازند. افرادی که رفتاری ایمن دارند تشویق و افراد بی‌دقت معرفی و تنبیه می‌شوند. راهبرد دوم بر شرایط کاری ایمن تأکید می‌ورزد. بر اساس آن، برای دستگاه‌ها پوشش ایمنی طراحی و محیط کار ایمن می‌شود، در طراحی دستگاه‌ها و ساخت ماشین‌آلات به موارد ایمنی توجه و سایر برنامه‌ها تدوین و اجرا می‌شود.

ایجاد و توسعهٔ برنامه‌های ایمنی

برای جلوگیری از حوادث با توجه به راهبردها اقدام می‌شود. اقدامات بسته به نوع کار متنوع و پیچیده است. برای مثال، کارخانهٔ بزرگ ماشین‌سازی طرح‌های متنوع و پیشرفتهٔ ایمنی را ایجاد می‌کند و توسعه می‌دهد. اقدامات معمول سازمان‌ها عبارت‌اند از:

۱. **تجزیه و تحلیل شغل برای ایمنی:** از مهم‌ترین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی برای شناسایی و حذف آسیب‌های شغلی تجزیه و تحلیل و طراحی شغل است. بهترین زمان برای تشخیص و حذف خطرهای شغلی هنگام طراحی شغل است اما قبل از

آن باید نقاط حساس و خطرزای مشاغل را شناسایی و تجزیه و تحلیل کنند. برای تجزیه و تحلیل ایمنی مشاغل چهار روش اساسی وجود دارد (میدلمیست و همکاران، ۱۹۸۳: ۴۳۰):

الف) انتخاب مشاغلی که باید تجزیه و تحلیل شوند.

ب) خرد کردن شغل به گام‌های متوالی

ج) شناسایی خطرها و حوادث بالقوه (شامل فعالیت‌ها و عملیات، دستگاه‌ها، مواد و محیط کار)

د) به‌کارگیری روش‌هایی برای کاهش خطرها و حوادث بالقوه (یافتن روش جدید کاری؛ تغییر شرایط فیزیکی عامل حادثه؛ تغییر روش کار؛ کاهش ضرورت یا تکرار انجام کار).

با تجزیه و تحلیل یادشده و شناسایی خطرهای بالقوه باید به طراحی مناسب مشاغل پرداخت به‌طوری که موارد حادثه‌آفرین کاسته شود.

۲. **تحقیقات ایمنی:** تحقیقات ایمنی محققان ایمنی سازمان کوششی است برای کشف علل حوادث و تعیین روش‌های جلوگیری از بروز آنها. پس از تحقیقات جامع دربارهٔ حوادث اقدامات مناسب صورت می‌پذیرد. محققان به دنبال آن‌اند که بفهمند حوادث چرا، چگونه، کجا و به دست چه کسی/ کسانی رخ می‌دهد. آنان عموماً کارشناسان ایمنی و سرپرستان اجرایی‌اند که گزارش تهیه می‌کنند و از نتایج تحقیقات خود به تدوین برنامه‌ها و اقدامات عملی مناسب برای بهبود وضعیت‌های حادثه‌آفرین می‌پردازند.

۳. **آموزش عمومی:** برای آشناسازی افراد سازمان با ایمنی و مباحث آن ضروری است دوره‌های آموزشی برگزار شود. هدف آموزش عمومی آگاه‌سازی کارکنان دربارهٔ ایمنی است. بدین منظور، روش‌هایی وجود دارد، مانند نمایش تابلوهای حاوی شعار امنیت، تخصیص بخشی از خبرنامه‌های سازمان به مباحث ایمنی، نمایش فیلم، و سخنرانی. همچنین ممکن است دورهٔ آموزشی خاصی برای آشناسازی کارکنان جدید با مسائل ایمنی در نظر بگیرند زیرا حوادث در ماه‌های اولیهٔ شروع به کار بیش از مواقع دیگر است.

۴. **آموزش مهارت:** هنگامی که کارکنان در دوره‌های آموزشی شرکت دارند باید دربارهٔ موضوعات ایمنی و روش‌های جلوگیری از حوادث بحث کنند. همراهی مباحث

مربوط به ایمنی با برنامه‌های آموزشی موجب می‌شود کارکنان باور کنند رعایت ایمنی قسمتی از فعالیت‌های شغلی آنان است. لذا، در برنامه‌های آموزشی مهارت باید وضعیت‌های ناامن شناسانده و روش‌های جلوگیری از حوادث آموزش داده شود.

۵. **طراحی و مهندسی دستگاه‌ها:** از دیگر روش‌های جلوگیری از حوادث طراحی مناسب لوازم و تجهیزات و نحوهٔ به‌کارگیری آنهاست. موارد حادثه‌آفرین باید به نحوی طراحی شود که کمترین آسیب را به شاغل وارد کند. کار با ماشین‌آلات نباید به خستگی متصدیان منجر شود و تعامل با تجهیزات نباید به خم و راست شدن شدید و پیچ‌وتاب خوردن احتیاج داشته باشد زیرا حوادث را افزایش می‌دهد.

۶. **شیوه‌های پوششی یا حراستی:** برای حراست از افراد هرجا ضرورت اقتضا کند باید وسایل مورد نیاز ایمنی فراهم شود. کفش ایمنی، دستکش، کلاه محکم، عینک ایمنی، و صداخفه‌کن بعضی از ابزار حراستی عمومی‌اند که بسته به نوع کار از آنها استفاده می‌شود. حراست محدود به افراد نیست بلکه برای اجزای حادثه‌آفرین ماشین‌آلات هم ضروری است. تعمیر بموقع ماشین‌آلات از برخی حوادث جلوگیری می‌کند.

۷. **برنامه‌های انگیزشی:** علاوه بر اقدامات طرح‌شده، بعضی سازمان‌ها برای کاهش حوادث از طرح‌های انگیزشی استفاده می‌کنند. در این روش به افرادی که موارد ایمنی را به دقت رعایت می‌کنند پاداش می‌دهند. برخی سازمان‌ها برای ایجاد کوشش گروهی مبلغی به واحدهایی که برای مدتی معیّن بدون حادثه بوده‌اند جایزه می‌دهند.

۸. **ایجاد و اجرای قوانین محکم:** بعضی از سازمان‌ها برای ایمن‌سازی محیط کار سرمایه‌گذاری می‌کنند. با وجود این، بعضی افراد به ایمنی و استفاده از وسایل اهمیت نمی‌دهند. ضروری است برای استفاده از وسایل و توجه به نکات ایمنی قوانین محکم تصویب و بدون تخفیفی اجرا شود به‌طوری که مدیر اطمینان یابد افراد از قوانین مربوط پیروی می‌کنند. برای مثال، در محدوده‌ای که تابلو یا علامت «سیگار کشیدن ممنوع» نصب شده است اطمینان یابند کسی سیگار نمی‌کشد. گاهی ممکن است برای اجرای قوانین از شیوه‌هایی مانند اخطار و تنبیه استفاده کنند. مدیران با استفاده از برنامه‌های مذکور حوادث را به حداقل ممکن می‌رسانند. شایان یادآوری است باید درخصوص نگرش کارکنان دربارهٔ ایمنی سرمایه‌گذاری شود. برای پرورش نگرش مطلوب، در درجهٔ اول باید سرپرستان و مدیران به‌طور کامل و صحیح از قوانین پیروی و از وسایل کافی استفاده کنند. رفتار و نگرش سرپرستان درخصوص ایمنی بر رفتار و نگرش سایر کارکنان تأثیر زیادی دارد.

از آنجا که توجه به موضوعات ایمنی از ارزش‌ها و رفتارهای فرهنگی هر جامعه محسوب می‌شود یکی از وظایف مهم مدیران پرورش ارزش‌های فرهنگی و اصلاح رفتارهای ناصحیح است به‌طوری که خود کارکنان برای ایمنی و رعایت نکات آن ارزش قائل شوند (میرسپاسی، ۱۳۶۷: ۴۳ ـ ۵۸).

برنامه‌های بهبود سلامت کارکنان

سلامت حفظ کارکنان از بیماری‌های جسمانی و روانی است. سلامت کارکنان اهمیت بسیاری برای سازمان‌ها دارد. هرساله میلیاردها ریال از هزینه‌های بهره‌وری صرف مسائل سلامت کارکنان می‌شود. بعضی از این هزینه‌ها نتیجهٔ غیبت‌های کارکنان به دلیل بیماری‌های معمول است. بیماری‌های مربوط به شغل افراد و ناراحتی‌های جسمی و روحی کارکنان بر کاهش عملکرد آنها تأثیر زیادی دارد. برای حفظ و بهبود سلامت کارکنان تقریباً همهٔ سازمان‌ها در تشکیلات خود واحد خدمات بهداشتی و درمانی برای عرضهٔ خدمات و رفع نیازهای کارکنان سازمان در نظر می‌گیرند. این واحد علاوه بر عرضهٔ خدمات بهداشتی و درمانی اغلب به آزمایش‌های پزشکی می‌پردازد تا از بروز بیماری‌های شغلی تا حد امکان جلوگیری کند. هرچه احتمال بروز بیماری‌های شغلی در سازمان بیشتر باشد امکانات بیشتری باید تدارک ببیند.

در چند دههٔ اخیر، علاوه بر بیماری‌های جسمانی مسائل روانی کارکنان برای سازمان‌ها مشکلات زیادی ایجاد کرده است. لذا، برنامه‌های بهبود سلامت فقط شامل خدمات بهداشتی و آزمایش‌های جزئی پزشکی نیست بلکه باید با توجه به فلسفهٔ وجودی سازمان به سلامت فکری و ارزش‌های متعالی افراد اهمیت داده شود زیرا رفتار افراد متأثر از سلامت فکری آنان است. مهم‌ترین مسئلهٔ روانی‌ای که بخش درخورتوجهی از زندگی شخصی و شغلی کارکنان را در بر می‌گیرد و امروزه بسیاری از سازمان‌ها از آن رنج می‌برند فشار عصبی (استرس) است. در این قسمت به موضوعات مربوط به فشار عصبی می‌پردازیم.

تعریف فشار عصبی (استرس)[1]

فشار عصبی در زندگی روزانه فراوان مشاهده می‌شود و برای دنیای صنعتی و فراصنعتی

---

1. Stress

گرفتاری‌های فراوانی به بار آورده است. نگرانی افراد از کار و خانواده و فرزند، دوری اعضای خانواده از یکدیگر و جدایی آنها، نگرانی مادران کارمند از وضع کودکان خود و احساس گناه از کم‌توجهی به فرزندان، افزایش مشکلات اجتماعی، وضع نامطلوب اقتصادی و نیازهای گوناگون، انتظارات و توقعات سازمان از کارکنان، پیشرفت فناوری و نگرانی از منسوخ شدن معلومات، مشکلات مدیریت، توقعات کارکنان و سایر مشکلات زندگی و شغل افراد همگی سبب می‌شود فرد از لحظهٔ بیداری تا هنگام آرمیدن دچار هیجان‌ها، تنش‌ها، نگرانی‌ها، بیم‌ها و امیدهای گوناگون باشد که گاهی با ظرفیت روانی، بدنی و عصبی وی متناسب است و گاهی نیست. به مجموعهٔ چنین حالت‌ها و فشارهای ناشی از آن در اصطلاح استرس یا فشار عصبی می‌گویند.

استرس در توضیح یادشده به معنای فشار است اما به عبارت بسیار ساده و کلی حالتی است در روان و تن که از وارد شدن فشارهای روحی یا جسمی به فرد ناشی می‌شود. لذا، شاید فشار عصبی معادلی دقیق برای استرس نباشد زیرا استرس حالتی ناشی از فشار است نه خود فشار اما با کمی تسامح استرس همان فشار عصبی و حالتی است که فرد در مقابل محرک‌های ناسازگار بیرونی از خود بروز می‌دهد (الوانی، ۱۳۶۸: ۴۵ ـ ۵۹). بنابراین، اگر ذهن و بدن در برابر عوامل محیطی ظرفیت مناسب نداشته باشد حالتی در فرد به وجود می‌آید که فشار عصبی نام دارد. فشار عصبی با مفهوم اضطراب متفاوت است زیرا اضطراب جنبهٔ روانی دارد و فشار عصبی جنبهٔ روانی- تنی.

اگر فرد مدتی نسبتاً طولانی تحت فشارهای عصبی بیش از حد تحمل خویش قرار گیرد ممکن است از پا درآید و پیامدهای خطرناک به دنبال داشته باشد. درواقع، فشار عصبی در سطح بالا نابودکنندهٔ زندگی[1] است. اما گاهی فشار عصبی در سطح پایین در کار فرد مؤثر است و به توسعهٔ اراده و انرژی وی منجر می‌شود. در این صورت، فشار عصبی یاری‌دهنده زندگی[2] است. لذا، اگر ظرفیت‌ها و توانایی‌های فرد از عهدهٔ تقاضاهای محیطی برآید از شرایط ایجادشده و فشار عصبی استفاده می‌کند و فشار عصبی مفید خواهد بود؛ در غیر این صورت، فشار عصبی ناخوشایند و مضر خواهد بود (فونتانا، ۱۹۹۰: ۳).

---

1. Life - Destroyer

2. Life - Sarer

رابطهٔ فشار عصبی با عملکرد فردی

انسان برای تحرک و تلاش به مقداری فشار عصبی نیاز دارد و میزان مشخصی از آن برای نیروی انسانی سازمان سازنده و محرک است و موجب بهبود عملکرد می‌شود. فشار عصبی شدید انسان را نابود می‌کند. لذا، آنچه باید کنترل و با آن مقابله شود فشار عصبی بیش از حد و مخل است زیرا در عملکرد فردی و روحیه و سلامت اثر منفی می‌گذارد.

علایم فشار عصبی در انسان

علایم آگاهی‌دهندهٔ فشار عصبی گوناگون و منحصربه‌فردند؛ برخی از آنها عبارت‌اند از: خستگی جسمی و روحی؛ محدود شدن حوزهٔ تمرکز فکری؛ کم شدن قدرت حافظه؛ درون‌گرایی؛ تپش سریع قلب؛ سردرد؛ گرم شدن غیرطبیعی بدن؛ خشک شدن دهان؛ احساس گیجی؛ تغییر حالت تنفس؛ سردی دست و پا؛ دردهای عضلانی؛ دردهای استخوانی؛ بی‌خوابی/ کم‌خوابی؛ رفتارهای ناهنجار، از قبیل پرخاش به دیگران یا پرت کردن اشیا به اطراف؛ دلسردی و نداشتن انگیزه یا داشتن انگیزه‌های منفی (ابطحی، ۱۳۷۰: ۷۰ ـ ۷۹).

منابع ایجاد فشار عصبی

بر اساس مطالعات، میزان تحمل افراد در برابر فشار روانی و عوامل استرس‌زا یکسان نیست. واکنش‌های افراد به استرس نیز متفاوت است. بسیار مشاهده شده است که بعضی افراد در سازمان با کار فراوان و مشکلات اداری و شخصی مشکلی ندارند و بدون فشار عصبی به کار خود ادامه می‌دهند ولی افرادی که مسئولیت مهمی هم ندارند بر اثر حادثه‌ای کوچک یا بحثی کوتاه توان خود را از دست می‌دهند. به هر حال، متأسفانه عوامل زیادی موجب ایجاد فشار عصبی می‌شود. علاوه بر آن، عوامل مستقل عمل نمی‌کنند و ممکن است با ظهور عاملی استرس‌زا عوامل دیگر تشدید شود. برای شناسایی عوامل آنها را به دو گروه کلی تقسیم می‌کنیم (بارون و گرینبرگ، ۱۹۹۰: ۲۲۴):

۱. **عوامل شغلی:** معمولاً شغل و محیط کاری فشار عصبی به دنبال دارد. برخی مشاغل استرس بیشتری در فرد ایجاد می‌کنند و برخی کمتر. چند عامل مهم شغلی فشار عصبی بیشتری ایجاد می‌کنند که در این قسمت توضیح می‌دهیم:

الف) تقاضاهای شغلی: مشاغلی که افراد را بیشتر در معرض فشار عصبی قرار می‌دهند به دلیل تقاضاهای شغلی متعدد و حساس‌اند. مدیر تولید، پزشک اورژانس، خلبان هواپیما، و آتش‌نشان بیشتر در معرض فشار عصبی سطح بالا قرار دارند و رئیس دانشگاه و کتابدار

کمتر. از بعضی مشاغل تقاضاهای استرس‌آفرین می‌شود. شرایط فشار عصبی عبارت‌اند از: تصمیم‌گیری مکرّر، مسئولیت شدید در برابر نیروی انسانی، شرایط فیزیکی ناخوشایند، انجام وظایف نامعیّن، مبادلهٔ شدید اطلاعات با دیگران، اهمیت وظایف و... . در برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی باید به نکات یادشده توجه کرد و قبل از انتخاب شغل ماهیت، تقاضاهای آن و میزان سازگاری ویژگی‌های شخصی با آن بررسی شود.

ب) **تعارض در نقش:** تعارض در نقش هنگامی اتفاق می‌افتد که فرد در پست خود اهداف متضاد را دنبال کند و بین اختیارات، مسئولیت‌ها و وظایف شغل فرد انطباق کافی وجود نداشته باشد. برای مثال، اگر از مدیر تولید در حالی که باید تعداد نیروی انسانی را کاهش دهد توقع داشته باشند تولید را افزایش دهد مدیر دچار فشار عصبی می‌شود (بریف، ۱۹۸۸: ۲۷) زیرا دست‌یابی به هر دو هدف تقریباً ناممکن است. همچنین اگر بین وظایف و مسئولیت‌های شغلی و اختیارات، قوانین و مقررات، منابع و امکانات، انتظارات و توقعات از فرد در شغل تطابق کافی وجود نداشته باشد تعارض ایجادشده به فشار عصبی می‌انجامد.

ج) **ابهام در نقش:** گاهی فشار عصبی از نامعیّنی شغل نشئت می‌گیرد. حتی اگر از تعارض در نقش دوری شود ابهام در نقش منبع فشار عصبی است که هنگامی ایجاد می‌شود که کارکنان دربارهٔ محتوای شغل اطلاعات واضح ندارند. برای مثال، میزان مسئولیت، اختیارات و انتظارات مشخص نیست. این وضعیت برای شاغل احساس ناامنی به وجود می‌آورد و به فشار عصبی منجر می‌شود.

د) **وظایف بسیار سنگین یا بسیار سبک:** انجام وظایف بسیار سنگین و متعدد یا وظایف اندک هر دو عامل ایجاد فشار عصبی است. هنگامی که به کارکنان وظایف زیاد و بیش از حد توان داده شود دچار فشار عصبی می‌شوند. این مسئله معمولاً بدین دلیل پیش می‌آید که برای هر کاری ابتدا بهترین کارکنان مخاطب قرار می‌گیرند زیرا ثابت شده است از عهدهٔ بسیاری از کارها برمی‌آیند. همچنین کار اندک به ایجاد فشار عصبی منجر می‌شود و این حقیقت مهم است. سخت‌ترین کارها در دنیا بیکاری است. کار اندک به ملال و خستگی منجر می‌شود. شاغل در این صورت احساس عزت‌نفس نمی‌کند. این نتایج ناخوشایند باعث ایجاد فشار عصبی در سطح بالا می‌شود.

ه) **کافی نبودن امکانات:** نبود یا کمبود امکاناتی چون بودجه، وسایل و تجهیزات، و نیروی انسانی موجب استرس در افراد سازمان می‌شود.

و) **مشارکت نداشتن در تصمیمات:** افراد دارای تجربهٔ شغلی اگر در تصمیم‌گیری‌های اساسی شغل نقش نداشته باشند و با آنان مشورت نشود دچار فشار عصبی می‌شوند. مدیرانی که اجازه می‌دهند کارکنانشان در بحث‌ها و تصمیمات مشارکت داشته باشند راهبردی مناسب را دنبال و ضمن بهره‌برداری از عقاید و دیدگاه‌های آنان موجبات برآوردن نیازهای سطح بالایشان را فراهم می‌کنند. با این شیوه، به آموزش و پرورش کارکنان هم کمک می‌شود.

ز) **شرایط فیزیکی کار:** ازدحام و سروصدای زیاد، گرما و سرمای شدید، نور ضعیف، طراحی نامناسب محیط کار و محل استقرار دستگاه‌ها، خطرهای شغلی و غیره بر کاهش انگیزه و افزایش سطح فشار عصبی تأثیر دارد.

ح) **فرهنگ سازمانی:** شاید مهم‌ترین عامل ایجاد فشار عصبی فرهنگ سازمانی نامطلوب باشد. در سازمان چیزی بدون تأثیر از فرهنگ سازمانی وجود ندارد. قوانین خشک و انعطاف‌ناپذیر، جابه‌جایی‌های مکرر شغلی، تخصص‌گرایی افراطی، ارتباطات ناقص و نادرست، نبود بازخورد، کنترل‌های شدید، ارزیابی‌های ناعادلانه، حمایت نکردن همکاران و مدیریت، قانون‌شکنی، بی‌نظمی و بی‌انضباطی، اعمال خلاف شرع و عرف، مشارکت نداشتن، نداشتن ابتکار و امثال آنها ناشی از فرهنگ سازمانی نامطلوب است و موجب ایجاد استرس شدید در افراد می‌شود. مدیران با کسب آگاهی از عوامل ایجاد فشار عصبی در محیط کار تا حد ممکن فشار عصبی را خواهند کاست.

۲. **دلایل شخصی ایجاد فشار عصبی:** بسیاری از عوامل استرس‌زا به شغل ربطی ندارند. این عوامل شامل بیماری‌های سخت و لاعلاج، مشکلات مالی زیاد و مسائل مربوط به آن، مرگ نزدیکان، طلاق، حساسیت بیش از اندازه، مشکلات خانوادگی، ضعف اعتمادبه‌نفس، ناکامی در کسب‌وکار، ناکامی در تحصیل، اتفاقات غیرمنتظره در زندگی شخصی و، مهم‌تر از همه، ضعف در ایمان و اعتقادات مذهبی است. در نظر داشته باشیم که شخصیت و روحیهٔ افراد در دچار شدن به فشار عصبی بسیار مؤثر است. بعضی افراد در برابر حوادث مقاومت بیشتری نشان می‌دهند و کمتر دچار فشار عصبی می‌شوند. نکتهٔ مهم آن است که مدیران باید بدانند هرچه افراد بیشتر در معرض حوادث ناگوار زندگی باشند آمادگی بیشتری برای ابتلا به فشار عصبی دارند که بر عملکرد و پیشرفت آنان تأثیر منفی دارد.

برخی عوامل استرس‌آفرین با عوامل اجتماعی و فرهنگی جامعه ارتباط دارند و

ضروری است مسئولان جامعه به آنها توجه کنند؛ عواملی چون: توفیق افراد فرصت‌طلب در محیط کار و اجتماع؛ پایین بودن سطح فرهنگ اجتماعی برخی از مردم؛ رعایت نشدن قوانین و مقررات اجتماعی و فرهنگی؛ کمبود امکانات تفریحی سالم؛ ناامنی اجتماعی؛ نبود فضای محبت‌آمیز و صمیمی و روابط انسانی صحیح در جامعه؛ آلودگی‌های محیطی؛ ضعف ایمان در جامعه؛ تعلق نداشتن به گروه‌های اجتماعی دلخواه؛ رعایت نشدن عدالت اجتماعی؛ سودجویی بیش از اندازهٔ برخی از افراد جامعه.

مدیریت فشار عصبی[1]

چنان‌که گفتیم فشار عصبی در سطح پایین موجب تحرک و تلاش بیشتر و عملکرد بهتر می‌شود اما در سطح بالا باید آن را کنترل کنند زیرا نابودکنندهٔ زندگی فرد است. کنترل فشار عصبی نسخهٔ یکسانی برای همهٔ افراد ندارد اما یک سلسله اقدامات کلی و عمومی دارد که فشار عصبی سطح بالا را می‌کاهد. بعضی از این اقدامات را باید خود فرد اجرا کند و بعضی دیگر را مدیر سازمان:

۱. **اقدامات فردی برای کنترل فشار عصبی:** اقداماتی که هر فرد باید برای جلوگیری از افزایش فشار عصبی یا فروکشی آن انجام دهد به شرح زیر است:

الف) تقویت ایمان و اعتقادات مذهبی: تقویت ایمان، توجه به ارزش‌های فرهنگ اسلامی، توکل و اعتقاد به ربوبیت خدا در زندگی و رویارویی با حوادث و مشکلات از شدت فشار عصبی می‌کاهد زیرا انسان‌های باایمان با عنایت به لطف و مرحمت خداوند با امیدواری و آرامش بیشتری به مسائل و مشکلات می‌نگرند و مسائل دنیوی کمتر موجبات ناراحتی آنان را فراهم می‌کند. لذا، مهم‌ترین عامل تقویت ایمان و توکل به خداوند متعال است.

ب) هدف‌گرایی: هدف‌گرایی باعث رهایی افراد از سرگردانی و لذت نبردن آنان از کار خود می‌شود زیرا و سرگردانی و لذت نبردن از شغل فشار عصبی ایجاد می‌کند. دانشمندان مدیریت معتقدند انسان‌ها اصولاً از کار گریزان نیستند و فعال آفریده شده‌اند. کوشش انسانی هدفمند لذت‌آور است.

ج) آموزش و کسب مهارت‌های شغلی: افرادی که در شغل خود از اطلاعات و دانش کافی بی‌بهره‌اند دچار فشار عصبی می‌شوند. بنابراین، باید سعی کنند از دانش و معلومات شغلی برخوردار شوند.

---

1. Managing stress

د) تغییر واکنش‌های رفتاری و ادراکی: این اقدام بر تغییر و تعدیل واکنش‌های ادراکی و رفتاری در موقعیت‌های استرس‌زا تأکید دارد. ما نمی‌توانیم دنیای اطراف خود را تغییر دهیم اما می‌توانیم واکنشمان را به آن تغییر دهیم. در این صورت، با افزایش توانایی خود به بررسی و تجزیه و تحلیل موقعیت استرس‌آفرین می‌پردازیم و خود را با آن وفق می‌دهیم. از لحاظ رفتاری، هنگامی که افراد با موقعیت‌های استرس‌زا روبه‌رو می‌شوند باید سعی کنند عاملی را که به افزایش استرس منجر می‌شود تغییر دهند یا خود را از آن موقعیت دور و اقداماتی کنند که با آن موقعیت تطبیق نداشته باشد. برای مثال، وقتی فرد در گردهمایی‌ای به‌سرعت سخن می‌گوید ممکن است دچار آشفتگی و اضطراب شود. از این‌رو، باید آگاهانه رفتار خود را تعدیل کند تا تنش و اضطرابش کاهش یابد. از جنبهٔ واکنش‌های ادراکی، اغلب موقعیت‌هایی که افراد آن را تهدیدکننده و خطرناک یا خارج از کنترل می‌دانند و استرسشان افزایش می‌یابد بر اثر ادراک غلط آنان ایجاد شده است. اگر به تجزیه و تحلیل دقیق و منطقی موقعیت‌ها بپردازیم و ادراکمان صحیح باشد واکنشمان هم تغییر خواهد کرد. ادراک مسائل و اتفاقات با دید مثبت و تفکر دربارهٔ رویدادهای امیدوارکننده نحوهٔ واکنش انسان را تغییر می‌دهد و اصلاح می‌کند.

هـ) ارتباطات صمیمی با همکاران و حمایت گروهی: ارتباطات صمیمی با همکاران نیازهای اجتماعی را برآورده می‌کند و موجب حمایت افراد از همدیگر می‌شود. حمایت گروهی و اجتماعی و سرپرستی صحیح حایلی در برابر استرس است (کمینگ، ۱۹۹۰: ۹۲ ـ ۱۰۴).

و) پرهیز از اشتغال به چند شغل: مشغلهٔ فکری، به‌ویژه در زمینه‌های متفاوت، موجب افزایش فشار عصبی می‌شود. افراد باید با توجه به این واقعیت و ویژگی‌های ذاتی‌شان شغل/ مشاغل خود را انتخاب کنند.

ز) ورزش و استراحت: افراد ورزشکار غالباً روحیه‌ای قوی دارند و کمتر دچار ضعف جسمی و روحی می‌شوند. ورزش سبک، مانند پیاده‌روی، دویدن و شنا، ضمن جلوگیری از فشار عصبی تا حد زیادی فشار عصبی را می‌کاهد. همچنین استراحت بین ساعات یک روز کاری و پس از فعالیت‌های سخت و خسته‌کننده و جلسات مکرر بنیهٔ جسمی و فکری را تقویت می‌کند.

ح) استفاده از کمک‌های روان‌پزشکی: اگر استرس مدیر یا شخص دیگر شدید و حاد

شود بهتر است از کمک‌های روان‌شناسی و روان‌پزشکی استفاده کند. اولین اقدام روان‌شناس تشخیص ریشه و دلیل فشار عصبی و اضطراب است. اگر منشأ آن بیماری‌ای جسمی باشد درمان پزشکی الزامی است. اگر دلایل غیرجسمی داشته باشد باید فرد با روان‌شناس مشورت کند.

۲. اقدامات مدیران برای کنترل فشار عصبی: درصد زیادی از فشارهای عصبی افراد مربوط به شغلشان است. برای کاهش فشار عصبی ناشی از شغل علاوه بر اقدامات فردی مدیران سازمان باید اقداماتی را رعایت کنند که در ادامه دربارهٔ آنها توضیح مختصری می‌دهیم:

الف) پرورش فرهنگ سازمانی مطلوب: چنان‌که گفتیم بسیاری از مسائل سازمانی ناشی از فرهنگ سازمانی است. مدیران باید با شناسایی فرهنگ مطلوب سازمانی ارزش‌های آن را ایجاد کنند و پرورش دهند به‌طوری که تلاش در آن فرهنگ خوشایند باشد و موجبات افزایش رضایت شغلی، رشد فردی و بهبود عملکرد سازمانی را فراهم کند. امروزه، دانشمندان مدیریت به دلیل نقش مهم فرهنگ در همهٔ موضوعات و مسائل سازمانی مهم‌ترین وظیفهٔ مدیران و رهبران سازمان را پرورش فرهنگ سازمانی می‌دانند (چارلز، ۱۹۸۵: ۱۲).

ب) هدایت و حمایت کارکنان (توجه به نقش تربیتی مدیران): از نقش‌های مهم مدیریتی در سازمان‌های برخوردار از فرهنگ اسلامی هدایت و تربیت است. مدیران تأثیر زیادی بر روح افراد دارند و با رهنمودهای خود موجبات دگرگونی، سعادت و رشد افراد سازمان را فراهم می‌کنند. پیامبر اکرم(ص) می‌فرماید: «اِذا تغیّر السلطان تغیّر الزمان» (مجلسی، ۱۰۳۷ـ۱۱۱۱ق: ۱۶۵)؛ یعنی هنگامی که حاکم و مدیر گروهی در اخلاق و رفتارش دگرگونی ایجاد کند زمانه دگرگون می‌شود. درواقع، خصوصیات اخلاقی نیروی انسانی متأثر از خصوصیات مدیران سازمان است و زیردستان معمولاً رفتار و شیوهٔ کاری مدیران را الگو قرار می‌دهند. لذا، مدیران نقش مربی و زیردستان نقش متربی دارند و این نقش در همهٔ ابعاد زندگی شغلی کارکنان مؤثر است. همچنین مدیران کارکنان را در انجام وظایف، تجزیه و تحلیل مسائل، نحوهٔ تصمیم‌گیری در شرایط گوناگون و حل تضادها حمایت می‌کنند. در این صورت، کارکنان با روحیهٔ بهتری وظایف خود را انجام می‌دهند و از ایجاد فشار عصبی در سطح بالا جلوگیری می‌شود.

ج) طراحی نظام حقوق مناسب و انگیزشی: نظام پرداخت حقوق سازمان حتی‌الامکان باید جواب‌گوی نیازهای اساسی کارکنان باشد. علاوه بر آن، هر کس باید مطابق عملکرد و

شایستگی‌اش در سازمان حقوق دریافت کند. توجه صرف به مدرک تحصیلی و تجربه در پرداخت حقوق بدون در نظر گرفتن نوع شغل افراد عادلانه نیست. همچنین برای افزایش انگیزه و رضایت شغلی باید متناسب با تغییر و افزایش عملکرد پاداش اعطا شود.

د) تغییر در ماهیت مشاغل: توجه دقیق به ماهیت مشاغل از میزان استرس می‌کاهد. برای مثال، استرسِ حاصل از وظایف خسته‌کننده و تکراری از طریق گسترش شغل کاهش می‌یابد. همچنین غنی‌سازی شغل استرس ناشی از نداشتن کنترل بر آن را می‌کاهد و شاغل در برنامه‌ریزی و هدایت آن مسئولیت بیشتری می‌یابد. نهایتاً، استرس از طریق حذف خطرها یا شرایط کاری ناخوشایند کاهش می‌یابد.

ه) مشارکت دادن افراد در امور مربوطه: گاهی استرس شغلی فرد بدین علت است که او را در امور مربوط به شغل به کار نمی‌گیرند. مشورت مزایای زیادی برای سازمان و کارکنان دارد: ۱. توجه به افکار و اندیشه‌های افراد موجب رشد شخصیت آنان می‌شود. در مقابل، بی‌توجهی به افکار و اندیشه‌های معقول دیگران شخصیت افراد را می‌شکند و ریشه‌های ابتکار را در دل‌ها می‌خشکاند؛ ۲. مدیران از طریق مشورت از افکار دیگران بهره‌مند می‌شوند؛ ۳. مشورت میزان مقبولیت برنامه‌ها را می‌افزاید و در نتیجه مدیران برنامه‌های خود را بهتر اجرا می‌کنند؛ ۴. موجب برآوردن نیازهای اجتماعی افراد می‌شود و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد؛ ۵. ابهام در اهداف، انتظارات، ارزیابی‌ها و امثال آنها را حذف می‌کند. روشن است که مشورت فشار عصبی را می‌کاهد.

و) بهبود ارتباطات سازمانی: افزایش ارتباطات مدیران با کارکنان منجر به کاهش ابهام در نقش شاغل می‌شود. ارتباطات مکتوب و کلامی ادراکات غلط افراد را از مشاغل سازمانی اصلاح می‌کند. لذا، ارتباطات از فشار عصبی جلوگیری می‌کند یا از آن می‌کاهد (رابینز، ۱۹۹۱: ۶۱۸). همچنین، مدیران با توجه به علت استرس‌های سازمانی برای کنترل استرس در سازمان به تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی مربوط به شغل، تقویت حس همکاری، ارائهٔ بازخورد عملکرد، حل و فصل مسائل شغلی کارکنان، کاهش تعارضات بین افراد، رفع مشکلات شغل و زندگی کارکنان می‌پردازند.

مهندسی عناصر انسانی[1] (ارگونومی)

ارگونومی یا مهندسی عناصر انسانی از دو کلمهٔ یونانی Ergo به معنی کار و Nomos به

1. Human Factors Engineering

معنی قانون و قاعده مشتق شده است و در لغت به معنای قانون و قاعدهٔ کار است. ارگونومی کوششی است برای تناسب کار با انسان و هدف اساسی آن بهبود بخشیدن به روش‌های کار و وسایل آن و انطباق بخشیدن کار با خصوصیات روانی و جسمانی است.

مهندسی عناصر انسانی دانشی است کاربردی مرکّب از علوم پایه، ازجمله فیزیولوژی، روان‌شناسی، فیزیک، مکانیک، طراحی، آمار، ریاضی، جامعه‌شناسی، و مدیریت. این علوم به طراحی بهتر سازمان و بهره‌ور بودن آن کمک می‌کنند و میزان رفاه و سازگاری انسان‌ها را با محیط کار به طرز چشمگیری می‌افزایند. انجمن ارگونومی بر روش‌های طراحی تأکید دارد و مهندسی عناصر انسانی را چنین تعریف می‌کند: کشف و کاربرد اصول مربوط به رفتار انسان و خصوصیات طراحی، ارزیابی، فرایند نگهداری محصولات با هدف ایمن، و اثربخش بودن و ایجاد رضایت در بین کارکنان.

با توجه به حیطهٔ گستردهٔ دانش ارگونومی و اینکه این علم به گسترهٔ وسیعی از نظام‌های صنعتی، یعنی محیط کار، انسان و ماشین‌آلات توجه می‌کند می‌توان گفت از راه‌های مهم توجه به انسان و چگونگی عملکرد صحیح و برتر او آگاهی از اصول ارگونومی و کاربرد آنها در طراحی پست‌های کاری است. پنج اصل اساسی در ارگونومی عبارت‌اند از:

۱. امنیت
۲. راحتی
۳. سهولت استفاده
۴. بهره‌وری و عملکرد
۵. زیبایی‌شناسی

اهداف ارگونومی

۱. ارگونومی باعث افزایش کارایی و بهبود بازدهی کار و فعالیت‌های دیگر است. تسهیل کاربرد، کاهش خطا و افزایش بهره‌وری در این مقوله می‌گنجد.
۲. ارگونومی باعث افزایش ایمنی، کاهش خستگی و تنش، افزایش راحتی، افزایش مقبولیت کار نزد کاربر، افزایش رضایت شغلی و بهبود کیفیت زندگی است.

اصول ارگونومی

انواع فیزیکی: مربوط است به نحوهٔ تعامل بدن با ابزارهای کار (هر چیزی، از بیل و

کلنگ گرفته تا صندلی و رایانهٔ شخصی) و تأثیرات ابزارها بر بدن، همچون فرم بدن، اختلالات اسکلتی- عضلانی، اختلالات تکراری، فضای کار و سلامت و امنیت محل کار.

ارگونومی شناختی: مربوط است به راه‌هایی که مغز اطلاعات خود را پردازش می‌کند. ارگونومی شناختی با فرایندهای ذهنی مرتبط است و شامل مواردی همچون استفاده از حافظه، تصمیم‌گیری و سایر کارهای ذهنی می‌شود.

ارگونومی سازمانی: ارگونومی سازمانی مربوط است به بهینه‌سازی محیط کار، از کار گروهی گرفته تا ارزیابی دورکاری و مدیریت کیفیت.

یونانیان پیشتازان ارگونومی بودند. در اواخر قرن نوزدهم، فردریک تیلور با ارائهٔ روش‌های مدیریت علمی به‌مثابهٔ روش‌های بهینهٔ انجام کار علم ارگونومی را مطرح کرد. او با استفاده از این روش‌ها راه‌های استفادهٔ بهینه از بیل مخصوص معادن ذغال سنگ را بررسی کرد و به‌صورت تجربی و با تغییر تدریجی اندازه و وزن بیل‌ها بهترین نسبت را به دست آورد. در اوایل قرن بیستم، مطالعات زمان و حرکت نیز به روش‌های مدیریت علمی افزوده و مراحل غیرضروری فرایندها حذف شد. در زمان جنگ جهانی دوم، ارگونومی گامی دیگر به جلو برداشت. این جنگ به‌مثابهٔ اولین جنگ ماشینی عوارضی بر مغز و بدن انسان‌ها بر جای گذاشت. تلاش برای کاهش خطای خلبان‌ها در ارتش امریکا تغییراتی در محیط و طراحی فضای داخلی کابین آنها ایجاد کرد که هم‌زمان با نظری کردن نتایج تأثیرات آن در سایر شاخه‌های ارتش به کار گرفته شد. عصر ارتباطات الزامات جدیدی در تحقیقات ارگونومی پدید آورد، از رایانه گرفته تا مانیتور، میکروفن، صندلی، جوی‌استیک (دسته‌بازی) و هر چیزی که نیاز به طراحی داشت.

بنابراین، برای اینکه تولیدکننده جواب‌گوی نیازهای افراد جامعه باشد باید بداند چه ویژگی‌های جسمانی‌ای دارند و بدین منظور از جمعیت مشتریان بالقوهٔ محصول مورد نظر آمارگیری و داده‌ها را توسط کارشناسان تحلیل کند. آمارگیری باید از گروه‌های اجتماعی باشد زیرا، مثلاً در جامعه افراد چاق، لاغر، بلندقد، کوتاه‌قد وجود دارند و بنابراین عرضهٔ محصول در بازار برای عده‌ای بالاتر از حد استاندارد و برای عده‌ای پایین‌تر از حد استاندارد است.

ارگونومی در چهار شاخهٔ زیر فعالیت می‌کند:

۱. **فیزیولوژی کار:** بخشی از دانش ارگونومی است. که تطبیق انسان را با کار در مصرف انرژی

و همچنین تغییرات پارامترهای فیزیولوژیکی بدن را حین انجام کار بررسی می‌کند.

۲. **بیومکانیک شغلی:** در بیومکانیک از قوانین فیزیکی مکانیک برای بدن استفاده می‌کنند. با به‌کارگیری این قوانین، هنگام وضعیتی خاص در بدن و حرکت آن میزان فشار مکانیکی موضعی بر عضلات و مفصل‌ها را محاسبه می‌کنند.

۳. **روان‌شناسی مهندسی:** به عناصر محیطی فیزیکی و شیمیایی، مانند سروصدا، ارتعاش، روشنایی، آب و هوا و مواد شیمیایی اثرگذار بر ایمنی، سلامت و آسایش افراد می‌پردازد.

۴. **آنتروپومتری:** کلمه‌ای یونانی است مرکّب از دو واژهٔ Anthropo به معنی انسان و metery به معنی سنجش و شامل جمع‌آوری و تفسیر داده‌های مربوط به شکل و اندازهٔ بدن انسان (ابعاد طولی، عرضی، محیطی و وزن) است.

سؤالات فصل

۱. ایمنی و سلامت را به اختصار شرح دهید.
۲. دلایل اساسی ایجاد برنامه‌های ایمنی و سلامت کارکنان را توضیح دهید.
۳. دو دلیل عمدهٔ بروز حوادث را شرح دهید.
۴. نظریهٔ مستعدان حادثه چیست؟
۵. اقدامات ایجاد و توسعهٔ برنامه‌های ایمنی در سازمان را نام ببرید.
۶. استرس چیست؟ منابع ایجاد آن را نام ببرید.
۷. اقدامات کلی و عمومی را برای فروکشی استرس نام ببرید.
۸. مهندسی عناصر انسانی چیست؟
۹. پنج اصل اساسی ارگونومی را نام ببرید.
۱۰. انواع ارگونومی را نام ببرید.
۱۱. چهار شاخهٔ ارگونومی را شرح دهید.

منابع

- ابطحی، سیدحسین، ۱۳۷۰، «مدیریت فشارهای عصبی»، *دانش مدیریت*، ش ۱۲، صص ۷۰-۷۹
- ابیلی، خدایار، ۱۳۸۱، «تحلیلی بر اثربخشی نظام ارزش‌یابی کارکنان دولت»، *دانش مدیریت*، ش ۵۸، صص ۵-۲۰
- الوانی، سیدمهدی، ۱۳۶۸، «فشارهای عصبی در سازمان و راه‌های مقابله با آن»، *مدیریت دولتی*، ش ۳، صص ۴۵-۵۹
- حاجی‌کریمی، عباسعلی و حسن رنگریز، ۱۳۷۹، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی
- دولان، شیمون ال؛ شول، رندال. اس، ۱۳۷۷، *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی*، ترجمهٔ محمدعلی طوسی و محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
- زارعی، حمیدرضا، ۱۳۹۴، *منابع انسانی پیشرفته*، تهران: مدرسان شریف
- سیدجوادین، سیدرضا؛ کیماسی، مسعود، ۱۳۸۹، *مدیریت کیفیت خدمات*، چاپ دوم، تهران: نگاه دانش
- عباسپور، عباس، ۱۳۹۳، *مدیریت منابع انسانی پیشرفته: رویکردها، فرایندها و کارکردها*، تهران: سمت
- مجلسی، محمدباقر بن محمدتقی، ۱۰۳۷-۱۱۱۱ق، *بحار الأنوار*، ج ۷۷، تهران: دارالکتب الاسلامیه
- منصور، جهانگیر، ۱۳۷۸، *قانون کار*، تهران: دوران

- میرسپاسی، ناصر، ۱۳۶۶، *مدیریت منابع انسانی و روابط کار*، اصفهان: چاپ نقش جهان
- ـــــــ ۱۳۶۷، «تأثیر ویژگی‌های فرهنگی و شرایط بومی محیط در مسائل مربوط به ایمنی»، *دانش مدیریت*، ش اول، صص ۴۳-۵۸
- هرسی، پاول؛ بلانچارد، کنث. اچ، ۱۳۷۵، *مدیریت رفتار سازمانی استفاده از منابع انسانی*، ترجمهٔ قاسم کبیری، تهران: جهاد دانشگاهی

- Andrews, R. & Boyne, G. A. & Walker, R. M. (2006) ."Subjective and objective measuresof organizational performance": anempirical exploration in George,A. Boyne, et al. (eds.), *Public service performance: perspectives on measurement and management*, New York: Cambridge University Press, 12, 14-34
- Baron, R. A. & Greenberg, J. (1990). "Behavior in organiztion", *Third Edition*. united state, p. 224
- Bernardin, H. J. (2003). *Human Resource Management: an experiential approach*. 3 th Edition. New York: Mc GrawHill.
- Brief, Arthur P. (1988). "How to manage managerial stress", *personnel*, No. 57, September ۹ Octoberp. 27
- Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). *Human Resource Management*: 9 th Edition. New York: Mc GrawHill
- Cammings, R. C. (1990). "Job Stress and the Buffering Effect of supervisory support", *Group & Organization studies*, (March), pp. 92-104
- Carrell, M. R. & Kuzmits, F. E. (1988). "Personnel, Human Resource management". *Second Edition, merrill publishing company*. p. 305& 306
- Charles, S. Mc Coy. (1985). "Management Of Values", *Pitman publishing Inc*. p. 12
- Decenzo, D. A. & Robbins, S. P. (1989). "Personnel / Human Resource Management", *prentice ۹ Hall, Third Editon*. p. 502
- Ferry, Ted. (1986). "Guide Lines for Hiring Safty personnel". *Personnel Journal*, Vol. 65, No. 9, Sept., pp. 40-45

- Fontana, David. (1990). "managing Stress", *Published by the British Psychological society and Routledge Ltd*. p. 3
- Foot. M & Hook. C. (1999). *Introducting Human Resource Management*. Longman.
- Golec, A & Kahya, E. (2007). *A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection, Computers & Industrial Engineering 52*
- Hooper, John A. & Catalanello, Ralph F. & Murray, Patrick L. (1987). " Shoring Up the Weakest Link", *Personal Administrator*, Vol. 32, No.4 (April) 49-55,134
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management*. New York: Mc GrawHill
- Longenecker, Clinton O. & Nykodym, Nick. (1996). "Public Sector Performance appraisal effectiveness: A Case Study". *Public Personnel Management*. Vol. 25. No. 2, Summer
- Middlemist, R. D. & Hitt, M. A. & Greer, C. R. (1983). "Personnel Management: Jobs, people, and logic", *prentice Hall*. p. 430
- Milton, Layden. (1978). "Whipping your worst Enemy on the Job: Hostility", *nation's Business*, No 66 (October), p.87
- Noe, R. A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P. M. (2008). *Human Resource Management: gaining Competitive advantage*. New York: Mc GrawHill.
- Noe, R. M. & Mondy, R. W. (1987). "Personnel / The management of Human Resources", *Third Edition, united state*. p. 415 & 500
- Poister, T. H. (2013). "Measuring performance in public and nonprofit organizations", *The Jossey-Bass nonprofit and public management series*; San Francisco, Calif.; [Great Britain]: Jossey-Bass.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79-91.
- Robbins, Stephenp. (1991)."Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications", fifth Edition. PrenTicropean Group
- Roberts, Gary E. & Pavlak, T. (1996). "Municipal government Personnwl Professional and Performance appraisal: Is there a consensus on the

characteristics of an effective appraisal system?". *Public Personnel Management*, Vol. 25. No. 3, Fall

- Siegel, J. P. & Summermatter, L. (2008). Defining Performance in Public Management: A Survey of Academic Journals, European Group of Public Administration Conference (EGPA), Rotterdam. Retrived from:http://webh01.ua.ac.be/pubsector/Rotterdam/papers/Siegel%20Summermatter%2.
- Singer, Marc G. (1990). "Human Resources Management", *Pws ۹ Kent Publishing Company*. p. 356
- Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2007). *Managing Human Resources*. Thomson Publishing Company.
- Stredwick, John .(2005). *An Introduction to Human Resource Management*. Elsevier Ltd.
- Tatichi, P. (2010). *Business Performance Measurement and Management: New Contexts, Themes and Challenges*, Berlin Heidelberg: Springer.
- Wayne, F. Cascio. (1989). "Managing Human Resources", Productivity, Quality of work life, profits". *Mc Graw ۹ Hill*, Second Edition, p. 562