

به نام خدا

متن کامل و قابل جستجو فصل ۱ تا ۱۰

کتاب مدیریت منابع انسانی

تالیف: رضا رسولی

فصل اول

درآمدی بر مدیریت منابع انسانی

هدف کلی در این فصل علاوه بر تعریف و اهمیت مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن در نگرش سیستم باز و تعامل عوامل محیطی در حال تغییر بحث خواهد شد.

هدف های رفتاری پس از مطالعه این فصل دانشجو باید بتواند: تعریف و اهمیت مدیریت منابع انسانی را بنویسد. • رابطه بین نگرش سیستم باز و مدیریت منابع انسانی را توضیح دهد. • وظایف و مسئولیت های مدیریت منابع انسانی را ذکر کند. و عوامل محیطی مؤثر بر روی مدیریت منابع انسانی را توضیح دهد. • ویژگی های اثر متقابل عوامل محیطی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی را توضیح دهد.

مقدمه ۱-۱

یکی از مزیت ها و برتری های سازمان ها در هزاره سوم بحث منابع انسانی است. بیشترین تولید ثروت در کشورهای توسعه یافته توسط منابع انسانی صورت گرفته و درصد عوامل دیگر مانند منابع طبیعی بسیار کم است. به عنوان نمونه در ژاپن ۸۰ درصد تولید ثروت از سوی منابع انسانی و کمتر از ۲۰ درصد توسط منابع طبیعی و دیگر

فاکتورها انجام می شود. این در حالی است که در کشورهای در حال توسعه این میزان ۳۶ درصد بوده است و ۶۴ درصد به سایر منابع و منابع طبیعی مربوط می شود.

در فعالیتهای تولیدی سازمان ها و عملکرد آنها افزایش اثربخشی منابع انسانی یکی از مهم ترین اهداف سازمانهای معاصر می باشد. بنابراین می توان گفت که سازمان ها به طور دائم و مستمر باید بر اثربخشی منابع انسانی توجه داشته باشند. در این فصل به منظور شناخت دانش مدیریت منابع انسانی به ارائه توضیحات کلی در مورد دانش مذکور و وظایف مهمی که آن دانش در سازمانها به عهده دارند، پرداخته می شود.

اهداف مدیریت منابع انسانی ۲-۱

در زمان کنونی اصطلاح منابع انسانی جهت تحقق اهداف سازمانها برای به کارگیری یکی از منابع کیفی انسان بیان می شود. انسان هم یک قسمت از فرایند تولید و هم در عین حال هدف تولید می باشد. اصطلاح منابع انسانی در یک سازمان از بالاترین مدیران ارشد گرفته تا پایین ترین رده کارکنان را در بر می گیرد. این اصطلاح همان طوری که کلیه نیروی کار در بنیه سازمان را شامل می شود به نیروی کار در بیرون سازمان که به طور بالقوه امکان بهره برداری و استفاده از آن وجود دارد، اطلاق می گردد. در زمان کنونی سایر منابع مادی یک سازمان هر چه قدر سالم هم باشد، اگر منابع انسانی آن برای (Meyer Herbert, 1976: 84) کفایت کافی نداشته باشد احتمال موفقیت آن پایین خواهد بود افزایش بهره وری و همچنین بالا بردن ماهیت حیات کسب و کار، مدیریت منابع انسانی با به کارگیری شاخص های مختلف در رابطه با نیروی کار چه از لحاظ بهره وری و چه از لحاظ ماهیت حیات کسب و کار دسترسی به پیشرفت های مثبت را فراهم می سازد.

می توان گفت این شاخص ها که از طریق مدیریت منابع انسانی به کار می روند و برای اثربخشی این منابع اهمیت دارند از عملکرد، خشنودی و سلامتی کارکنان تشکیل می شوند. در این خصوص بعضی نشانگرها نیز از لحاظ کارآمدی منابع انسانی و ماهیت کسب و کار روشن شدن چگونگی موقعیت سازمان را فراهم می نماید. نسبت های به در نشانگرهایی از قبیل، ترک خدمت، جابجائی، حوادث ناشی از کار، بیماری شکایت مشتری، اختلاف های فردی و گروهی کاری (شغلی)، مثبت نبودن ب ه چیزها ، از لحاظ منابع انسانی را نشان می دهد (۹۵: ۱۹۹۴)

Hortle, Frank

).

بالا بودن این نسبتها دلایل متفاوتی می تواند داشته باشد. اما می توان افزایش هزینه ها و عوارض منفی را به صورت آشکار ملاحظه نمود

بنابر این مدیریت منابع انسانی با بررسی دلایل منجر به افزایش نسبت های نشانگر، با تدابیر و چالش هایی در راستای رفع اینها، اثربخشی این منابع را فراهم می سازد

در هر صورت هدفها فعالیت مدیریت منابع انسانی را در عمل هدایت می کند. برای تحقق این امر، هدفها باید چالش های ارائه شده در سطح جامعه، سازمان، فعالیت منابع انسانی و مردمی را که تحت تأثیر آن قرار می گیرند شناسایی و متعادل سازد. شکست در پاسخ به این چالش ها می تواند به عملکرد، منافع و حتی بقای سازمان آسیب برساند. این چالش ها در چهار هدف که برای مدیریت منابع انسانی معمول هستند مشخص می شوند: - - هدف های اجتماعی: عبارت است از داشتن مسئولیت اخلاقی و اجتماعی در

برابر نیازها و چالش های جامعه تا آثار منفی چنین نیازهایی را به حداقل برساند. - - هدف های سازمانی: عبارت است از درک این نکته که مدیریت منابع انسانی به منظور تشریک مساعی در اثربخشی سازمانی به وجود می آید. مدیریت منابع انسانی به خودی خود یک هدف نیست بلکه وسیله ای است برای کمک به سازمان در جهت دستیابی به هدف های اساسی و اولیه خود. به بیان ساده، این واحد به منظور ارائه خدمت به بقیه سازمان ها به وجود می آید

هدف های عملیاتی: عبارت است از حفظ و نگهداری مشارکت واحد مدیریت منابع انسانی در سطحی - که متناسب با نیازهای سازمان باشد. هنگامی که مدیریت منابع انسانی کم و بیش پیشرفته تر از نیازهای سازمان باشد منابع انسانی هدر می رود. سطح خدمات این واحد پرسنلی باید متناسب با نیازهای سازمان باشد

هدف های فردی: عبارت است از کمک به کارکنان در دستیابی به هدف های شخصی خود تا آنجا که - این هدف ها مشارکت آنها را نسبت به سازمان تشدید کند. اگر قرار است که کارکنان، حفظ و نگهداری و برانگیخته شوند باید هدف های شخصی آنها برآورده شود. در غیر این صورت، ممکن است عملکرد و رضایت کارکنان کاهش یابد و آنان سازمانها را ترک کنند

بدیهی است که کلیه تصمیمات مرتبط با منابع انسانی همواره این چهار هدف را

برآورده نمی‌کند. ولی این هدف راهنمایی است برای ارزیابی و متعادل ساخت تصمیمات. هر قدر دستیابی به این هدف‌ها توسط فعالیت‌های واحد منابع انسانی شود، توجه به واحد به سطوح زیرین سازمان و واکنش آن نسبت به نیازهای شاغلین بیشتر خواهد بود (جزنی، ۱۳۸۰: ۲۸)

مه

تعریف و اهمیت مدیریت منابع انسانی ۱-۳

منظور از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد. (گری و سلر، ۲۰۱۳۷۸). همچنین مدیریت منابع انسانی را می‌توان کلیه کارکردها و فعالیت‌هایی که در هرگونه شرایط سازمانی و محیطی به گونه‌ای که منابع انسانی را برای سازمان، فرد و محیط مفید نموده و با انطباق به قوانین اداره مؤثر فراهم سازد، تعریف نمود. مؤثر و

غیر مؤثر بودن این عملکردها و فعالیتها نیز در رابطه با شاخص‌هایی که در بالا به آن اشاره رفت قابل تشخیص خواهد بود (۱۶: ۲۰۰۰)

Kaynak, T and Adal, E

سیزون به مدیریت منابع انسانی از چهار جنبه برنامه‌استخدامی نگاه می‌کند: یکپارچه‌سازی سیاست‌ها، (های منابع انسانی با برنامه‌های کسب و کار، تغییر مسئولیت در مسائل مربوط به منابع انسانی از متخصصین امور کارکنان به مدیران صف، تغییر از دیدگاه جمع‌گرایانه (یعنی روابط میان مدیریت و اتحادیه‌های کارگری) به دیدگاه فردگرایانه (یعنی روابط میان کارکنان و مدیریت و بالأخره تأکید بر (Sisson, تعهد (۱۰: ۱۹۹۰).

تعریف مدیریت منابع انسانی به وسیله استوری بر مجموعه‌ای از خط‌مشی‌ها تأکید دارد که هم‌اکنون به عنوان رویکرد «مدیریت تعهد بالا» یا «سیستم‌های کاری با عملکرد بالا» شناخته می‌شوند

مدیریت منابع انسانی یک رویکرد متمایز به مدیریت استخدام است که به دنبال دستیابی به مزیت رقابتی از طریق آرایش راهبری نیروی کار توانمند با تعهد بالا و نیز استفاده از چیدمان یا یکپارچه‌ای از روش‌های فرهنگی، ساختاری و نیز روش‌های

[27.05.21 12:02],

یک تعریف فراگیرتر به وسیله بوکسال و پارسال به (Storey, 2001: 7) «مدیریت کارکنان می‌باشد | شرح ذیل است

مدیریت منابع انسانی شامل هر چیزی است که در ارتباط با مدیریت روابط استخدامی در سازمان وجود دارد. ما مدیریت منابع انسانی را تنها به الگوی تعهد بالا در مدیریت کار یا با هر گونه ایدئولوژی خاص یا روش مدیریت ارتباط نمی دهیم

(Baxall and Parcell, 2000: 184)

در این رابطه بیکن ادعا می کند که اگر مدیریت منابع انسانی را به عنوان مدیریت تعهد بالا تعریف کنیم از آنجایی که بسیاری از سازمان ها سیاست مسیر دستمزد پایین را تعقیب می کنند، بنابراین در زمره تعریف اولی قرار خواهد گرفت. اما به نظر می رسد تعریف دوم (بوکسال و پارسال) جامع تر بوده و (Bacon, 2003: 73) همه انواع شرکت ها با هر سیاستی را در برمی گیرد.

گست مدیریت منابع انسانی را دارای چهار بعد کلیدی می داند: تعهد انعطاف پذیری ، کیفیت و یکپارچگی."

تعهد بدین مفهوم است که کارکنان خود را با علایق سازمان هماهنگ کرده و اهداف سازمان را اهداف شخصی خود قلمداد کنند و فراتر از چارچوب های رسمی سازمان در جهت دستیابی به اهداف سازمان تلاش کنند. انعطاف پذیری شامل توانایی و تمایل کارکنان به قبول و انطباق با تغییر در درون ساختارهای سازمانی انعطاف پذیر است. کیفیت کارکنان و مدیریت نیز علاوه بر این در دستیابی به سطوح بالای عملکرد مهم است. بالاخره یکپارچگی به تطبیق راهبردهای منابع انسانی با نیازهای راهبرد کسب و کار اشاره می کند و نیازمند آن است که عناصر گوناگون مدیریت با خود سازگار شوند و همدیگر را به شکل متقابل پشتیبانی کنند. یکپارچگی همچنین این مطلب را می رساند که مدیران صف باید به طور کامل درگیر مدیریت کارکنان واحد خودشان شوند. توجه به چهار عنصر فوق موجب به کار گیری دیدگاه راهبردی و

بلند مدت شده و کارکنان را به عنوان منابعی که باید به طور کامل به کار گرفته شده نظر می گیرد و نه Guest, به عنوان عوامل هزینه ای که باید کاهش یابند (۱۹۸۷: ۵۱۰)

در زمان کنونی اهمیت مدیریت منابع انسانی به دلیل مسائلی که در پی می آیند هر زمان دیگر افزایش بیشتری پیدا کرده است (دولان، شیمون ال و شولر، رند اس، ۱۳۷۶: ۳۷)

الف) هزینه های مربوط به نیروی انسانی ب) بهره وری ج) تغییر و تحولات اجتماعی و فرهنگی د) آثار منفی در نیروی انسانی حال به مسائل فوق که بر اهمیت مدیریت منابع انسانی تأکید دارد پرداخته می شود.

هزینه های مربوط به نیروی انسانی ۱-۳-۱

امروزه سازمان ها به خوبی آگاه هستند که داشتن افراد شایسته و توانمند برای به کار انداختن اثربخشی هر سازمانی حیاتی است. در پایه و اساس هر اقتصاد کارآمد، هر نوع تکنولوژی هم به کار گرفته شده باشد، توانایی و قابلیت انسانی نهفته است. امروزه می توان گفت که به دلیل به کارگیری تکنولوژی پیشرفته و اتوماسیون نیاز به نیروی کار کاهش یافته است. اما کاهش کمی نیروی انسانی برای برطرف

کردن خلاء نیاز به افزایش کیفی آن را ضروری خواهد نمود. به بیان دیگر، نیاز به نیروی کار به تعداد کم اما ناکیفیت گران قیمت در میان خواهد بود. کشورهایی که از تکنولوژی کاربری فشرده استفاده می‌تکلیف مسئولیت اجتماعی که دولت بر عهده کارفرمایان می‌گذارد هزینه‌های نیروی انسانی را به طور مستمر افزایش می‌دهد. این روند منجر به افزایش پرداخت‌های مستمر دیگر پرداخت‌ها به نیروی کار خواهد شد و این وضع نیز به معنای رسیدن سهم هزینه نیروی کار به ابعاد مهمتر در داخل کل هزینه‌های تولید می‌باشد. به عبارت دیگر انسانی در مقایسه با دیگر عوامل تولید، منابع گرانقیمت می‌باشد. و امروزه به کارگیری می‌باشد. و امروزه به کارگیری

[27.05.21 12:07],

اثر بخشی این منابع نیز از هر زمان دیگر بیشتر اهمیت پیدا نموده است و بنابراین مدیریت‌ها به میزان سایر منابع ضرورت توجه به درک منابع انسانی را آغاز نموده اند

."Personnel Widnes Franchise", Business Week, February 1976. PHA

نتایج مثبت به کارگیری اثربخشی منابع انسانی بر روی هزینه‌ها عبارتند از: ۱. کاهش نسبت جابه‌جایی کارکنان ۲. کاهش نسبت ترک خدمت ۳. کاهش آسیب‌های ناشی از حوادث کار (شغل) ۴. کاهش تولید معیوب ۵. افزایش

کیفیت تولید ۶. افزایش روحیه و انگیزه در شرایط محل کار. کاهش تعارض در روابط کارگر - کارفرما

بهره‌وری ۱-۳-۲

اگر به طور خلاصه مفهوم بهره‌وری را افزایش در میزان خروجی، بدون تغییر در میزان ورودی تعریف کنیم این مفهوم با هزینه‌ها نیز در ارتباط نزدیک می‌باشد. در اینجا منظور از مفهوم بهره‌وری نیز بیان بهره‌وری نیروی کار می‌باشد. در دنیای پر رقابت کنونی و افزایش بسیار شدید بهره‌وری، برای کاهش دادن هزینه‌های نیروی کار مدیریت منابع انسانی نقش مهمی ایفا می‌کند. برای مثال پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که اگر از داوطلبان مشاغل، آزمون به عمل آورند و برنامه نویسان رایانه را از افراد بسیار مستعد انتخاب نمایند می‌توانند سالانه چندین میلیون دلار صرفه جویی کنند (گری و سلر، ۱۳۷۸: ۱۷)

تغییر و تحولات اجتماعی و فرهنگی ۱-۳-۳

اگر بگوئیم که در بین عوامل مهم که به اهمیت منابع انسانی تأکید دارند، دگرگونی‌هایی هستند که امروزه در کلیه پهنه‌ها اتفاق می‌افتد، اغراق آمیز نخواهد بود. این دگرگونی‌ها در پهنه‌های اجتماعی، فرهنگی، حقوقی، آموزشی و فناوری حیات بشر را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بنابراین تحت تأثیر قرار نگرفتن مدیریت منابع انسانی و اجرائیات از این تغییرات غیر ممکن است. تحولات، ساختار اجتماعی را نیز تغییر می‌دهند (در مورد

دگرگونی کار و اشتغال به منبع عصر اطلاعات: اقتصاد، جامعه و فرهنگ جلد اول، ظهور جامعه شبکه | (ای، تألیف مانوئل کاستلر ص ۲۵۰-۲۸۰ نگاه شود

این تغییرات ساختاری قضاوت، انتظارات و باورهای انسانها را تحت تأثیر قرار داده و موجب تغییر آنها می‌گردد. با گسترش کمی و کیفی آموزش در کل سطح آگاهی و اطلاعات افزایش می‌یابد.

در زمان کنونی تغییرات درونی (عبور) در نظام طبقاتی بیش از هر زمان دیگر مقدور گشته است و ساختار هر می شکل طبقه - طبقه بالا، متوسط و کارگر که به ترتیب نزولی زیر هم قرار می‌گیرند. مدتهاست که عمدتاً به سبب تحولاتی که در ماهیت طبقات پدیده آمده متروک شده است. در گذشته معمولاً چنین بود که طبقه کارگر به عنوان کارکنان پدی، طبقه متوسط را به عنوان کارفرمایان کوچک، مدیران و کارکنان غیرپدی، و طبقه بالا را به عنوان صاحبان سهام و کارفرمایان بزرگ تعریف می‌کردند اما با رکود و سپس نابود شدن بسیاری از صنایع کارخانه ای و برآمدن همزمان صنایع خدماتی این تصویر متعارف دگرگون شد. شاهدهی قانع کننده که برای چنین تغییر وجود دارد، این واقعیت است که در سالهای ۱۹۱۱ و ۱۹۵۱ نسبت مشاغل پدی در قیاس با کل شغلها، به ترتیب ۷۴ و ۶۴ درصد بود، در حالی که این نسبت در ۱۹۹۱ به ۳۷ درصد کاهش یافت، برعکس تعداد مشاغل دفتری و مدیریتی، در طول کل دوره ۸۰ ساله مزبور چهار برابر شد.

فرهنگ های متفاوت به هم نزدیک شده و همدیگر را تحت تأثیر قرار می دهند. به جای نیروی کار قانع، مطیع (بدون پرسشگری پذیرای اقتدار و حاکمیت) یک نسل جدید نیروی کار با اوصاف خرده گیر متوقع پرسشگر، زمان سنج و با نیاز و انتظارات | متفاوت به وجود آمده است

اشاره به جنسیت نیز در اینجا مناسب است دارد. زنان به طور روزافزون با نسبت بالایی در نیروی کار حضور می‌یابند. برای نمونه در کانادا از ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۳ شمار زنان شاغل در نیروی کار افزایش چشمگیر داشت. در نتیجه، در ۱۹۸۳ زنان ۴۲ درصد نیرو کار را تشکیل می دادند. در حالیکه این درصد در ۱۹۷۰ نزدیک به ۳۴ درصد بود " شیمونال و شولر، رندایی اس، ۱۳۷۶: ۳۸). در آمریکا زنان در سال ۱۳۷۹،

۱/۴۲

درصد و ۱۹۹۴، ۴۶ درصد نیروی کار را تشکیل می دهند و انتظار می رود که در سال این رقم به

۸/۴۷

درصد برسد (گری و سلر، ۱۳۷۸: ۱۰)

[27.05.21 12:16],

بدین سان این تغییرات جاری چگونه بر مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد؟ پاسخ به این سؤال را می توان در مثال زیر نشان داد.

در سال ۱۹۷۰ شرکت ولو که در کشور سوئد پیشرو تولید کننده وسایل نقلیه ای بود در کارخانه های اتومبیل بعلت میزان بالای ترک خدمت نیروی انسانی با مشکلات مواجه گردید. جوانانی که استخدام می شدند بعد از مدت کوتاهی شرکت را ترک کرده و به جای آنها استخدام جدید ضرورت پیدا می نمود. و این وضع تصور عمومی را در خصوص کیفیت و اعتماد به تولید اتومبیل های شرکت ولو تحت تأثیر منفی قرار می داد. چنانکه تعویض مستمر قسمت مهم نیروی کار می رفت که به کاهش کیفیت محصول منجر شود. علت ترک خدمت نیروی کار پس از مدت کوتاهی بعد از به کار گماری چه می تواند باشد؟

بعد از مدت کوتاهی متوجه شدند که منبع مشکل از کمبود دستمزد نبوده زیرا که سیاست نظام پرداخت ولو بالاتر از میانگین کشور در شاخه های کار مربوطه بود. تحقیقات اساسی نشان داد که مشکل ترک خدمت کارکنان که ناشی از ارزش های حاکم بر اندیشه های کارکنان می باشد مربوط به صلاحیت کار بوده است. مساله مهمتر شرکت کارکنان کارخانه در فرآیند تصمیم گیری و خودکنترلی بود. چون اقتضای فرآیند کار تکنولوژیکی ساخت اتومبیل (خط مونتاژ) اجازه چنین ارزش هایی را نمی داد که نتیجه آن جابه جایی نیروی انسانی، غیبت و کیفیت پایین کار بود (برومند ۱۳۷۷: ۱۳۹). بر مبنای این موضوع ولو در یکی از کارخانه ها سیستم خط مونتاژ سنتی را دگرگون ساخت جهت تولید اتومبیل گروه های کوچک کاری تشکیل دادند. این گروه ها در تولید یک قسمت معین از اتومبیل از اول تا آخر مسئولیت داشتند. بدین سان کارکنانی که گروه را تشکیل می دادند معنی و مفهوم کارشان را درک نموده و از نتایج احساس غرور می کردند. تحقیقات بعدی نشان داده است که با اجرای سیستم جدید در کارخانه چه در نسبت جابجایی و چه در نسبت غیبت نزدیک به صد در صد کاهش در کیفیت محصول پیشرفت های مهمی به وجود آمده است (۱۸: ۲۰۰۰)

Kaynak, T, Adal, E

مثال بالا به خوبی نشان می دهد که تغییر انتظارات و نیازهای انسان چگونه مدیریت منابع انسان را (تحت تأثیر قرار می دهد).

نمودهای منفی در نیروی انسانی ۱-۳-۴

همان طوری که در مثال بالا نشان داده شد، تغییرات، رابطه نیروی کار با نشان تحت تأثیر قرار می دهد. نشانه های کم کاری ناشی از کمبود انگیزه در جابجایی و ترک خدمت از شگرد رفتار مغایر بهره وری سرچشمه می گیرد.

در زمان کنونی بررسی و ارائه راه حل برای علت ریشه‌ای این شگرد و رفتارها که با مفاهیمی از قبیل کسل کنندگی، بیگانگی و ناخشنودی از کار توضیح داده می شود قسمت مهم فعالیت های مدیریت منابع انسانی را تشکیل می دهند و این هم فقط با شناخت بهتر منابع انسانی مقدور خواهد شد.

وظایف و فعالیت های مدیریت منابع انسانی ۱-۴

در تعریف مدیریت منابع انسانی اشاره شد که این مدیریت برای فراهم ساختن اثر بخش منابع انسانی از وظایف و فعالیت هایی تشکیل می شود. حال در قسمت های بعدی کتاب هریک از این وظایف و فعالیت شرح داده می شود

فهرست زیر از جمله مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان را تشکیل می دهند

- طراحی برنامه ریزی نیروی انسانی و طراحی اعضاء سازی (جذب، گزینش و به کار گماری)
- طراحی ارزشیابی عملکرد کارکنان و طراحی سیستم پاداش • آموزش و توسعه کارکنان • تنظیم روابط صنعتی بین سازمان و سندیکاها و کارگری و طراحی نگهداری کارکنان

[27.05.21 12:23],

در مدل وظایف تشکیل دهنده مدیریت منابع انسانی به شکل یک فرآیند ارائه شده است. موفقیت و یا عدم موفقیت فعالیت های درون هر وظیفه نیز به پیشرفت شاخص های اثربخشی مدیریت منابع انسانی از قبیل بهره وری و کیفیت زندگی کاری بستگی دارد. به بیان دیگر اگر فعالیت ها در بهره وری و کیفیت زندگی کاری پیشرفت های مثبت ایجاد نماید می توان گفت که این فعالیت ها از لحاظ اهداف مدیریت منابع انسانی اثربخش بوده است

همان طوری که در نمودار ملاحظه می کنیم این فرآیند با وظیفه برنامه ریزی آغاز می گردد. به معنایی وظیفه برنامه ریزی را می توان وظیفه ای جهت فراهم ساختن اطلاعات مورد نیاز فعالیت های دیگر وظایف دانست. فعالیت های وظیفه برنامه ریزی که چگونگی پیش بینی نیازهای سازمان به منابع انسانی Gefaled, R and Ferriees, Kendrith, m را هدفگذاری می نماید فعالیت های دیگر وظایف را نیز جهت می دهد: ۱۹۹۷۰

70)

برای مثال اگر وظیفه برنامه ریزی برای سه سال آینده ضرورت جذب ۱۵ مدیر را / تعیین کرده باشد وظیفه اعضاء سازی (تامین نیرو) مناسبترین روش های رفع این نیاز را تعیین خواهد نمود. هدف اساسی وظیفه تأمین نیرو نیز پیدا کردن و انتخاب مفیدترین افراد به سازمان می باشد. بدین سان موفقیت و یا عدم موفقیت واقعی افرادی که انتخاب و به کار گمارده شده است نیز به واسطه وظیفه ارزشیابی مشخص می شود. اگر افراد از خود عملکرد مورد انتظار را نشان ندهند علت آن ممکن است از عدم کفایت روش های انتخاب باشد. به عبارت دیگر وظایف درون مدل در یک ردیف معین بوده و با همدیگر در تعامل می باشند. بالاخره می توان گفت که وظایف و فعالیت های تشکیل دهنده مدیریت | منابع انسانی از عوامل محیطی تفکیک ناپذیر است به بیان دیگر چگونگی مدیریت منابع انسانی را به میزان زیادی این عوامل محیطی تعیین می نماید. عوامل محیطی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی به طور جداگانه در بخش | های دیگر کتاب شرح داده خواهد شد. اما

در اینجا به موقعیت مدیریت منابع انسانی در درون سازمان می پردازیم

مسئولیت مدیریت منابع انسانی بنا به نظریه کلاسیکی، هر مدیر در عین حال یک مدیر منابع انسانی ۵۱ نیز می باشد

این یک نظریه درستی می باشد. زیرا که در فرایند (Armstrong, michael, ۱۹۹۳).

تولید هر مدیری که مسئولیت هدایت نیروی کار در راستای هدف را دارد در

از وظایف خود بعضی وظایف و فعالیت های مربوط به منابع انسانی را نیز به انجام واحد رساند. در سازمان های کوچک اگر واحدی نباشد که وظیفه و فعالیت های مربوط به منابع انسانی را هدایت نماید، کلیه این وظایف را دیگر مدیران عهده دار

شوند. اما با توجه به مسائلی که در بالا به آنها اشاره شد در زمان کنونی مدیریت اثر بخش منابع انسانی دیگر در این پهنه دانش تخصص را به میان آورده است. خصوصاً در سازمان های بزرگ اجرای وظایف در راستای منابع انسانی تخصص گرایی را ضروری ساخته است. بنابر این نظریه بالا ضمن حفظ اعتبار خود از لحاظ حل مسائل ناقص می باشد.

با بزرگ شدن سازمان پیچیدگی افزایش یافته و در مدیریت منابع انسانی نیاز به تخصص گرایی به طور نسبت مستقیم افزایش خواهد یافت. بدان جهت بعد ناقص نظریه را باید تکمیل کنیم

امروزه تقسیم کردن مسئولیت منابع انسانی جهت مدیریت منابع انسانی مؤثر و اثربخش بین مدیریت عالی و دایره مدیریت منابع انسانی و مدیران ستادی ضروری است.

حال ببینیم ارگانهایی که تقسیم مسئولیت مدیریت منابع انسانی بین آنها ضروری است چگونه نقشی را عهده دار گشته و آن را ایفا می نمایند

نقش و مسئولیت مدیریت عالی در مدیریت منابع انسانی ۱-۵-۱

مدیریت عالی در سازمان ها را می توان ارگان و یا مدیرانی که مسئولیت تثبیت سیاستها و اهداف و تعیین کننده استراتژی برای تحقق آنها می باشند، تعریف نمود. تنها

تن سطح چشم انداز درک و پیش بینی اثرات گسترده و پیامدهای آن و قدرت ویب تخصیص منابع لازم برای اجرا وجود دارد (پیرس و رابینسون، ۱۳۷۷: ۱۹)

سازمان با توجه به میزان اهمیت قائل شدن رده مدیران به فعالیت ها بر می یابد. به بیان دیگر در هر سازمان با توجه به رفتار و دانش تخصصی مدیران عالی به بعضی وظایف و فعالیت ها در مقایسه با سایرین بیشتر اهمیت داده شده و

[27.05.21 12:30],

به طور کلی قسمت بیشتر منابع به این فعالیت ها اختصاص می یابد. بنابراین - رفتار مدیران عالی نسبت به مدیریت منابع انسانی، وظایف و فعالیت های مدیری انسانی را به طور مستقیم تحت تأثیر قرار خواهد داد. به عبارت دیگر رفتار ا عالی موقعیت و نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان را تعیین خواهد نمر .. حرف های هلموت موجر مدیر عامل شرکت نستله تولید کننده مواد غذایی بد جهان خواسته هایمان را به طور کوتاه خلاصه می نماید و «هر شرکت انجام تبلیغات ایجاد کارخانه را می داند». مدیران اونیلور" نیز مانند مدیران ما آموزش مشابه را دیده اند، آن وقت برای اینکه از رقیبان خود ۵٪ جلوتر باشیم باید به عوامل روانشناسی اعتماد داشته باشیم

نیروی انسانی مان باید مقداری با انگیزه و مقداری هوشمند باشند. این هم قدرت واقعی نستله را تشکیل میدهد
"An Interview with Nestles president", Flying

)

Dutchmen, march- April, 1989:56)

در زمان کنونی مدیریت منابع انسانی در راستای دسترسی به اهداف که همان شاخص های بهره وری و کیفیت زندگی کاری تعریف می شوند. به کار گیری مؤثر منابع انسانی فقط با آفریدن نیروی کار با انگیزه تر و باهوشتر از رقیبان مقدور است. و این هم با عقیده و ایمان مدیریت عالی و سیاست و برنامه ها و استراتژی های عادلانه و جدی که باور و اعتقاد مدیریت عالی را پشتیبانی نماید فراهم می گردد. به طوری که در مثال شرکت نستله نشان دادیم موقعیت، وظایف و فعالیت های مدیریت منابع انسانی در درون شرکت نستله به شکلی است که دیدگاه مدیر عامل را منعکس خواهد نمود

نقش و مسئولیت واحدهای تخصصی و مدیران آن در مدیریت منابع انسانی ۱-۵-۲

به لحاظ مدیریت مؤثر منابع انسانی دایره مدیریت منابع انسانی به عنوان شریک را عهده دار مسئولیت اجرایی و بار مهم این وظایف می باشد. این واحدها و مدیران آن - مسئولیت اجرایی وظایف در راستای منابع انسانی را به عهده دارند با نامهایی از قبیل

قسمت پرسنلی»، «دپارتمان روابط صنفی»، «قسمت منابع انسانی» و... شناخته می

ی» و... شناخته می شوند. واحد

مدیریت منابع انسانی و مدیران با استفاده از وظایف و فعالیت های مربوطه باید قدرت زمان را به پیش
Werther Jr, William B. & Davis, Keith, بیرد (۱۹۹۳:۷)

: ای تحقق آماج و اهداف مدیریت منابع انسانی نیز نقش این واحد عبارتند از .)

انجام تحقیقات در راستای اهداف و سیاست های تعیین منابع انسانی سازمان و ارائه اطلاعات به ..
مدیریت عالی

تنظیم و اجرای برنامه و فعالیت‌ها متناسب با سیاست‌های تعیین‌شده ۳. ارزیابی و کنترل برنامه و ۲. فعالیت‌ها | ۴. پیگیری نوآوری‌ها در خصوص منابع انسانی و در صورت لزوم اجرای آن

کاهش درگیریهای مدیران از کارهای روزمره منابع انسانی و واگذاری آن به واحد منابع انسانی. ۵.

گفتیم که منابع انسانی در موجودیت سازمان جایگاه با اهمیتی دارد و در صورت علم به کارگیری مؤثر به عنوان بارزترین عنصر هر تیم خواهد بود. بدین سبب واحد مسئول از مدیریت منابع انسانی برای اینکه نقش خود را بخوبی ایفا نماید باید در سطح مساوی با واحدهای دیگر و در جایگاه موقعیت نزدیکتر به مدیریت عالی باشد. به بیان روشن این واحد در تعیین سیاست و برنامه‌های سازمان باید دارای اهمیت مساوی باشد. در نمودار ۱-۲ در سازمان‌های بزرگ برای واحد مدیریت منابع انسانی یک مثال نمودار سازمانی ارائه شده است.

[27.05.21 12:33],

در نمودار ۱-۲ نمودار سازمانی با فرض سازمان‌های بزرگ ارائه شده، و واسطه نشان دهیم که با بزرگ شدن سازمان هر یک از وظایف و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی تخصص جداگانه را خواهد طلبید. بدان سبب در سازمان‌های کوچک نیز ضرورت همتراز بودن این واحد با دیگر واحدها تغییر نمی‌یابد و یا حداقل نمودار سازمانی ساده‌تر می‌شود.

در زمان کنونی مدیری که مسئولیت واحد منابع انسانی را بعهده خواهد داشت باید دارای بعضی از اوصاف باشد. امروزه نامزد مدیر منابع انسانی نخست باید دوره عالی آموزش مدیریت را به خوبی گذرانده باشد. جدا از موضوع منابع انسانی، شناخت و آگاهی کامل از دیگر وظایف سازمان از قبیل تولید، مالی، بازاریابی، فروش نیز دیگر اوصاف ضروری می‌باشند.

به این اوصاف مهارت ارتباطات بین فردی و گروهی را هم باید اضافه نمود. در عصر حاضر در مورد منابع انسانی می‌توان گفت که حرفه‌ای‌ها در موفقیت سازمان عنصر مهمی به شمار می‌آید. علاوه بر آن موقعیت و جایگاه این افراد در سازمان به تدریج افزایش می‌یابد (۶: ۱۹۹۱)

در کمپانی امریکایی آی. بی. ام. زیراکس اکنون (De CENZO, David A. & ROBBINS Stephen). اوصافی که برای نامزدی مقامات عالی مدنظر قرار می‌گیرد این است که این افراد در مسیر شغلی خود بایستی حداقل یک دوره‌ای را در مسئولیت مدیریت منابع انسانی طی نموده باشند

(SCHULER, Randalls, 1981: 21)

ما

نقش و مسئولیت‌های مدیران صفی در مدیریت منابع انسانی ۱-۵-۳

مدیریت اثر بخش منابع انسانی به اندازه مدیریت عالی و واحد منابع انسانی به دیگر د نیز بستگی دارد. دلیل آن نیز واضح است. زیرا مجریان اقدامات روزمره در

سیاست و برنامه های منابع انسانی، مدیران صفی می باشند. بدان سبب این

مدیران در فراهم ساختن همکاری و هماهنگی نقش های مهمی را خواهد داشت. اگر مدیران احساس نمایند که طرحهای واحد منابع انسانی مانعی برای فعالیت های آنان محسوب می شود، اثربخشی این طرحها را کاهش خواهند داد. واحد منابع انسانی نیز باید از اقداماتی که آنان را به این باور سوق می دهد اجتناب نمایند. برای مثال مدیران برای وظیفه ارزیابی موفقیت نگرش مثبتی ندارند. علت آن هم این است که به طور کلی بدون تعیین هدف معین دست به این کار زده می شود. برای استحصال راه حل مؤثر و واقعی در خصوص مسائل منابع انسانی، بین مدیران صفی و واحد منابع انسانی به یک دیالوگ و همکاری مستمر ضرورت دارد. بدین شکل واحد منابع انسانی به مسائل مدیران راه حل واقع بینانه می تواند پیدا کند. مدیران صفی نیز از لحاظ مؤثر به اجرا در آمدن کلیه وظایف به ویژه وظایف برنامه ریزی، نیازهای واحد منابع انسانی به داده ها را به موقع به آن واحد سوق خواهند داد. تعامل واحد منابع انسانی چه با مدیریت عالی و چه با مدیران صفی، چگونگی ایفای نقش آن در سازمان را تعیین خواهد نمود.

در جدول ۱-۱ انواع واحد منابع انسانی که در زندگی واقعی کسب و کار احتمال مواجه شدن با آن وجود دارد نشان داده شده است (۸۹: ۱۹۷۸)

Harschnek, Jr

اصطلاحهایی از قبیل «شریک کامل، ویتزین، فروشنده، و روزمره» نقش های احتمالی واحد منابع (انسانی در زندگی واقعی کسب و کار را بیان می کند. در راستای نگرش و میزان حمایت مدیران عالی به واحد منابع انسانی، جایگاه و نقش واحد به یکی از انواع فوق انطباق می نماید. برای مثال در نوع «روزمره» در یک واحد منابع انسانی به احتمال زیاد وظیفه برنامه ریزی منابع انسانی وجود نخواهد داشت. فعالیت ها در راستای رفع کارهای روزمره، ضروری می باشد. در تکوین سیاست های سازمان هیچ نوع نقش و سهمی ندارد، اما تا زمانی که موجودیت دارد با انجام کارهایی که سایر مدیران ضرورت به انجام رساندن آن را دارند به علت سبک کردن بار کار آنان به صورت محدود مفید واقع می به طور خلاصه (Locke and Latham, شود (۷۰: ۱۹۹۰)

[27.05.21 12:39],

واحد منابع انسانی که ویژگی «شریک کامل را دارد می تواند در موقعیتی قرار بگیرد که کلیه نقش های فوق را به طور اثربخش ایفا نماید، در حالی که بقیه فقط می توانند بعضی از این نقش ها را ایفا نمایند بنابراین وظایف و فعالیت های مدیریت منابع انسانی که در این فصل و فصلهای دیگر خواهیم دید یک واحد منابع انسانی است که ویژگی "شریک کامل" را منعکس نماید

جدول ۱-۱ صفحه ۱۹: انواع واحدهای منابع انسانی در زندگی افقی کسب و کار

حمایت مدیریت عالی

مدیران صفی

سود - هزینه شریک کامل: حمایت کامل وجود دارد، با دیگر وظایف در
به لحاظ اینکه همکاری و -

هماهنگی در سطح بالا به موفقیت و اهمیت همتراز بوده و

مسائل راه حل پیدا می کند

نسبت بالای سود / هزینه در تکوین سیاست و تصمیم ها -

احترام زیاد وجود دارد. صاحب حرف مساوی است

ویرین: حمایت بالا اما - به جای حل مسائل واقعی به ناآگاهانه. از نظر مدیریت عالی دلیل گرایش به
اقدامات نمایشی

به لحاظ اینکه اقدامات بیشتر -

| در جهت نمایش می باشد، واحد منابع انسانی ویرین | | در چشم مدیران صفی احترام |

نسبت سود / هزینه پایین است. خارج سازمان است |

بالایی ندارد. - در صورت کسب حمایت

مدیران عالی اقدامات انجام شده فروشنده: به میزانی که مدیریت

می تواند برای مسائل راه حل عالی را متقاعد نماید، حمایت

نسبت متوسط سود / هزینه داشته باشد. به میزان تولید راه می گردد -

حل می تواند از مدیران صنعتی

حمایت شوند. روزمره: وجودش به خاطر | - به لحاظ اینکه بار را از دوش

نسبت متوسط سود / هزینه ضرورت تحمل می شود. آنها بر می دارند حمایت می شوند -

Source: Locke and Lathan, 1990: 72

مدیریت منابع انسانی و نگرش سیستم باز از درس های سازمان و مدیریت به خاطر می آوریم که ۱-۶
سازمان ها سیستم بازی هستند که جهت تحقق هدف معین در نتیجه پیوند منابع مختلف ایجاد شده و با
تعامل با محیط پیرامون خود هم آن را تحت تأثیر قرار داده و هم از آن تأثیر می پذیرد

همانطوری که می دانیم سیستم های باز نیز با همدیگر و با محیط در کنش و

واکنش قرار گرفته از طریق خرده سیستم ها تشکیل یافته اند. و وقتی از این بعد بنگری مدیریت منابع انسانی را می توان به عنوان یک زیر سیستم سازمان پذیرفت

بنابر این مدیریت منابع انسانی هم با سازمانی که در درون آن قرار گرفته و هم با محیطی که سازمان در درون آن قرار دارد به طور مستمر در یک کنش و واکنش خواهند بود. به بیان دیگر مدیریت منابع انسانی از عوامل محیطی متأثر گشته و همچنین آنها را تحت تأثیر قرار خواهد داد

چگونگی تحت تأثیر قرار گرفتن مدیریت منابع انسانی توسط تغییرات محیطی را در مثال شرکت ولوو در اول این بخش نشان دادیم

مدیریت منابع انسانی جهت دستیابی به اهداف بهره وری و کیفیت زندگی کسب و کاری مجبور به شناخت محیط و عوامل محیطی می باشد. در قسمت های دیگر این بخش عوامل محیطی اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی را خواهیم شناخت

عوامل محیطی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی ۱-۷

کلیه سازمان ها در محیطها و در ارتباط با محیط هایی زندگی می کنند که عملیات آنها را تحت تأثیر قرار می دهند. ماهیت کارها و ویژگی های سازمان در حالیکه رضایت نیروی کار، جابه جایی و ترک خدمت نیروی انسانی و بدین ترتیب کیفیت را تحت تأثیر قرار می دهد، استانداردها و ارزش دآوری های جامعه نیز چگونگی انتظارات نیروی انسانی از سازمان را تحت تأثیر قرار خواهد داد. امروزه اگر سیاست ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی تنها نیازهای سازمان را مدنظر قرار دهد به بی کفایتی محکوم خواهد شد. در یک محیط متغیر مدیریت منابع انسانی مؤثر در کنار نیازهای سازمان توجه به نیازهای نیروی انسانی که دارای سطح آگاهی و قضاوت ارزشی و انتظارات متفاوت از گذشته هستند را ضروری می سازد

از لحاظ مدیریت اثربخش منابع انسانی در اجرای وظایف و فعالیت ها توجه به نکات زیر هر زمان حائز اهمیت است

نیازها و انتظارات کارکنان تغییر می یابد. ۱.

سازمان ها مادامی که این نیازها و انتظارات را برآورد ننماید اثربخشی فراهم. ۲.

[27.05.21 12:43],

نمی گردد

نهایتا سازمان ها نیز تغییر می کنند. ۳.

اگر موارد فوق را بپذیریم احتمال موفقیت مدیریت منابع انسانی افزایش خواهد یافت. سازمان ها با (15) انطباق با تغییرات محیطی می توانند خشنودی کارکنان را فراهم نموده و به کار کرد بالا دست یابند (Goss, 1994):

با شناخت محیط و عناصر تشکیل دهنده محیطی که سازمان در درون آن قرار دارد، در مدیریت منابع انسانی در مورد چگونگی دستیابی به اهداف عملکرد بالا و خشنودی کارکنان با پیدا کردن سرنخ های مورد لزوم مقدور خواهد بود. برای شناخت بهتر محیطی که سازمان در درون آن قرار دارد و عناصر تشکیل دهنده آن، نخست بهتر است که محیط را به عوامل محیط درونی و بیرونی تقسیم کنیم

تعامل عوامل محیط درونی و بیرونی و مدیریت منابع انسانی محیط داخلی مؤثر بر کارکردهای ۱-۷-۱ مدیریت منابع انسانی از عوامل زیر تشکیل می گردد

ویژگی های فردی ۲. ویژگی های نیروی کار ۳. روابط میان فردی ۴. ویژگی های سازمانی ۱.

همان طوری که می بینیم محیط داخلی در یک مفهوم از سازمان و عوامل تکمیلی آن تشکیل می یابد.

محیط بیرونی نیز از عوامل زیر تشکیل می گردد: ۱. نیروی انسانی خارج از سازمان ۲. منابع بیرونی ۳. رقبا ۴. قوانین و مقررات حکومتی

قبل از توضیح عوامل محیطی در نمودار ۱-۳ به واسطه مدل تعامل این عوامل با کارکردهای مدیریت منابع انسانی را می بینیم

ویژگی های سازمانی بر روی وظایف و فعالیت های مدیریت منابع انسانی به طور مستقیم و غیر مستقیم تأثیر دارد. برای مثال اندازه سازمان موجودیت و عدم موجودیت یک واحد مسئول از مدیریت منابع انسانی در سازمان را به طور مستقیم تحت تأثیر قرار خواهد داد

در حالی که در سازمان های کوچک به واحد مسئول مدیریت منابع انسانی نیاز نباشد اما در سازمانی که هزاران نفر کار می کنند برای هر یک از وظایف مدیریت منابع انسانی به واحد تخصصی احتمال احساس نیاز وجود دارد. همین طور حیطه فعالیت سازمان ویژگی های کارکنانی را که در سازمان کار خواهند کرد را به طور مستقیم تحت تأثیر قرار خواهد داد

به لحاظ پهنه فعالیت برنامه های مدیریت منابع انسانی سازمانی که به کارکنان ماهر نیاز دارد با سازمانی که به کارکنان غیر ماهر بیشتر نیاز دارد همسان نخواهد بود. علت این از نیازهای متفاوت، انتظارات و ارزش های کارکنان هر دو سازمان سرچشمه می گیرد. کارکنان سازمان اولی را به احتمال زیاد افرادی تشکیل می دهد که نیازهای پیشرفت، استقلال در آنان بالا بوده در حالیکه سازمان دومی نیازهای امنیت کارکنان بیشتر سنگینی می کند. بنابراین برآورد نیازهای مختلف نیز از لحاظ مدیریت منابع انسانی اقدامات و نگرش های متفاوتی را ضروری خواهد ساخت. از طرف دیگر رفتار مدیریت ارشد به واسطه سیاست های تعیین چگونگی موقعیت و نقش مدیریت منابع انسانی در درون سازمان است که این هم به طور غیر مستقیم وظایف و عملکرد را تحت تأثیر قرار می دهد

انطباق بخش مدیریت منابع انسانی به انواع نمودار ۱-۳ به اندازه زیادی رفتار و نگرش مدیریت ارشد بستگی دارد. ویژگی های فردی نیز از لحاظ مدیریت منابع انسانی یک عامل مهم محیط درونی می باشد. این ویژگی ها در عین حال دلیل وجودی وظایف و عملکرد مدیریت منابع انسانی هستند. برای مثال اگر

کلیه کارکنان برای انجام کارهای خود دارای شایستگی و صلاحیت کامل بودند دیگر برای رشد و بالندگی نیازی نمی شد

(Schuler, Rundall, 1981: 37).

چگونگی تأثیر عوامل محیط بیرونی موجود در مدل، بر مدیریت منابع انسانی ۱-۷-۲
عوامل محیط بیرونی نیز وظایف و فعالیت های مدیریت منابع انسانی را به عنوان

[27.05.21 12:47] ,

جهت دهنده تحت تأثیر قرار خواهند داد. برای مثال اگر مهارت و توانایی های ضروری در نیروی کار بیرونی موجود نباشد، وظیفه بالندگی و توسعه فعالیت آموزشی خود را باتوجه به این شرایط برنامه ریزی خواهد نمود. وجود رقبا تجدیدنظر در سیاست های حقوق و دستمزد، پاداش را ضروری خواهد کرد.

قبل از آنکه عوامل محیط داخلی مؤثر بر وظایف و فعالیت های مدیریت منابع را به طور تفصیلی مورد بررسی قرار دهیم یادآوری یک نکته مفید خواهد بود. به لحاظ اینکه مفاهیم تشکیل دهنده ویژگی های فردی در علوم رفتاری و انضباط رفتار سازمانی با ابعاد وسیع بررسی می شود. در این قسمت این مفاهیم و نظریه های مربوط به آنها مجددا مورد بررسی قرار نگرفته است. هدف این قسمت در میان گذاشتن تعامل اینها با وظایف و فعالیت های مدیریت منابع انسانی است

حال عوامل محیطی را به طور تفصیلی بررسی می کنیم

الف) ویژگی های خاص فردی شناسایی بعضی ویژگی ها و خصوصیات افراد که در هر گونه سازمان فعالیت دارند و یا در آینده وارد سازمان خواهند شد از لحاظ تأثیر و دلایل وظایف و اقدامات مدیریت منابع انسانی اهمیت دارند. مهمترین این ویژگی ها که از لحاظ مدیریت منابع انسانی بایستی مدنظر قرار گیرد عبارتند از: نیازها و ارزش ها، انتظارات، ادراک، انگیزه، توانایی و استرس

نیازها و ارزش ها: برای استمرار حیات و سلامتی انسان نیازها را که بدصورت شرایط الزامی می ..
توان تعریف نمود به دو دسته اساسی تقسیم نمود

نیازهای فیزیولوژیک و نیازهای اجتماعی - روانی

نیازهای فیزیولوژیک در حالی که به شرایط ضروری برای ادامه حیات موجودیت جسم انسان به صورت سالم اشاره دارد، نیازهای اجتماعی - روانی شرایط ضروری جهت استمرار سالم ذهنی و روحی را بیان می کند

ارزش ها اهمیتی است که فرد برای انسان ها، اندیشه ها و پدیده ها قایل است ارزش ها مانند نیازها می تواند رفتار فرد را تحت تأثیر قرار دهد. مدیریت منابع انسانی

معاصر به میزانی که به نیازها و قضاوت ارزشی افراد توجه نموده و آنها را برطرف نماید مؤثر خواهد بود.

به بیان دیگر انسان هایی که به رفع نیازها باور و اعتقاد داشته باشند کارآمدتر خواهند بود. حال در محیط کاری بعضی نیازهایی که مدیریت منابع انسانی باید مورد توجه قرار دهد عبارتند از: (۱۰۳۰۳، ۱۹۷۶،

Locke, E, A

و نیاز موفقیت و بازخورد • آزادی عمل و استقلال و استقرار و عدالت • شناخته شدن، مورد پذیرش (واقع شدن و موفقیت • صداقت و درستی و مسئولیت و معنی دار بودن و احترام • آسایش مادی و امنیت شغلی و محیط راحت و آسوده خاطر

بدون تردید یافتن و یا شدت احساس مشابه به این نیازها در هر فرد ادعا نمی شود. شدت این نیازها را عواملی از قبیل آموزش، فرهنگ، رضایت، طبقه اجتماعی و افراد تحت تأثیر قرار خواهند داد. کسی که از خود شغل احساس خشنودی دارد و برای آن اهمیت قائل است ممکن است برای حقوق و دستمزد و مزایای مادی آنچنان اهمیت قابل نباشد.

رفتار فرد در حیات کسب کاری را همان مقدار که تأمین نیازها تحت تأثیر قرار خواهد داد، تحت تأثیر عدم تأمین نیز خواهند بود. عدم تأمین نیازها در محیط کاری سلوک و رفتار فرد را چگونه تحت تأثیر قرار خواهد داد؟

فردی که بر این باور باشد که سازمان نیازهای آن را تأمین نمی کند برای تأمین آنها راههای دیگر را جستجو خواهد کرد که اینها هم به طور کلی در جهت عکس

[27.05.21 12:55],

انتظارات سازمان از فرد خواهد بود. افراد بعضی رفتارهای مشابه که در تأمین نیازهایشان از خود نشان می دهند به دو شکل حداقل منفی و حداکثر من زیر بروز خواهند داد: (۱۴۲: ۱۹۷۶)

BALZER, R

پخش شایعه و داستانها جهت ایجاد نتایج منفی • انجام کار به صورت نامطلوب و اشتباه • دزدیدن • ابزار و ادوات و وسایل محل کار • خبر ندادن به مسئولین و به طور قصد و آگاهانه ضرر رساندن به محصول و تجهیزات

پر واضح است که این رفتارها با اهداف سازمان انطباق نداشته و بازده را به طور منفی تحت تأثیر قرار خواهد داد. از طرف دیگر نیروی کاری که از افراد با انگیزه پیشرفت بالا و نیازهای تأمین شده تشکیل بدین (Goos, 1994: 120) یافته است برای ارتقاء کیفیت تولید از هیچ چیزی اجتناب نخواهد کرد ترتیب در زمان کنونی مدیریت منابع انسانی در صورت توجه و شناخت نیازهای افراد سازمان و جهت دادن وظایف و

اقدامات خود در راستای تامین این نیازها مؤثر خواهد بود.

انتظارات: هر انسان در کلیه مراحل زندگی خود در راستای نیاز و قضاوت های ارزشی به بعضی ۲. انتظارات چشم خواهد دوخت. از لحاظ مدیریت منابع انسانی انتظارات را می توان بر مبنای این اندیشه ها که افراد از سازمانها چه درک و شناختی دارند تعریف نمود. برای مثال شعار نیروی دریایی آمریکا موسوم به اینکه به ناوگان دریایی ملحق شو دنیا را ببین» تأکید بر این مطلب است افرادی که هم خواهان کار و هم خواهان دیدن جاهای مختلف هستند، این انتظارات آنها تم در خودمان نیز کار دولتی (کارمند

در کشور خودمان نیز کار دولتی. (Kaynak and Adal, 2000: 31) خواهد شد

دولت) با توجه به حقوق و دستمزد پایین به لحاظ اینکه به انتظار امنیت شغلی فرا پاسخ می دهد سالهاست که جذابیت خود را حفظ کرده است

انتظارات ثابت نبوده بلکه مطابق با قضاوت ارزش متغیر جامعه تغییر می یابد. با توسعه و بهتر شدن شرایط عمومی جامعه افراد در محیط کاری فراتر از انتظار تامین نیازهای سطح پایین در انتظار تأمین نیازهای سطح بالا از قبیل موفقیت شغل معنی دار،

استقلال، پیشرفت، سود مادی بیشتر خواهند بود. اگر به مثال کارمند دولت برگردیم

بینیم که دیگر این قشر با قشرهای قبل از خودشان انتظارات یکسانی ندارند از دولت به عنوان کارفرما انتظارات متفاوتی دارند. خصوصاً در زمان کنونی دسترسی به دانش و اطلاعات به طور روز افزون آسانتر می شود. و در اثر این توسعه جامعه کنونی در مقایسه با نسل های قبلی به اطلاعات بیشتری مجهز می شوند. بدین سبب افراد دیگر هر حرف و اندیشه را که از بالا می آید بدون استفهام قبول نخواهد کرد. در حیات کسب و کاری در رابطه با موضوع و مسائل شغل فرد انتظار به کارگیری نظریه و اطلاعات خود را خواهد داشت

نتایج منفی عدم تأمین انتظارات را نیز مانند نیازها در مثال زیر می توان مشاهده کرد: افرادی که با توجه به ویژگی های خود انتظار این را دارد که متناسب با ویژگی هایش در کاری گمارده شود در صورت عدم تأمین انتظارات انتظار نتایج منفی داشتن در هر زمان خصوصاً در اقتصاد جایی که محدودیت اشتغال دارند ممکن است درست نباشد. منتها افراد در صورتی هم که همکاریشان با سازمان ادامه می یابد در صورت تغییر شرایط در اولین فرصت سازمان را ترک خواهد نمود و نباید فراموش شود که در این مدت نیز ناکارآمد خواهد بود

در یکی از کارخانه های نیمه مستقل شرکت بزرگ آمریکا که ماشین های کار تولید می کرد جابجایی مهندسی جوان که تازه به استخدام در آمده بودند شرکت را با مشکلات مواجه نموده بود. در عرض دو سال جابجایی نیروی کار به صددرصد رسیده بود از ده مهندس جوان که یک سال قبل از دانشکده فارغ التحصیل شده و در آنجا به کار گمارده شده بود همه شان استعفاء داده و شرکت را ترک نمودند. از پنج

مهندس که تازه آمده بودند دو نفر قبل از سه ماه استعفاء دادند. کارخانه فوق که مهندسين در آنجا انجام وظیفه می نمودند از شرکت نیمه مستقل بوده و اهداف اصلی آن نیز توسعه محصول جدید و آزمایش قبل از تولید بود. شرکت برای جذب مهندسين جوان منبع مهمی را تخصیص داده و برای جذب دانشجویان خوب دانشگاههای معتبر اهمیت قایل بود. و بدان سبب جدایی مهندسين جوان قبل از یکسال از کارخانه سیاست فوق را به شکل منفی تحت تأثیر قرار داد. مهندسين تازه فارغ التحصيل شده نخست در مرکز شرکت بعد از اینکه به مدت دو هفته آموزش جهت دار می دیدند در کارخانه های

[27.05.21 12:59],

مختلف به عنوان مهندس به کار گمارده می شوند. اما مدیر کارخانه ای که در آنجا

جایجایی نیروی کار مسأله بود مهندسينی که به آنجا فرستاده می شد فوراً به عنوان مهندس به کار نمی گرفت و به مدت دو سال به عنوان مهندس کارآموز انجام وظیفه می نمود. در این مدت «مهندسين کارآموز» کارهایی از قبیل آماده کردن گزارش، پاکنویس طرحها، تمیزی و حتی قهوه درست کردن که کار مهندس ها نبود انجام می دادند. در حالی که آنها از طریق مرکز به عنوان مهندسين به کار گرفته شده و این شرایط برای آنها به طور واضح تبیین شده بود. بنابراین در حالی که با دیگر مهندسين در شرایط مشابه بودن را انتظار داشتند با کارهای سطح پایین مواجه شده بودند. در کارخانه های دیگر شرکت مهندسين جوان که تازه وارد شده بودند با مهندسين با سابقه در شرایط مشابه بوده و مستقیماً به WOHLBERG, Jane w and HEAD Thom, c, پروژه های با اهمیت اشتراک داشتند (۶۹۷: ۱۹۸۹)

ادراک و انگیزه برای فهم رفتار سازمانی شناخت تفاوت دنیای ادراکی و دنیای واقعی اهمیت ۳.).
بدان سبب برای فهم رفتارهای افراد سازمان صف نگاه (LUTHANS Fred, حیاتی دارد (۸۶: ۱۹۹۵)
کردن به موضوعی که با چشم قابل رؤیت است کافی نخواهد بود. مجبوریم چگونگی ادراک فرد از یک موقعیت را بررسی کنیم. به عبارت دیگر اقدامی را که مدیریت خوب ارزیابی می کند ممکن است زیر دستان متفاوت درک نمایند. و بدین ترتیب دنیای ادراکی مدیر با دنیای ادراکی زیردست کاملاً تفاوت دارد و هر دوی این ادراک ها نیز ممکن است با واقعیت تفاوت داشته باشد. برای مثال روش ارزیابی عملکرد که به منظور تعیین نیازهای واقعی رشد و توسعه کارکنان به اجرا گذاشته می شود ممکن است از طرف کارکنان اقدامی جهت موجه نشان دادن اخراج کارکنان ادراک شود. همین طور ممکن است ادراک کارکنان در پیش بینی سیستم پرداخت تشویقی با توجه به عملکرد کارکنان متفاوت از ادراک مدیریت باشد. از لحاظ مدیریت منابع انسانی اثربخشی وظایف و فعالیت های آن به چگونگی ادراک افراد از آنها بستگی خواهد داشت

ادراک با انگیزه رابطه نزدیکی دارد. افراد با رفتارهای خود به بعضی نتایج دست می یابند و زمانی که
NADLER, D. A : بتوانند نشان دادن این رفتارها را ادراک نمایند دارای انگیزه خواهند بود (۲۶: ۱۹۷۷)
and LAWER, E. E

در اینجا نتایج مورد بحث، بیان پاسخ به کلیه شرایط سازمانی و درخواست نیازها و قضاوت ارزشی).
کارکنان

انتظارات) می باشد. برای نتایج به عنوان مثال می توان دریافت حقوق و یا دستمزد کارکنان را نشان داد. کارکنان با حقوق و دستمزدی که دریافت می کند می توانند نیازهای سطح بالا و پایین از قبیل امنیت، شهرت، رفاه، وجهه اجتماعی تأمین نمایند. کارمندی که حقوق و دستمزد آن برای رفع نیازهایش ناکافی است و یا در این ادراک باشد که دستمزد دریافتی، ارزش کاری را که انجام می دهد منعکس نمی نماید در وضعیت ناخشنودی قرار گرفته و حداقل در فعالیت خود برای ارائه یک عملکرد مطلوب انگیزه ای جهت نشان دادن رفتارهای لازم را نخواهد داشت. شنیدن تکراری اصطلاحاتی از قبیل «به این مقدار دستمزد این مقدار کار» بیان این مطلب است که در کشورمان حقوق و دستمزد در راستای نیازها، ارزش ها و انتظارات کارکنان نتایج را فراهم می کند که بعضی از آنها عبارتند از

و خصوصیات شغل: هویت شغل، استقلال شغل، امنیت شغل : ویژگی های سازمانی: جو سازمانی، اقدامات سازمانی : روابط میان فردی: ویژگی های ناظرین ، گروه های کاری ذینفع

- وظایف و فعالیت های مدیریت منابع انسانی: برنامه ریزی مسیر شغلی، مدیریت استرس، برنامه های بهداشت و نگهداری کارکنان، آموزش و توسعه برای دستیابی به انگیزش و رضایت کارکنان صرف فراهم ساختن نتایج (پاداش) کافی خواهد بود. برای ایجاد انگیزش و خشنودی باید توجه شود که این نتایج از طرف کارکنان نیز به آن صورت ادراک شود. از لحاظ کارکنان آنچه مهم است این است که WERTHER, Jr, William B, an Davis, Ketih , نتایج به طور کلی در کنترل شخص دیگر می باشد (۷۹; ۱۹۹۳)

باین سبب فرد موقعی که ادراک کند نتایج بر روی رفتار مؤثر و رضایت ایجاد می نماید دارای (انگیزش خواهد بود. بدون شک کلیه نتایجی که سازمان ها فراهم می نماید در سطح یکسان رضایت ایجاد نمی کند. اگر کارمند از حقوق دریافتی خود رضایت بالایی احساس نماید ممکن است از نوع نظارت رضایت خیلی پایین احساس نماید. از لحاظ مدیریت منابع انسانی بررسی، چگونگی ادراک نتایج از طرف کارکنان و همچنین اینکه در چه سطحی رضایت و انگیزش فراهم می کند، مفید خواهد بود

[27.05.21 13:02]

(SCHULER. Rondall. S. 1981: 41).

تأمین انگیزش و عوامل بازدارنده: با یک نگرش کلی می توان گفت ی ا سازمان ها از کارکنان ۴. عبارت است از نشان دادن رفتارهای سهیم شدن است سازمان، نداشتن ذهنیت ترک خدمت بعد از استخدام شدن و تداوم همکاری مل موفقیت (کار آمد، با اعتماد، نوآور و تولید با کیفیت می باشد. برای اینکه این رفتارها کارکنان نشان دهند، تثبیت نتایجی که آنها را برانگیزاند و انتقال آن به صورتی صحیح منتقل شود، بایستی فراهم گردد

برای مثال اگر تولید زیاد خواسته می شود با توسعه یک نظام دستمزد تشویقی برای انگیزش به نشان دادن این رفتار با توجه به عملکرد تولید کارکنان می توان ادراک مبنی بر اینکه به چه شکلی مورد

تشویق واقع می شوند را فراهم نمود. به بیان دیگر اگر فرد (کارمند) بیشتر تولید می کند این تولید بیشتر برای او نتایج مثبت ببار آوردن را باید درست پنداشت یا ادراک نماید

از لحاظ انگیزش کارمند صرف ادراک درست هر زمان ممکن است کافی نباشد. کارمند در صورتی که یک رفتار مشخص را بروز دهد حتی در این پنداشت باشد که این رفتار برای او نتایج مثبت ببار خواهد آورد برای بروز این رفتار ممکن است انگیزه نداشته باشد. چنانکه برای نشان دادن این رفتار چگونگی انجام کار را به طور تام نمی داند و یا حتی اگر بداند بروز آن با مانع مواجه است. بنابراین برای بروز رفتار خواسته شده انگیزه نمی شود. در اینجا با دو عامل ادراک که مانع تشکیل انگیزش می شود مواجه می شویم. آگاهی نقش و تعارض نقش

ارائه پاسخ مثبت به موضوعاتی از قبیل چگونگی رفتار فرد برای انجام - چپستی اختیار و مسئولیت ها، با چه کسانی رابطه برقرار نمودن و... نشانگر بالا بو آگاهی نقش و برعکس آن نیز نشانگر پایین بودن آن است. با توجه به مثالها می توان آگاهی نقش را ادراک فرد (افراد) از اینکه از آنان چه انتظاراتی مورد نظر است و

شاخص های موفقیت اختیار و مسئولیت ها چه می باشد، تعریف نمود. اینها هرچه تم بالا باشد برای عملکرد خوب انگیزه نیز همانند بالا خواهد بود

بازیکنان یک تیم فوتبال به طور فردی می توانند دارای قابلیت های بالایی باشند اما صرف قابلیت فردی برای عملکرد خوب و با پیروزی در مسابقه کافی نخواهد بود اگر بازیکنان در درون تیم نقش های خود را ندانند عملکرد مورد انتظار به شانس بستگی پیدا خواهد نمود. به عبارت دیگر بازیکنان می خواهند پیروز شوند و برای این کار مهارت و قابلیت لازم را نیز دارا هستند اما چگونه اینها را به بازی انعکاس نمودن را به طور کامل نمی دانند. در این شرایط برای یک عملکرد خوب انگیزه مورد لزوم به علت پایین بودن آگاهی نقش ایجاد نخواهد شد. شرایط مشابه برای کارکنان یک سازمان نیز می تواند مورد بحث باشد. عملکرد کارکنان فروش به طور کلی با تحقق میزان فروش سنجیده می شود. کارمند فروشی که می داند برای موفقیت او فروش زیاد ضروری است، اما از طرفی هم نمی داند که برای عملکرد خوب به چه میزان فروش نیاز است و همچنین بر اهمیت رضایت مشتری آگاهی ندارد، صرف میزان فروش او شبیه موقعیت افراد تیم فوتبال مثال فوق الذکر خواهد بود

تعارض نقش: سه نوع تعارض نقش وجود دارد. یک نوع تعارض بین شخص و نقش او است. ممکن است بین شخصیت فرد و انتظارات نقش او تعارض وجود داشته باشد. نوع دوم تعارض درون نقش است که به وسیله انتظارات متناقض درباره ایفای یک نقش به وجود می آید. بالاخره، تعارض بین نقش که نتیجه نیازمندیهای مختلف دو یا چند نقش است که در آن واحد باید ایفا شوند. نقش های کاری و نقش های غیرکاری اغلب موجب چنین تعارضی می شوند (زهره برومند ۱۳۷۷: ۲۰۷). کارکنان حتی اگر الزامات یک عملکرد خوب را نیز بدانند می توان گفت که به دلایل تعارض نقش انگیزش موفقیت کاهش خواهد یافت. کارمند حتی در این آگاهی باشد که از او چه انتظاراتی دارند، در بعضی شرایط رفتارهای دیگران مانع بروز رفتار مورد انتظار او می شود. این نوع شرایط بین کارکنان و محیط آنان (همکاران، گروه های کاری و ناظرین و...) تعارض نقش ایجاد خواهد نمود. برای مثال کارکنان برای یک عملکرد خوب

از ضرورت ها آگاهی داشته و با توجه به آن می خواهد رفتار نماید اما ممکن است محیط کارمند برای بروز این رفتار، آگاهی، تجهیزات، زمان و تسهیلات مشابه را فراهم نماید. و یا ممکن است کارمند به دو بالادست وابسته باشد و این دو بالادست از او در یک زمان انجام کارهای متفاوتی را بخواهند. در هر دو مثال نیز کارمند در

[27.05.21 13:06]

وضعیت تعارض نقش قرار خواهد گرفت. تحقیقات انجام یافته نشان داده است یا ناکفایتی در تعارض نقش و آگاهی نقش به نتایج تخریب در عملکرد منتهی می شود

(SCHULER, Randall, 1981: 41)

در نمودار ۱-۴ صفحه ۳۲ رابطه بین آگاهی نقش، تعارض نقش و انگیزه نشان داده شده است

انگیزش پایین انگیزش بالا

آگاهی نقش

تعارض

نقش

نمودار ۱-۴: رابطه بین آگاهی نقش، تعارض نقش و انگیزه

عامل دیگری که مانع انگیزش فرد (کارمند) برای عملکرد خوب می: (Qualification) صلاحیت ۶، شود موضوع صلاحیت است. در صلاحیت که از ابعاد کارایی و توانایی تشکیل می شود، کارایی در فرد شناخت و از عهده برآمدن هر گونه موقعیت و اندیشه ای را بیان می دارد. توانایی نیز باز هم شناخت و از عهده برآمدن فرد از لحظه ای که در آن موقعیت و شرایط در آن قرار دارد تأکید می کند. سطح توانایی، یک شاخص مناسبی در مورد نشان دادن چگونگی عملکرد فرد در شرایط فعلی می باشد. برای مثال در یک کاری که نوشتن با سرعت و بدون خطا در کیبورد ضروری است عملکرد فرد به توانایی به کار گیری کیبورد بستگی خواهد داشت. سطح کارایی شاخص در چگونگی انطباق فرد به مفاهیم جدید، موقعیت ها در کارهای

متفاوت می باشد. مدیریت وضعیتی است که ضرورت می یابد در شرایط در حال تغییر تصمیم گیری، تحلیل و تعبیر و تفسیر انجام پذیرد. در این نوع وظایف توانایی تنها در

ی بهنه کافی نخواهد بود. بنابراین در چنین وظایفی برای فرد به میزان توانایی سطح کارایی نیز اهمیت پیدا می کند. در گزینش و به کارگماری نیرو دانستن وجود میزان سطح توانایی و کارایی مورد لزوم کار (شغل) در فرد جهت تصمیم گیری مفید خواهد بود. اگر در فرد (کارمند) برای انجام کار صلاحیت مورد

لزوم وجود نداشته باشد عملکرد در سطح مورد انتظار نخواهد بود. اگر خود فرد متوجه این موضوع باشد برای یک عملکرد خوب برانگیخته نمی شود

ب) خصوصیات شغل یکی از عواملی که محیط داخلی را تشکیل می دهد، شغل های موجود در سازمان است. در شغل هایی که به شکل مناسب طراحی شده اند روشن شده است که خشنودی شاغل و ویژگی های عملکرد را به طور مثبت تحت تأثیر قرار می دهد (۱۷۴: ۱۹۹۵)

LUTHANS, Fred

از لحاظ مدیریت منابع انسانی به چهار خصوصیات شغل باید دقت نمود. این خصوصیات عبارتند از: ۱). امنیت شغل، بارشغل، ویژگی های شغل، شرایط و موقعیت شغل

امنیت شغل: امنیت شغل را می توان به صورت احتمال از بین رفتن یک شغل (کار) تعریف نمود. ۱. ارزان شدن فناوری و در مقابل این افزایش هزینه های نیروی کار، خصوصا از لحاظ کارکنان یقه آبی امنیت شغل اهمیت به سزایی دارد. از دست کار برای انسانی که کار می کند و یا در همچون تهدیدی کار کردن دلیل مهم برای استرس است. در عصر حاضر این تهدید برای کارکنان چه از لحاظ تغییرات فناوری و چه از لحاظ افزایش هزینه نیروی کار به ابعاد مهمی رسیده است. در تقاضا برای نیروی کار غیر ماهر یا نیمه ماهر به تدریج یک روند کاهش مشاهده می گردد

شغل، برای فردی که کار می کند یک عامل مهم برای تأمین نیاز امنیت در کنار میزهای دیگر می باشد. بنابراین کارمندی که از دست دادن شغل خود را احساس نماید

رطرف کردن این حس بعضی رفتارهایی از قبیل بهبود در عملکرد و دقت در کارایی از خود نشان خواهد داد. افراد وقتی درک نمایند که به نتایج مثبت دسترسی خواهند داشت برانگیخته خواهند شد. همچنان که ادراک نمایند با نتایج منفی مواجه

[27.05.21 13:11],

خواهند شد نیز برانگیخته می شوند. از دست دادن شغل برای فرد یکی از مهمترین نتایج منفی است. بنابراین کارکنانی که می خواهند مانع این نتایج منفی شوند برای بهبود عملکردهای خود و توجه به کارایی می توانند برانگیخته شوند. در عصر حاضر که امنیت شغل رو به کاهش نهاده است سندیکاها نیز ضرورت اهمیت توسعه نگرش های جدید را درک نموده اند و در مذاکره های دسته جمعی، درخواست هایی از قبیل افزایش دستمزد، حق های جدید بتدریج جای خود را جهت کارایی و بهره وری با پنداشتهای مشترک جایگزین کرده است. انسان هایی که کار می کنند در برابر امنیت شغلی برای نشان دادن یک عملکرد بهینه می توانند برانگیخته شوند. اما با نتایج منفی استمرار این انگیزه برای مدت طولانی مقدور نخواهد بود. به جای این چالش برای توسعه گزینه هایی که کارایی را افزایش داده و هزینه های نیروی کار را کاهش دهد، برای بلند مدت مناسب تر خواهد بود

۲. بار شغل: در عصر کنونی افراد به وقت و زمانی که به خود اختصاص می یابد اهمیت قائلند این نیاز خصوصا از لحاظ بعضی کارکنان یقه سفید اهمیت کسب نموده است. از این رو در درون خصوصیات

شغل بررسی مفهوم بار شغل نیز از لحاظ مدیریت منابع انسانی ضرورت دارد. بار شغل دارای دو بعد COOPER, C. L. and MARSHAL, J, به شکل کیفی و کمی می باشد (۱۱۲۸: ۱۹۷۶)

بار شغلی کیفی رابطه بین الزامات شغل و صلاحیت کارمند را بیان می دارد. در شرایطی که (). الزامات شغل بالاتر از صلاحیت شاغل (کارمند) باشد برای فرد بار شغل از بعد کیفی سنگین تر خواهد بود. به عبارت دیگر ظرفیت فرد برای موفقیت در شغل کافی نمی باشد. در شرایط فوق بار شغل از لحاظ فرد به طور کیفی سنگین است. هرچه قدر هم تلاش نماید نمی تواند کار را در استاندارد مورد انتظار انجام دهد. این وضعیت برای فرد منبع استرس می باشد. در صورتیکه ویژگی های کارمند بالاتر از الزامات شغل باشد بار شغل کیفی سبک خواهد شد. به بیان دیگر شغل برای فرد خیلی آسان است. این وضعیت ها نیز برای فرد می تواند استرس ایجاد کند. فرد اگر مقدار خیلی کمی از توانایی و کارایی را که داراست به کار خود منعکس نماید احساس خشنودی از شغل را به طور منفی تحت تأثیر قرار خواهد داد.

برای فرد دشوار و یا آسان بودن بار شغل از لحاظ مدیریت منابع انسانی به بال زیاد از ناکافی بودن فعالیت های تجزیه شغل و گزینش - به کارگماری که در آن دو وظیفه اساسی برنامه ریزی و کارمند گرفتن جای می گیرد ناشی است. اگر با تجزیه و تحلیل های شغل، شغل های سازمان چه نوع توانایی و کارایی را می طلبد تعیین بی دیده باشد بین صلاحیت افرادی که برای آن شغل ها انتخاب شده است و الزامات شغل به احتمال زیاد وجود مغایرت زیاد خواهد بود. به عبارت دیگر یا فرد برای انجام آن کار کفایت نخواهد داشت که در این وضعیت بار شغلی کیفی برای فرد سنگین تر می شود و یا صلاحیت فرد برای آن کار بیشتر است. در این وضعیت نیز بار شغلی کیفی برای فرد سنگین تر می شود و یا صلاحیت فرد برای آن کار بیشتر است.

در این وضعیت نیز بار شغلی کیفی برای فرد آسان خواهد بود. یک احتمال دیگر نیز ناکفایتی فعالیت های گزینش و به کارگماری است. بی اعتباری فنون و روش های گزینش که به منظور تعیین وجود و یا عدم توانایی و کارایی مورد نیاز شغل در کارمند به کار می رود ممکن است در انطباق شغل - شاغل باعث ناعادلی شود. بار شغلی کیفی که به دلیل لنگیدن یکی و یا هر دو از این وظایف مدیریت منابع انسانی تشکیل می شود. چه دشوار باشد و چه آسان بالاخره اثربخشی منابع انسانی را کاهش می دهد. بار شغلی کمی ناعادلی بین مدت زمان اختصاص یافته به کار و اتمام کار را توصیف می کند. اگر برای اتمام کار مدت زمان داده شده ناکافی باشد بار شغلی کمی سنگین خواهد بود. به بیان دیگر کارمند (فرد) هیچ موقع کار را در زمان تعیین شده فرصت پیدا نخواهد کرد که به پایان برساند. بنابر این کارمند برای تمام کردن کار خارج از ساعات کاری و در زمانهایی که بایستی به خود اختصاصی دهد مجبور خواهد شد که به منظور به اتمام رساندن کار فعالیت نماید

مستمر بودن این وضعیت باعث مستهلک شدن فیزیکی و روحی کارمند می شود. مدت زمان داده شده به کار اگر زیاد باشد بار شغلی کمی را آسان می کند در این وضعیت کارمند کار را زودتر از زمان مقرر تمام کرده و برای مدت باقی مانده هیچ

کاری نخواهد داشت. در حالیکه دیگر کارکنان مشغول فعالیت هستند فردی که هیچ کاری ندارد بعد از مدتی از این وضعیت احساس ناخشنودی می کند. سنگین و یا آسان

[27.05.21 13:14],

بودن بارشغلی کمی به احتمال زیاد در مدیریت منابع انسانی از عدم و یا نقص و خل برنامه ریزی ناشی می شود. نبود تعداد کارمند به اندازه الزامات بار شغلی و یا وج بیش از نیاز نشانه ای از عدم و یا ناکفایتی وظیفه برنامه ریزی می باشد

از لحاظ اثربخشی منابع انسانی فراهم ساختن تعادل در بار شغلی کمی و کیفی به اثربخشی وظایف و فعالیت های مدیریت منابع انسانی بستگی دارد

ویژگی های شغل: بعضی از ویژگی هایی که شغل را تشکیل می دهند، برای برآورد نیازهای ۳. ارزیابی عملکرد و رضایت افراد اثر مثبت دارند. ویژگی هایی که هاگمن و اولدهام ارائه کرده اند و در مدیریت منابع انسانی باید به آنها توجه شود عبارتند از: (۱۰۴: ۲۰۰۰)

A, San

تنوع مهارت و استقلال • هویت شغل • بازخورد در نتایج • |).

قابل تخمین است که در زندگی کسب و کاری انتظارات افراد از سازمان تأمین نیازهایی از قبیل پیشرفت، استقلال و بازخورد می باشد. ویژگی های وظیفه با تأمین این نیازها می تواند بر روی عملکرد و خشنودی شغلی اثر مثبت داشته باشد. تنوع در یک کار می تواند به نیازهای پیشرفت، و بامفهوم بودن وظیفه پاسخ دهد. دیگر ویژگی ها نیز نیازهایی از قبیل مسئولیت در برابر پیامدهای کار و آگاهی از نتایج واقعی فعالیت های کاری را تأمین خواهد نمود

دستاورد مادی بعضی کارها (شغل ها) پایین است. اما رضایتمندی که از بعضی از ویژگی های وظیفه از قبیل داشتن اهمیت و هویت کار فراهم می گردد نارضایتی مادی را تا اندازه ای جبران می نماید. برای مثال در کشور خودمان نمی توان ادعا کرد که اعضای هیأت علمی دانشگاه، مزایای مادی زیادی دارند. اما اگر امکان شغل دیگری برای آنان فراهم گردد علت عدم گرایش آنان به شغل های دیگر را بایستی در ویژگی های این شغل جستجو کرد

شرایط و موقعیت شغل: موقعیت فیزیکی و روانی، اجتماعی که شغل در ۴.

درون آن فضا انجام می گیرد مدیریت منابع انسانی و کارکنان را به طور مستقیم تحت ما قرار می دهد. موقعیت این شرایط بهداشت و سلامتی کارکنان را به طور مستقیم تحت تأثیر قرار خواهند داد

هدف وظایف ایمنی در مدیریت منابع انسانی پیشگیری از تشکیل خطر و ناامنی این موقعیت ها برای سلامتی و ایمنی کارکنان می باشد. در فصل مربوطه این وظایف به طور تفصیلی توضیح داده می شود

ج) روابط بین فردی سومین عوامل محیط داخلی سازمان را ماهیت تعامل بین افراد تشکیل می دهد. به طوری که از درس های علوم رفتاری آموخته ایم دو عنصر اساسی که روابط بین فردی را تحت تأثیر قرار می دهد گروه ها و رهبری می باشند. حال از لحاظ مدیریت منابع انسانی این دو عنصر را شرح می دهیم .

گروهها: گروه ها می توانند رسمی یا غیر رسمی باشند. مقصود از گروه های رسمی این است که ۱. این گروه ها به وسیله ساختار سازمانی مشخص می شوند، کارهای مشخص به آنها واگذار می گردد و گروه های کاری یا تخصصی تشکیل می دهند. در گروه های رسمی رفتار فرد به وسیله هدف های سازمان تعیین و مسیر حرکت وی مشخص می شود. برعکس، گروه های غیر رسمی گروه هایی هستند که به وسیله ساختار سازمانی مشخص نمی شوند و هیچ نوع ساختار رسمی ندارند. این گروه ها به صورت طبیعی در محیط های کاری تشکیل می گردند و علت موجودیت آنها واکنشهایی است که در برابر نیاز به تماسهای اجتماعی از خود نشان می دهند (رابینز، ج ۱۳۷۴: ۴۵۴)

گروه های رسمی و غیررسمی به واسطه هنجارهای خود رفتار اعضای گروه را تحت تأثیر قرار می دهد. گروه ها به میزان تأمین نمودن نیازها و انتظارات اعضای گروه، درجه انطباق اعضای گروه به هنجارهای گروه را افزایش خواهد داد. به عبارت دیگر درجه وابستگی اعضای گروه به گروه بیشتر خواهد بود. در صورت سازگاری اهداف و مقصود این نوع گروه با اهداف و مقصد سازمان، گروه با افزایش دادن بهره وری و

[27.05.21 13:17]

خشنودی فرد برای بهره وری سازمان نتایج مثبت فراهم می سازد. اما اگر اهداف اعضای گروه با اهداف سازمان ناسازگار باشد تأثیر این نوع گروه های منفی و حتی مخرب خواهد بود. اهداف مدیریت منابع انسانی تحقق افزایش عملکرد، خشنودی و سلامت فرد و اعضای گروه از طریق حمایت و پشتیبانی اعضای گروه سازگار با اهداف سازمان می باشد.

سازمان مادامی که وجود دارد گروه ها از بین نمی روند و یا طرد نمی شوند. هیچ تیم فوتبالی که به لحاظ عملکرد بد تمام طرد شود دیده نشده است. در این وضعیت سرمربی، اخراج خواهد شد. در سازمان ها نیز وضعیت مشابه است. در صورت عدم موفقیت مدیر و یا ناظرین اخراج می شوند. به طوری که هدف فعالیت هایی از قبیل مدیریت کیفیت فراگیر تشکیل و توسعه تیم و تیم کاری خودگردان ایجاد گروه هایی است که اهداف آنها با اهداف سازمان سازگار و متناسب بوده و از این طریق هم بهره وری و هم خشنودی فردی را فراهم سازد.

رهبری: مثل گروه های رسمی و غیررسمی رهبران رسمی و غیررسمی نیز در سازمان ها وجود دارند. رهبران رسمی همان مدیرانی هستند که در درون ساختار سازمانی وظایف متداول مدیریت را به عهده دارند. رفتار این افراد با تحت تأثیر قرار دادن رفتار افراد و گروه ها بر روی بهره وری و خشنودی نیز به طور مثبت و یا منفی تأثیر می گذارد به طوری که اصرار مدیران مبنی بر حاکمیت

مقررات بی مفهوم و غیر ضروری و اعمال فشار زیاد برای افزایش تولید منبع مهم استرس برای زیر
Edwards, Green, Lyons, دستان می باشد (۱۰۱۶: ۲۰۰۲)

این نوع رفتارها مانع یکپارچه شدن هدف های فرد و یا گروه با هدف های سازمان شده و بهره وری .
و خشنودی را در بعد منفی تحت تأثیر قرار می دهند

بر لزوم تقسیم مسئولیت مدیریت منابع انسانی بین بخش مدیریت منابع انسانی و مدیران صف و به بیان
دیگر هر مدیر به نوعی مدیر منابع انسانی نیز می باشد در اوایل

و همچنین روابط بین

پاره شد، بنابراین مدیرانی که در موقعیت رهبران رسمی قرار دارند باید دارای

مهارت اثر گذاری در نشان دادن افراد در راستای کارآمدی و خشنودی شغلی

روابط بین فرهنگی را داشته باشند. قسمت مدیریت منابع انسانی نیز وظیفه بررسی و شناسایی مدیرانی .
که در این حوزه توانایی کافی ندارد با آموزش و انمندی سازی آنان، کارآمدی و خشنودی شغلی فراهم گشته
و بدین ترتیب امکان استفاده از نگرش رهبری مناسب فراهم می شود

د) ویژگی های سازمانی چهارمین عامل محیط داخلی که به طور مستقیم بر روی مدیریت منابع انسانی
تأثیر می گذارد ویژگی هایی است که سازمان داراست. مهمترین ویژگی ها که وظایف و فعالیت های
مدیریت منابع انسانی را به طور مستقیم تحت تأثیر قرار می دهند عبارتند از

مدیریت عالی: مدیریت عالی گروه نسبتاً کوچکی هستند که کلیه امور سازمان را در اختیار و کنترل ۱.
خود دارند. مدیران عالی اهداف و استراتژی های سازمان را پایه گذاری می کنند و سیاست ها و خط
مشی های اجرایی را تعیین می نمایند. بنابراین مدیریت منابع انسانی در سازمان چه نقشی را ایفا خواهد
نمود، و در چه موقعیت قرار خواهد گرفت بستگی به درجه اهمیتی دارد که مدیریت عالی به مدیریت
منابع انسانی قایل است. اگر مدیریت منابع انسانی در تصمیم گیریهای استراتژیک و تشکیل خط مشی ها
مشارکت داشته باشند وظایف و چالش ها نیز در راستای انعکاس آنها خواهد بود

بزرگی سازمان: در مفهومی مدیریت منابع انسانی نتیجه رشد سازمان و تخصصی شدن وظایف ۲.
است. در یک سازمانی که چند نفر کار می کنند برای اجرای وظایف و فعالیت های مدیریت منابع انسانی
به دایر کردن یک واحد نیاز نخواهد بود

را در سازمان های کوچک بعضی وظایف و فعالیت هایی مانند بهسازی - توسعه و برنامه ریزی در
راستای منابع انسانی وجود ندارد. در سازمان های کوچک برای انجام کلیه وظایف و فعالیت های منابع
انسانی در حالیکه یک و یا دو نفر کافی خواهد بود اما در سازمان های بزرگ هر یک از وظایف
سازماندهی در سطح تخصصی را ضروری می سازد. (نمودار ۱-۲ نگاه شود)

شاخه فعالیت: نوع شاخه فعالیت نیز وظایف و فعالیت های مدیریت منابع ۳.

[27.05.21 13:19]

انسانی سازمان را تحت تأثیر قرار خواهد داد. برای مثال در سازمان های با شاخه فعالیت خدماتی از قبیل امور بانکی، بیمه، جهانگردی و بهداشت، وظایف و فعالیت های مدیریت منابع انسانی در مقایسه با سازمانی که شاخه فعالیت آن تولید می باشد متفاوت خواهد بود. در ۱۰-۱۵ سال اخیر در شاخه های فعالیت امور بانکی و جهانگردی تقاضا به نیروی انسانی متخصص افزایش یافته است و بنابراین در سازمان هایی با این نوع شاخه های فعالیت، بعضی از وظایف مدیریت منابع انسانی نیز اهمیت کسب نموده است. تحقیقات انجام گرفته در مورد شاخه های فعالیت خدماتی نشان می دهد که به وظایف توسعه (Kaynak, 2000: 42) منابع انسانی زیادی اختصاص داده می شود.

موقعیت رشد سازمان: سازمان ها تأسیس، رشد و توسعه می یابند. بدیهی است که شتاب رشد و توسعه در سازمان ها متفاوت خواهد بود. اما رشد سازمانی در عین حال علامت تغییر و تحول نیز می باشد. مهمترین مانع نیز که در مقابل رشد موفقیت آمیز وجود دارد عدم انطباق کارکنان به تغییر می باشد. تغییر می تواند پایداری ژرفی در کارکنان و سازمان برانگیزد و روند پیشرفت سازمان را اگر نگوئیم با بن بست، با دشواری مواجه کند (کامینگرو اورلی ۱۳۷۵: ۲۶۷). بنابراین ضروری است که کارکنان نیز به تغییری که رشد علت آن بوده است انطباق داشته و تغییر یابد. هدف تغییری که به طور کامل از طرف کارکنان ادارک نشود، بیم در تغییر، شک و تردید و ناآرامی ایجاد

خواهد کرد. این وضعیت نیز در برابر تغییر، آگاهانه و یا ناآگاهانه مقاومت را در بر خواهد داشت.

در رشد بالا در حالیکه در بعضی از وظایف مدیریت منابع انسانی کوتاهی می شود بعضی از وظایف نیز با بار اضافی مواجه می شود. در سازمان های در حال رشد تقاضا به منابع انسانی نیز افزایش خواهد یافت. در وضعیت با رشد بالا این تقاضا باید فوراً تأمین گردد. در این وضعیت نیز وظیفه طبقه بندی مشاغل زیر بار اضافی قرار می گیرد زمان مناسب برای گزینش نیروی بهتر به دلیل فوریت نخواهد بود و بدین لحاظ احتمال گزینش اشتباهی همیشه بالا خواهد بود و به لحاظ ضرورت فوری تأمین تقاضای منابع انسانی به فعالیت های توسعه و بهسازی زمان اختصاص داده نخواهد شد.

در نمودار زیر ویژگی های سازمان های با رشد بالا و مسائلی که این وضعیت از لحاظ مدیریت منابع انسانی ایجاد خواهد نمود نشان داده شده است.

حوزه فعالیت سازمان (بخش دولتی یا خصوصی): وظایف و اقدامات مدیریت منابع انسانی سازمان ۵. در بخش دولتی و یا خصوصی متفاوت خواهد بود. در سازمان های بخش دولتی وظایف و اقدامات مربوط به مدیریت منابع انسانی به میزان زیادی با قوانین تعیین گردیده و در چارچوب مشخص، قواعد (FLYnn, 1997: 107) به اجرا درآمده، در مقابل تغییرات به آسانی انعطاف نشان داده نمیشود.

سازمان های بخش خصوصی با توجه به موقعیت عمل می کنند و با تغییر و تحولات آسان تر می توانند انطباق داشته باشند. در جدول زیر تفاوت بعضی از اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمانهای بخش دولتی و خصوصی نشان داده شده است

جدول ۲-۱ صفحه ۴۲: اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان های بخش دولتی و خصوصی

اقدامات مدیریت

منابع انسانی

بخش دولتی

بخشی خصوصی

برنامه ریزی

به بودجه دولتی بستگی دارد. برنامه به صورت رسمی و مرکزی است

ضروری نیست، با توجه به ساختار هر سازمان می تواند برنامه ریزی انجام گیرد. عموماً در سازمان های کوچک این

وظایف وجود ندارد. مقررات و قواعد را خود تعیین می کند

نیازها در اسرع وقت تأمین می شود. شغل ها و پست ها با توجه به نیاز قابل

و تغییر است

انتخاب پرسنل

ارزشیابی و

تشویق

تأمین و گرفتن پرسنل را قوانین و مقررات مشخص و تعیین می کند. بین

نیازها و تأمین آنها ممکن است زمان زیادی بگذرد. شغل ها و پست ها به طور

مشخص تعریف شده اند در ترفیع پرسنل معیارهای سابقه خیلی اهمیت دارند. در طول زمان معینی اگر کارنامه تر و تمیز باشد به طور اتوماتیک ارتقاء می یابد. از اینکه حقوق و دستمزد را قوانین تعیین می نماید مدیریت منابع انسانی در این مورد نمی تواند انعطاف

و نشان دهد. اقدامات مربوط به بهسازی و توسعه با

توجه به اصل های از قبل تعیین شده انجام می گیرد. به تعبیرات در موعد مقرر

واکنش نشان داده نمی شود

عملکرد اهمیت دارد. سازمانها

می توانند شیوه های ارزیابی خود را | توسعه دهند حقوق و دستمزد و دیگر مزایا می تواند با توجه به شرایط بازار با گفتگو (چانه زنی) تعیین گردد. مدیریت منابع انسانی در این مورد می تواند

انعطاف زیادی داشته باشد

بهسازی و توسعه

باتوجه به نیازها پاسخ داده می شود

[27.05.21 13:26] ,

و میزان تفاوت در عرضه خدمات یا محصولات: بعضی از سازمان ها ممکن ای بهنه فعالیتشان بیش از یک نوع فعالیت باشد. برای مثال یک سازمان می تواند رمان در فعالیت تولید و هم در فعالیت تجارت فعال باشد و یا اینکه در تولید محصولات ناهمگون فعال باشد. بنابراین فعالیت های متفاوت داشتن در سازمان، تفاوت در وظایف و اقدامات مدیریت منابع انسانی را ضروری می سازد. سازمان ها هر چقدر در عرصه های مختلف فعالیت داشته باشند نیاز منابع انسانی از لحاظ ویژگی متفاوت خواهد بود. ممکن است در بعضی واحدها به نیروی انسانی غیر ماهر و نیمه ماهر و در بعضی واحدها بیشتر به نیروی انسانی حرفه ای و متخصص نیاز باشد. از اینکه نیازهای انتظارات، ارزش داوری ها به احتمال زیاد فرق خواهد کرد بنابر این مدیریت منابع انسانی باید وظایف خود را با این موارد انطباق نماید

عوامل محیطی خارجی ۱-۷-۳

عوامل محیط داخلی در مفهومی خود سازمان است بنابراین از لحاظ مدیریت منابع انسانی تأثیر آنها مختص هر سازمان بوده و متفاوت خواهد بود. عوامل محیط خارجی نیز از اینکه بیرون مرزهای سازمان قرار می گیرند، سازمان ها مجبورند وظایف و اقدامات مدیریت منابع انسانی خود را با آنها سازگار نماید. قبلا اشاره کردیم که عوامل محیط خارجی را نیروی انسانی خارج سازمان، منابع بیرونی، رقبا و قوانین و مقررات حکومتی تشکیل می دهند حال تعامل بین این عوامل و مدیریت منابع انسانی را بررسی می کنیم

الف) نیروی انسانی خارج از سازمان اصطلاحا نیروی انسانی خارج سازمان بدین معنی است که سازمان ها به طور بالقوه امکان به کار گیری از آن منابع را دارد. نیروی انسانی خارج که در اقتصاد کار با اصطلاح جمعیت فعال تعریف می شود مدیریت منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می دهد

بعضی از ویژگی های نیروی انسانی خارج، می تواند تعیین کننده وظایف و دامات مدیریت منابع انسانی باشد. ویژگی هایی که از لحاظ مدیریت منابع انسانی بایستی به دقت تعقیب شود عبارتند از: وضعیت آموزش، توزیع سن، توزیع جنیست

در کشورمان ساختار نیروی کار در مقایسه با چند سال گذشته نشان می دهد که

در کشور سطح آموزش پیشرفت قابل ملاحظه ای داشته است. اما این یک واقعیت است که این آموزش نیازهای واقعی سازمان ها و یا شرکت ها را تأمین نمی نماید. برای ما در شاخه های کاری جهانگردی، بانکداری و خدمات مشابه شکاف نیروی انسان متخصص وجود دارد. عدم کفایت در نیروی انسانی خارج از لحاظ مدیریت منابع انسانی به وظیفه توسعه و تواناسازی اختصاص منابع مهمی را ضروری می سازد ساختار خانواده ها تغییر می کند. تعداد خانوارهای هسته ای گسترش می یابد. نسبت زنان در سهم جمعیت فعال افزایش می یابد. روز به روز نیازها، انتظارات انسان ها متفاوت شده تغییر می یابند. ضروری است که مدیریت منابع انسانی این ویژگی ها را بررسی و به آنها دقت نماید زیرا این ویژگی ها اقدامات را تحت تأثیر قرار خواهند داد.

ب) منابع بیرونی منابع بیرونی به فراهم کننده نیازهای انسانی سازمان اطلاق می شود. مدارس، دانشگاه ها، سندیکاها، نهادهای دولتی - خصوصی که این منابع را تشکیل می دهند به ویژه با کمک نمودن به تأمین منظم نیروی مورد نیاز متخصص سازمان، اثربخشی وظیفه به کارگماری را افزایش می دهد.

ج) رقبا سازمان ها و مؤسسات مشابه که کالا و خدمات مشابه ارائه می دهند هم از نظر جذب مشتری و هم از نظر جذب افراد سازمانی متخصص و حرفه ای رقیب هم تلقی می شوند. موجودیت رقبا بعضی از وظایف و اقدامات مدیریت منابع انسانی را تحت تأثیر قرار خواهد داد. در کشورمان در حالی که بیکاری یک مسأله جدی است اما از لحاظ نیروی انسانی متخصص نیز محدودیت عرضه وجود دارد. در مقابل افزایش تعداد سازمان هایی که تقاضا به نیروی انسانی متخصص دارند برای جذب این افراد متخصص بازنگری در سیاست های جبران خدمات و یا تشویق ضروری است.

د) قوانین و مقررات حکومتی حکومت ها مهمترین نقش را در مدیریت منابع انسانی ایفا می نمایند زیرا اجزای

[27.05.21 13:29] ,

توجه به خصیصه حمایتی به

با تنظیم قوانین و مقررات در برنامه های اداره امور کارکنان به صورت مستقیم قوانینی مانند استخدام . کشوری، قانون کار، قانون بیمه و غیره تأثیر می گذارند با

صه حمایتی بودن حقوق کارکنان چه در زمینه های استخدام کشوری چه به کارگری، دخالت حکومت اصلی ترین محور در روابط کارکنان و کارگران

به عبارت دیگر می توان گفت که حقوق کارکنان با دخالت دولت به عنوان با برخوردار از حاکمیت و . | . دارای سلطه سیاسی فعالیت می یابد

نقش های جدید منابع انسانی ۱-۸

الریچ و بروک بانک معتقد است، تغییرات بنیادی در فعالیت ها، رویه ها و کسب و کار مدیریت منابع انسانی در طول پنج سال گذشته، سبب شده اند که مدیران منابع انسانی باورهای سنتی شان را کنار (Ultrich, 2005: 50) گذاشته و نقش های جدید را که برای سازمان شان تمایز ایجاد می کنند، بپذیرند همانطور که در جدول ۳-۱ مشاهده می شود، منابع انسانی در طی سالهای اخیر (Brockbank and Brockbank). زمان بیشتری را صرف فعالیت های برنامه ریزی استراتژیک کسب و کار و توسعه رویه های منابع انسانی کرده است.

/۲/۲۲

/۰۴/۱۹

جدول ۱-۳ صفحه ۴۵: درصد زمان صرف شده بر روی فعالیت های منابع انسانی (۱۹۹۶-۱۹۹۱) نقش های در حال تغییر منابع انسانی

۱۹۹۶ | ۱۹۸۹-۱۹۹۱ |

تفاوت حفظ و نگهداری سوابق پرسنلی

۱۵.

کاهش معنی دار جمع اوری، ردیابی و نگهداری داده های پرسنلی

ممیزی / کنترل: تضمین / رعایت رویه های سازمانی، مقررات،

کاهش معنی دار الزامات حقوقی و اتحادیه ها ارائه کننده خدمات منابع انسانی

٪۳/۳۱

کاهش معنی دار حکم به اجرا و مدیریت رویه های منابع انسانی توسعه و رویه های منابع انسانی

:معنی دار توسعه سیستم ها و رویه های جدید منابع انسانی شریک راهبردی کسب و کار

افزایش عضو تیم مدیریت، مشارکت در برنامه ریزی استراتژیک

معنی دار منابع انسانی، طراحی سازمانی و تغییر استراتژیک

/۳۵

افزایش

/۱۴

٪۰۱۱

انجمن برنامه ریزی منابع انسانی ۱۹۹۶ :

بر اساس این حرکت های اخیر، نقش های حرفه ای های منابع انسانی به صورت ترکیبی، و نه جداگانه مطرح شده اند. چارچوب ارائه شده در نمودار ۶-۱ چهار نقش کلیدی که حرفه ای های منابع انسانی باید برای خلق ارزش و عملی کردن شراکت کسب و کارشان انجام دهند، را توصیف می کند. دو محور این چارچوب نشان دهنده تمرکز و فعالیت های حرفه ای های منابع انسانی است.

تمرکز آینده / استراتژیک

مدیریت تحول و تغییر

مدیریت استراتژیک منابع انسانی استراتژیک

کارکنان

فرایندها

مدیریت روابط کارکنان

مدیریت زیرساختار

تمرکز کوتاه مدت عملیاتی

نمودار ۶-۱ صفحه ۴۶: نقش های منابع انسانی در ایجاد یک سازمان رقابتی

Source: Ulrich, 1997

دامنه تمرکز منابع انسانی از بلند مدت تمرکز کوتاه مدت / عملیاتی / استراتژیک به کوتاه مدت / عملیاتی تغییر می کند. همچنین دامنه فعالیت های آن از مدیریت فرایندها

ابزارها و سیستم های منابع انسانی) به مدیریت افراد تغییر می کند. این دو محور چهار نقش اصلی منابع انسانی را مشخص می کنند. ۱. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ۲. مدیریت زیرساختار، ۳. مدیریت روابط کارکنان و ۴. مدیریت تحول و تغییر

[27.05.21 13:34],

جدول صفحه ۴۷

نقش

مدیریت استراتژیک منابع

انسانی

مدیریت زیر ساختار

| جدول ۴-۱: تعریف نقش های منابع انسانی نتیجه قابل تحویل | استعاره
فعالیت

: همسو کردن منابع انسانی با اجرای استراتژی شریک استراتژیک | استراتژی کسب و کار

آسیب شناسی سازمانی» ایجاد یک زیرساختار

مهندسی مجدد فرآیندها: کارشناس اداری مؤثر

| «خدمات مشترک

گوش دادن و پاسخ دادن افزایش تعهد و قابلیت

حامی کارکنان به کارکنان: «فراهم کردن منابع کارکنان

برای کارکنان» ایجاد یک سازمان

مدیریت تحول و تغییر: عامل تغییر

(تضمین ظرفیت تغییر»

مدیریت روابط

کارکنان

مدیریت تحول و

متحول

تغییر

Source: Ulrich, 1997

به منظور درک کامل تر هر یک از این نقش ها، باید سه موضوع را مورد توجه قرار داد: قابلیت ارائه نتایج، که به پیامد نقش حرفه ای منابع انسانی کمک می کند، ویژگی استعاره که نقش او را محقق می کند، و فعالیت ها که حرفه ای های منابع انسانی باید برای ایفاء نقش انجام دهند. جدول ۴-۱ این موضوعات را برای هر یک از نقش ها خلاصه می کند.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی نقش استراتژیک منابع انسانی بر همسوسازی استراتژی ها و رویه ۱. های منابع انسانی با استراتژی کسب و کار تمرکز دارد. به منظور ایفاء این نقش، حرفه ای منابع انسانی سعی می کند برای تضمین اجرای استراتژی های کسب و کار، شریک استراتژیک شود

استوارت و براون (۱۳۸۸: ۲۹). با انجام این نقش، حرفه ای های منابع انسانی ظرفیت اسب و کار را برای اجرای استراتژی ها افزایش می دهند. تبدیل استراتژی های کسب و

به رویه های منابع انسانی به سه طریق به کسب و کار کمک می کند: اول اینکه سب و کار می تواند / در برابر تغییر انعطاف پذیر شود. دوم اینکه کسب و کار می تواند

های مشتری را بهتر تأمین کند. چرا که استراتژی های خدمات مشتری به شمشلی ها و رویه های خاص تبدیل می شوند و سوم اینکه، کسب و کار می تواند

عملکرد مالی را از طریق اجرای مؤثرتر استراتژی محقق کند. نتیجه قابل ارائه ملی استراتژیک منابع انسانی، اجرای استراتژی است. رویه های منابع انسانی به تحقق اهان کسب و کار کمک می کند. برای مثال زمانی که شرکت سیرز استراتژی کاهش هزینه را شروع کرد، مدیران منابع انسانی رویه های جبران خدمات، چرخش شغلی و کاهش اندازه را اجرا کردند تا هزینه نیروی کار هر فروشگاه را کاهش دهند. استعاره نقش

شریک استراتژیک» است. حرفه ای های منابع انسانی زمانی شرکاء استراتژیک می شوند که در فرآیند تعریف استراتژی کسب و کار مشارکت کنند، استراتژی را تبدیل به برنامه های عملیاتی کنند و رویه های منابع انسانی را با استراتژی کسب و کار همسو نمایند. اقدام مهم مدیر استراتژیک منابع انسانی تبدیل استراتژی های کسب و کار به اولویت های منابع انسانی است. فرآیندی که به شناسایی اولویت های منابع انسانی کمک می کند، آسیب شناسی سازمانی" نامیده می شود، که عبارت از فرآیند ارزیابی سازمان به منظور تعیین نقاط قوت و بهبودش است

مدیریت زیر ساختار شرکت ایجاد زیرساخت سازمانی، نقش سنتی منابع انسانی است. ایفاء این نقش، ۲. نیازمند | طراحی و اجرای مؤثر فرآیندهای جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی، پاداش، ارتقاء و همچنین مدیریت گردش کارکنان در سراسر سازمان است. حرفه ای های منابع انسانی، به عنوان یکی از نگهدارندگان زیر ساختار شرکت، باید تضمین کنند این فرآیندها به طور مؤثر طراحی و اجرا می شوند. به رغم اینکه ایفاء این نقش کمتر شده و حتی با تغییر جهت حرفه ای های منابع انسانی به سوی نقش استراتژیک، رد شده است، با این وجود انجام موفق آن، به خلق ارزش برای کسب و کار بستگی دارد. (Laughlin and Andringa, 2007: 82) نتیجه قابل ارائه نقش زیر ساختار، کارایی اداری است. حرفه ای های منابع انسانی، کارایی اداری را به دو طریق محقق می کنند: اول تضمین کارایی فرآیندهای منابع انسانی. برای مثال یک شرکت از طریق مهندسی مجدد فرآیندهای منابع انسانی، بیست و چهار (سیستم ثبت نام جداگانه برای آموزش شناسایی کرد و دوم

[27.05.21 13:38],

استخدام، آموزش و یادا می دهند. استعاره زیر با

آموزش و پاداش به مدیرانی است که بهره وری را افزایش، ضایعات را کاهش

اجاره زیر ساختار شرکت، کارشناس اداری است. حرفه ای های منابع انسانی و کارشناس اداری، هزینه های غیر ضروری را شناسایی می کنند، کارایی را بهبود

و به طور مستمر روش های جدیدی برای انجام بهتر کارها پیدا می کنند. به را بخشی، کارشناسان . اداری باید به مهندسی مجدد مستمر فرایندهای کاری دارند. در بسیاری از شرکت ها، مهندسی مجدد فرایندهای منابع انسانی، به شکل سازمانی جدید منابع انسانی که «خدمات مشترک» نامیده می شود منتج شده است، که از طبق آن خدمات اداری در بخش های شرکت ضمن حفظ کیفیت خدمات برای کاربران (مدیران صف، کارکنان و مدیران ارشد)، تصحیح می شوند. اصطلاح خدمات مشترک به تدارک مرکزی خدمات منابع انسانی برای کاربران اشاره دارد. به عبارت واضح تر، مشتری یا کاربر، سطح خدمات مورد نیازش را تعیین و دست به انتخاب می زند. بنابراین کاربر، انتخاب کننده است. این خدمات از طریق اینترنت، تلفن گویا، واحد مشاوره، مرکز خدمات در زمینه هایی مثل روابط کارکنان، پاداش، آموزش، مزایای رفاهی و ... می توانند ارائه شوند

مدیریت روابط کارکنان متخصصان منابع انسانی در نقش حامی کارکنان به خواسته های آنها گوش ۳. فرا داده و منابع مورد نیاز برای اینکه کارشان را به بهترین نحو انجام دهند فراهم می کنند. آنها به منافع کارکنان توجه کرده و به عنوان یک مدافع مراقب هستند تا مدیران با کارکنان نشانه و عادلانه رفتار کنند. برخی اوقات نیز آنها به کارکنانی کمک می کنند که مسائل و

ت فردی دارند. به عنوان مثال متخصصان منابع انسانی به کارکنان کمک می کنند تا راحت پزشکی بگیرند، یا خدماتی را بابت کفن و دفن اعضای خانواده کارکنان ارائه

در نقش حامی و (Quinn, 1998: 23-28) به همسران آنها کمک می کنند تا شغل مناسبی بیابند مدافع، متخصص منابع انسانی باید مراقب باشد در میم گیری های سازمانی، خواسته ها و منافع کارکنان لحاظ گردد. در موارد تعدیل و کل نیرو نیز رهبران منابع انسانی باید مطمئن شوند که این کار با حداقل صدمه و

افراد انجام گرفته است. در این نقش، رهبران منابع انسانی اغلب وجدان

سازمان محسوب می شوند. به وسیله دادن اطلاعات کافی و لازم به کارکنان و سیاست ها و رویه های سازمانی، این متخصصان می توانند باعث شوند تا کارکنان در رفتارهای غیر اخلاقی نشوند. آنها این وظیفه را به وسیله مشخص کردن کار تصمیمات اتخاذ شده و تأثیر این تصمیمات بر کارکنان انجام می دهند. علاوه بر این آن با تدوین و اجرای سیاست ها و رویه هایی، مانع نظارت شدید بالادستان بر کارکنان و سلب انگیزه از آنان می شوند. برای ایفای درست این نقش لازم است متخصصان منابع انسانی، اخلاقیات را در سطح بالایی در رفتارهای و فعالیتهای خود منعکس سازند

مدیریت تحول و تغییر نقش چهارم حرفه ای های منابع انسانی که از طریق آن می توانند برای یک ۴. شرکت ارزش افزوده ایجاد کنند، مدیریت تحول و تغییر است. تحول، به تغییر اساسی فرهنگ شرکت اشاره دارد، حرفه ای های منابع انسانی هم به عنوان حافظ فرهنگ و هم به عنوان عامل تغییر فرهنگ، به مدیریت تحول سازمانی می پردازند. همچنین تغییر به توانایی سازمان برای بهبود طرح ریزی و

اجرای ابتکار عمل ما و کاهش چرخه زمانی فعالیت های سازمانی اشاره دارد، حرفه ای های منابع انسانی به شناسایی و اجرای فرآیندهای تغییر کمک می کنند. نتیجه قابل ارائه مدیریت تحول و تغییر ظرفیت تغییر است. زمانی که شرکت ها دستخوش تحول می شوند، مدیران منابع انسانی به عنوان شریک کسب و کار | به کارکنان کمک می کنند تا دست از فرهنگ قدیمی بردارند و فرهنگ جدید را بپذیرند. مدیران منابع انسانی، در نقش عواملان تغییر، به سازمانها کمک می کنند تا فرآیند مدیریت تغییر را شناسایی کنند.

استعاره این نقش، «عامل تغییر» است. حرفه ای های منابع انسانی، به عنوان عواملان | تغییر با تضاد موجود در درون هر تغییر سازمانی مواجه می شوند. تغییر اغلب باید به گذشته توجه داشته باشد. حرفه ای های منابع انسانی به عنوان عواملان تغییر، ضمن انجام نقش آینده نگری خود باید گذشته را گرامی بدارند، که این خود به معنی احترام به سنت و تاریخ کسب و کار است. عامل متحول شدن به طور واضح بخشی از نقش ارزش افزوده حرفه ای های منابع انسانی به عنوان شرکای کسب و کار است. اقدامات عواملان تغییر عبارتند از تشخیص و تعیین مسائل، برقراری روابط مبتنی بر اعتماد، حل مسائل و تدوین اجرای برنامه های بهبود.

[27.05.21 15:31],

فصل دوم

برنامه ریزی منابع انسانی

هدف کلی در این فصل در مورد مفاهیم کلی، سیاست ها و خط مشی ها و عوامل محیطی مؤثر بر برنامه ریزی منابع انسانی و کاربرد آن در سازمان بحث می شود.

هدفهای رفتاری پس از مطالعه این فصل دانشجو باید بتواند • برنامه ریزی منابع انسانی را تعریف کند.
• دلایل اهمیت برنامه ریزی و منابع انسانی را توضیح دهد.

عوامل محیطی مؤثر بر برنامه ریزی منابع انسانی را توضیح دهد. • اهداف برنامه ریزی منابع انسانی را توضیح دهد. • فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی را توضیح دهد. و روش های پیش بینی تقاضای منابع انسانی را بنویسد.

های پیش بینی عرضه منابع انسانی را بنویسد.

مقدمه ۱-۲

سازمان های پویا برای این

پویا برای اینکه در صحنه بودن خودشان را به منصفه ظهور برسانند نیاز به ریزی نیروی انسانی دارند. حتی سازمان های عصر شکار نیز دارای یک نوع

برنامه ریزی نیروی انسانی برای خودشان بودند و این نشان از

ای خودشان بودند و این نشان از اهمیت این مولفه است بری نیروی انسانی روشی است که سازمان سعی می کند از وضعیت فعال به وضعیت مطلوب نایل شود. سازمان ها از طریق برنامه ریزی نیروی انسانی به دن تحقق اهداف خود می باشند. برنامه ریزی منابع انسانی را به طور خلاصه می توان پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز سازمان و تنظیم مرحله به مرحله فعالیت های ضروری برای تامین این نیازها تعریف نمود. در چارچوب این روند موضوعاتی که دل خلاصه بایستی مورد توجه قرار گیرد تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان از لحاظ تعداد و زمان صحیح و افراد مناسب می باشد

تعریف برنامه ریزی منابع انسانی ۲-۲

برنامه ریزی منابع انسانی عبارت است از پیش بینی نیازهای سازمان از لحاظ منابع انسانی و برنامه ریزی مرحله ای که برای برآوردن آن نیازها باید طی شود. برنامه ریزی منابع انسانی در واقع فرآیند تدوین و به انجام رساندن طرح ها و برنامه هایی است که شمار لازم و انواع افراد واجد صلاحیت را در زمان و مکان مناسب فراهم می آورد تا نیازهای سازمان را برآورده کند (دولان و شولر، ۱۳۷۶: ۵۴). بدین ترتیب برنامه ریزی منابع انسانی یک فرآیند مدیریتی است که شامل تجزیه و تحلیل نیازهای منابع انسانی سازمان ها تحت شرایط متغیر و توسعه خط مشی ها برای مرتفع کردن آن نیازها است می باشد. برنامه ریزی منابع انسانی فرآیند یکسان نمودن عرضه داخلی و خارجی من انسانی با شغل های جدید در سازمان ها است که در یک دوره زمانی ایجاد می شود

برنامه ریزی منابع انسانی امکانی است برای کمک به مدیران در پیش بینی مواجهه با نیازهای متغیر مربوط به آموزش، خروج از خدمت و تجهیز افراد (واکر برنامه ریزی منابع انسانی فرآیند مستمر و سیستمی تجزیه و تحلیل تیار یک سازمان در شرایط متغیر و بهبود خط مشی های پرسنلی برای دستیابی

نامه ریزی منابع انسانی از لحاظ سازمان ها (شرکت ها) از سازمانی بلند مدت می باشد. برنامه ریزی منابع انسانی از لحاظ عوامل اساسی به شمار می رود که اثربخشی و بدین ترتیب سوداو تاثیر قرار می دهد. اگر به برنامه ریزی منابع انسانی با یک ماهیت داخلی سار " شامل زیرسیستمهای، برنامه ریزی نیازها، تأمین، توسعه و بالندگی، با

دمت و تجهیز افراد (واکر، ۱۳۷۵: ۲۰)

با پرسنلی برای دستیابی به اثربخشی

| میں ترتیب سوداوری را تعیین و تحت تابع انسانی با یک ماهیت داخلی سازمان بنگریم
توسعه و بالندگی، به کار گماری و

[27.05.21 15:37],

خروج پرسنل می باشد (۸۳)

(Kaynak and Atal, 2000: 83) باشد

اهمیت برنامه ریزی منابع انسانی ۲-۳

برنامه ریزی منابع انسانی در سازمان ان امکان پذیر می سازد. مقصود عمده (سازمان نیازهای آینده به ما

و انسانی در سازمان از آن رو مهم است که دستیابی به چندین مقصود را

مقصود عمده آن است که با در نظر گرفتن بهترین منافع فرد و ماه آینده به منابع انسانی مشخص شود و برنامه هایی برای از میان برداشتن ان ها فراهم آید. برنامه ریزی منابع انسانی می تواند به کاهش هزینه هایی بپردازد

ترک خدمت بی اندازه کارکنان، پایین بودن بهره وری، و یک برنامه آموزشی بی ثمر پدید می آیند. .. به عبارت دقیق تر مقصود برنامه ریزی منابع انسانی عبارتند

فراهم ساختن امکان استفاده عقلایی، سودمند و بهینه منابع انسانی برای سازمان .

هماهنگ ساختن فعالیت های منابع انسانی با اهداف و برنامه های آینده سازمان - تقلیل هزینه های پرسنلی و استخدامی سازمان - تقویت سیستمهای اطلاعاتی مدیران و بالاخص مدیران منابع انسانی

اهمیت نظام برنامه ریزی منابع انسانی در سال های اخیر بیشتر مورد توجه مدیران سازمان ها قرار گرفته است. برای مثال مدیریت پذیرفت در زمانی که نیاز دارد به جذب افراد بپردازد. در سازمان های کوچک و یا سازمان هایی که تغییرات اندک داشته باشند و افراد با مهارت های پیچیده نیازی نداشته باشند، ممکن است خیلی ساده به جذب مورد نیاز بپردازند اما برای شرکت هایی که در بعد وسیعی عمل می کنند ریزی رسمی کارمندان امری ضروریست چون اولاً: تجربیات در تکنولوژی،

بازاریابی و سازماندهی داخلی در حال تغییرند. ثانیاً: شرکت از کارمندان بالقوه بالا استفاده می نماید (سید جوادین، ۱۳۸۱: ۲۶۵)

یک بررسی از ۱۹۵ شرکت بزرگ در ایالات متحده نشان داد که بالای ۹۵٪ از استخدام هایشان را در قالب یک برنامه ریزی استراتژیک انجام می دهند و در ۸۰٪ از این شرکت ها برنامه ریزی منابع انسانی بخشی از برنامه های بلند مدت تجاری آنهاست

عمده دلایل اهمیت برنامه ریزی منابع انسانی را می توان در موارد زیر دسته بند

نمود

الف) نیازهای آینده کارکنان. کارکنان هستند که به کالبد بی روح سازمان ها جان می بخشند و عملاً تحقق اهداف را میسر می سازند. بدون کارکنان، سازمان بی مدیریت امری موهوم است (فقهی فرهمند، ۱۳۸۲: ۵۴۶). از این رو برای تأمین نیاز ها کارکنان در آینده برنامه ریزی بسیار ضروریست

ب) سازگاری با تغییرات. برنامه ریزی نیروی انسانی مدیریت و سازمان را قادر خواهد ساخت آینده دور و نزدیک را ببیند و هماهنگ با دیگر برنامه های سازمان و همچنین شناخت رقبا و دیگر وضعیتها، وفق پذیری مناسب را پیش بینی نماید.

ج) برنامه ریزی استراتژیک. فرآیندهای مدیریتی با دامنه وسیع و مقیاسی بزرگ، به ویژه به عنوان عکس العمل بزرگ شدن اندازه و تعداد مؤسسات رقیب، توسعه دخالت دولت به عنوان یک خریدار، فروشنده، ناظم و رقیب در بازار آزاد، و درگیر شدن بیشتر کسب و کار در بازرگانی بین المللی، به شدت پیچیده شده اند. برنامه ریزی بلندمدت در مدیریت مؤسسات جدیدی «طرح ریزی، برنامه ریزی، بودجه بندی و سیاست بازرگانی، با تاکید بیشتر بر پیش بینی محیط و ملاحظات درونی و برونی در تدوین و اجرای برنامه ها در هم تنیده شده اند که این رویکرد فراگیر به عنوان مدیریت استراتژیک یا برنامه ریزی استراتژیک شناخته می شود (پیرس و رابینسون، ۱۳۷۷: ۱۸). در زمان کنونی بیش از ۷۵٪ همه شرکت ها از روش های برنامه ریزی استراتژیک استفاده می کنند، در حالی که در سال ۱۹۷۹, Allen, مقدار آنها به کمتر از ۲۵٪ می رسید (Allen, ۱۹۸۵: ۶).

د) یکسان سازی. فرصت استخدام مساوی و قوانین مربوطه بیان می کند که کارفرمایان باید اهداف توافق شده ای را برای استخدام، جابه جایی، آموزش مزایای بازنشستگی افراد را رعایت نمایند

عوامل محیطی مؤثر بر برنامه ریزی منابع انسانی ۲-۴

شمار زیادی از دگرگونیهای محیطی و سازمانی به افزایش اهمیت منابع انسانی یاری داده اند در تنظیم برنامه ها در نظر گرفتن شرایط تغییرات اجتماعی مؤثر و مفید خواهد بود. با اینکه از لحاظ نظری برنامه ریزی منابع انسانی وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی

[27.05.21 15:53],

تعریف شده است اما به علت عدم فشار شرایط محیط بیرونی، در کشورهای پیشرفته غربی برای برنامه ریزی منابع انسانی تا سالهای ۱۹۷۵ آنچنان اهمیت قائل نشده اند. برای مثال در سال ۱۹۶۰ در حالیکه تنها ۵ شرکت های موجود در ایالات متحده آمریکا برنامه ریزی منابع انسانی انجام می داده اند این نسبت در سال ۱۹۷۵ به ۸۵٪ رسیده است. علت اصلی این تحول تغییرات در شرایط محیطی بوده است. عوامل محیطی مؤثر در مدیریت منابع انسانی را می توان در گروه های اقتصادی، جغرافیایی و قانونی و جهانی شدن دسته بندی کرد.

شرایط اقتصادی ۲-۴-۱

تغییرات در شرایط اقتصادی جوامع و یا به بیان دیگر گرایش به سیاست های اقتصادی باز در ماهیت پرسنل مورد نیاز سازمان ها نیز تفاوت ایجاد نموده است. امروزه در استخدام پرسنل تنها آموزش دانشگاهی کافی نبوده و بسیاری از سازمان ها آشنایی به یک یا چند زبان خارجی را نیز ضروری می دانند. اهمیت پرسنل با کیفیت در هیچ زمان بدین شکل حس نگردیده است. افزایش تورم نیز یکی از عوامل مؤثر بر برنامه ریزی منابع انسانی است. نرخ تورم که در سالهای اخیر به طور مستمر در سطح

بالا سیر می نماید در مدت زمان کوتاه سبب افزایش چندین برابر قیمت ها شده است. دستمزدها حتی اگر در آن نسبت نباشد حداقل در نسبت نرخ تورم افزایش می یابد. تورم بالانه تنها باعث افزایش دستمزدهای مستقیم بلکه دلیل افزایش دستمزدهای غیر مستقیم که از طریق کمکهای اجتماعی پرداخت می گردد نیز می باشد. بدین شکل افزایش هزینه پرسنل سازمان ها را برای بهره برداری بهینه و کارآمدتر از منابع انسانی خود تحت فشار قرار داده است. خصوصا شرایط رقابت آمیز در سطح جهانی شرکت ها را به سمت تولید بیشتر و مطلوب تر سوق می دهد. به طوری که در بسیاری از شرکت های به کارگیری روبات ها و یا اتوماتیک نمودن فعالیت ها تعقیب می شود. روبات ها در حالیکه جای کارگران غیر ماهر را می گیرد، رایانه ها نیز به جای بعضی پرسنل ماهر برگزیده می شوند. به کار گیری گسترده روبات ها در کشورهای پیشرفته از قبیل آمریکا و ژاپن و افزایش در بهره وری سازمان های آنها تأیید شده است. روبات ها عموما در کارهای سخت و خطرناک به کار گرفته می شوند اما روباتها از طرفی انسان ها را از انجام دادن این قبیل

کارهای سخت رها می سازد. از طرف دیگر کارهای موجود را کاهش می دهد برنامه ریزان پرسنلی ضرورتا بایستی موضوعاتی از قبیل اینکه روبات ها چه مقدار و چه کیفیتی کارها را از میان بر خواهد داشت و بعد از اینکه روبات ها به کار گرفته شدند نیازهای سازمانی در چه جهتی تغییر خواهند یافت را تحقیق و بررسی نمایند.

عوامل جمعیتی ۲-۴-۲

متخصصان مدیریت گفته اند که مهمترین دلیل محیط کسب و کار ناآرام، تغییر در ساختار و پویایی جمعیت است. این تغییر به نوبه خود، تغییرات عمده دیگری را در محیط های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی پدید می آورد. در گذشته انتقال جمعیت بیشتر در دوره های چهل تا پنجاه ساله رخ می داد، و بنابر این ارتباط چندانی با کسب و کار نداشت. لیکن در نیمه دوم قرن بیستم تغییرات جمعیت شدید، نامتعادل و متناقض شد و بنابر این اهمیت بسیاری یافته است (پیرس و رابینسون، ۱۳۷۷: ۹۷). یکی از مهمترین عوامل محیطی مؤثر در برنامه ریزی منابع انسانی ویژگی های جمعیتی نیروی کار مانند سن، جنسیت و آموزش می باشد. برای مثال در بعضی از کشورهای اروپایی در حالی که گروه سنی میانسال که همان گروه سنی فعال می باشند قسمت اعظم جمعیت کل را تشکیل می دهد در کشورمان جمعیت جوان (۰-۲۰) قسمت اعظم جمعیت را تشکیل می دهد. زیاد بودن جمعیت جوان بدین معنی است که در آینده قشر انبوه نیروی کار در موقعیت جستجوی کار خواهند بود. در این شرایط سازمان ها در مورد پیدا کردن نیروی کار با تنگنا مواجه نخواهد شد. اما ممکن است دستیابی به نیروی با کیفیت مشکل باشد. بدین ترتیب می توان پیش بینی کرد که در سالهای پیش رو، تعداد نیروی کار غیر ماهر افزایش یافته و استخدام آنان با دستمزد پایین مقدور خواهد شد و در مقابل تعداد نیروی کار ماهر کاهش یافته و استخدام آنان با دستمزد بالاتر امکان پذیر خواهد بود.

برای مثال در سالهای اخیر در کشورمان متخصصان رایانه و حسابداری به عنوان

ب می شوند و برای جذب صاحبان این

نیروی کار ماهر که به نوعی کمیاب محسوب می شوند و برای جذب صا تخصص باید دستمزد بالاتری پرداخت نمود. ۱

یکی دیگر از ویژگی های جمعیتی که برنامه ریزان منابع انسانی بایستی به آن

[27.05.21 15:58] ,

توجه نمایند افزایش میانگین امید به زندگی می باشد. با افزایش امید به زندگی تعداد بازنشستگان افزایش یافته و به علت ناکافی بودن دستمزد بازنشستگی، بازنشستگان در موقعیت دنبال کار پیدا کردن قرار خواهد گرفت.

تقاضاهای فراوان زنان در ترکیب نیروی کار نیز باید مد نظر برنامه ریزان باشد. در فعالیت های خدماتی از قبیل منشی گری، تایپیست، پرستاری، بانکداری، حضور پررنگ زنان جلب توجه می نماید. و بدان جهت به این نوع فعالیت ها بیشتر در اختصاص گروه زنان نگریده و ارزیابی می شود (۴۳) ، ۲۰۰۴ :

همینطور در مشاغلی از قبیل مهندسی که زمانی مختص مردان بوده (Aldemir-Ataol and Budac). است اشتغال زنان افزایش نشان می دهد و برای مثال زنان در سال ۱۹۷۱ ،

۱/۴۲

درصد و در سال ۱۹۹۴ ، ۴۶ درصد نیروی کار آمریکا را تشکیل می دادند و انتظار می رود که در سال ۲۰۰۵ این رقم به

بنابر این آگاهی برنامه ریزان منابع انسانی در (Howard Fullerton, 1993: 31) درصد برسد ۸/۴۷ خصوص تفاوت زنان و مردان هم از لحاظ شرایط ویژه آنان (برای مثال داشتن بچه شیر خوار) و هم رعایت قوانین ضروری است. اما این تفاوت نباید منجر به پیش داوری در له یا علیه جنسی بر جنس دیگر شود.

قوانین ۲-۴-۳

در کنار تغییر شرایط اقتصادی و جمعیتی تغییرات در قوانین و مقررات کشور سازمانها را برای انجام برنامه ریزی منابع انسانی مجبور می سازد. برای مثال قانون استخدام کشوری و قانون کار در نظام جمهوری اسلامی ایران، ضوابطی را براساس فرهنگ اسلامی برای استخدام، پرداخت حقوق، اخراج، بیمه، بازنشستگی، از کار افتادگی، رفاه و تضمین سلامتی روحی و روانی نیروهای انسانی مشغول به کار در کشور در نظر گرفته اند. مدیران و مسئولان برنامه ریزی منابع انسانی باید ضمن مطالعه و شناخت قوانین و مقررات مذکور نسبت به برنامه ریزی منابع انسانی اقدام نمایند. بدیهی است عدم توجه به قوانین و مقررات دولتی در هر جامعه ای سازمان، مدیریت و برنامه ریزی منابع انسانی را دچار اختلال خواهد نمود (ابطحی، ۱۳۷۶: ۲۰۳)

برای شناسایی محیط قانون پاسخ به سؤالات زیر ضروری است: • چه قوانین و مقرراتی بر مدیریت منابع انسانی تأثیر دارند؟

چه قوانین و مقرراتی در شرف تصویب است؟ | • چگونه قوانین و مقررات بر این سازمان تأثیر می گذارند؟

چگونه قوانین و مقررات بر عملکردهای لازم و مقتضی مدیریت منابع ام تأثیر می گذارند؟

جهانی شدن: مقصود از جهانی شدن این است که شرکت ها تمایل زیادی نشان

سد که محصولات خود را در بازارهای خارج تولید و عرضه کنند. چرا برای مدیران و از آن جمله مدیران متخصص در منابع انسانی، پدیده جهانی شدن دا اهمیت است؟ تا حدی بدان سبب که به معنی افزایش شدید رقابت می باشد. در گذشته در سراسر دنیا شرکت ها تنها در سطح محلی رقابت می کردند. ولی اینک دریافته اند که باید با شرکت های رقیب خارجی که با قدرت و سرعتی سهمگین حرکت می کنند رقابت نمایند. با جهانی شدن مدیریت، سازمانها در زمینه های جذب و به کارگیری نیروی کار از سطح جهانی در نظر گزینش، آموزش و اجرای سیاست هایی برای پرداخت پاداش و حقوق به کارکنانی که در گذشته در خدمت شرکت بوده اند با چالش های وحشتناکی روبرو خواهند شد. (گری دسلر، ۱۳۷۸: ۱۳)

اهداف برنامه ریزی منابع انسانی ۲-۵

اهداف سازمانی انجام برنامه ریزی منابع انسانی می تواند به شرح ذیل باشد

بهره برداری مؤثر و کارآمد از منابع انسانی ۲-۵-۱

برنامه ریزی نیروی انسانی باید قبل از دیگر وظایف مدیریت منابع انسانی مورد تأکید قرار گیرد. زیرا بدون تعیین تعداد و نوع نامزد شغل چگونه می توان فعالیت های جستجو و گزینش را انجام داد؟ پرسنلی که در جستجوی آن هستیم اگر کمیت و کیفیت آن را ندانیم، چگونه می توانیم برنامه آموزشی و سیاست پرداخت دستمزد را مورد تأکید و یا تأیید قرار دهیم؟

بنابراین برای مؤثر و کارآمد بودن دیگر وظایف مدیریت منابع انسانی حتما باید برنامه ریزی انجام داد. فقط از این طریق می توان پرسنل مؤثر و کارآمد را تأمین نمود

(Armstrong, 1993: 9-13).

[27.05.21 16:07]

داشتن منابع انسانی با انگیزه و پیشرفته ۲-۵-۲

پرسنل سازمانی که دارای یک نظام برنامه ریز خوب هستند در مقایسه با پرسنل سازمانی که برنامه ریزی ندارند امتیازهای آشکار دارند. پرسنل در سازمانی که دارای برنامه ریزی است، از آنان چه انتظاراتی است و با اقدامات چه نوع رفتاری با چه نوع نتایجی مواجه

خواهد شد را می داند. در سایه برنامه ریزی می تواند جهت پیشرفت خود را برآورد نموده و حتی در این فعالیت ها مشارکت نماید

و در جایی آینده خود در سازمان را خودش ترسیم نماید. که همچون موقعیتی هم در پیشرفت و هم انگیزه پرسنل سهم مهمی دارد. اگر بپذیریم که پرسنل مؤثر و کارآمد در واقع، پرسنل برانگیخته نیز هستند می توان ادعا نمود که برنامه ریزی رسمی از لحاظ تحقق اهداف سازمان سهم مهمی دارند (1999: 165, Tosi).

برنامه ریزی منابع انسانی بخش لاینفک برنامه ریزی سازمان و رویه های بودجه بندی همچون هزینه های منابع انسانی و پیش بینی هایی است که با برنامه های بلند مدت سازمان اثر تعاملی دارند

از طرفی هدف از برنامه ریزی منابع انسانی اطمینان از این است که سازمان: • کمیت و کیفیت نیازهای افراد را به دست آورد و آن را حفظ نماید. • بهترین استفاده از منابع انسانی را فراهم سازد. • قادر به پیش بینی مسأله کمبود یا مازاد بالقوه نیروی کار باشد

• مبنای بهتری برای برنامه ریزی و پرورش کارکنان به منظور بهترین بهره گیری از نگرش های کارکنان فراهم آورد

• فرآیند برنامه ریزی در کل سازمان را بهبود بخشد

• ابزاری برای ارزیابی اثر اقدام ها و سیاستهای کلی برنامه ریزی منابع انسانی جانشین فراهم آورد

مسئولیت برنامه ریزی منابع انسانی ۲-۶

برنامه ریزی منابع انسانی تنها وظیفه کارگزینی نیست، بلکه اساسا وظیفه مدیریتی و جنبه ای از فرآیند کلی مدیریت است (واکر ۱۳۷۵: ۲۷). بنابراین کلیه مسئولیت منابع انسانی بر عهده واحد مدیریت منابع انسانی وابسته به مدیریت عالی و مدیران صفی

می باشد. با اینکه در تحقق برنامه ریزی منابع انسانی کلیه این مدیران نقش های متفاوت ایفا می نمایند اما موفقیت برنامه ریزی بستگی به چالش های مشترک آنها دارد

و کارکنان واحد برنامه ریزی منابع انسانی، برای امر برنامه ریزی باید اطلاعات لازم | را جمع آوری و با ایجاد سیستم اطلاعات منابع انسانی برنامه ریزی انجام داده و اثربخشی آن را ارزیابی نماید

مدیران صفی نیز باید برای برنامه ریزی منابع انسانی اطلاعات مورد لزوم را فراهم نمود و به اجرای آنها کمک نمایند

برنامه ریزی منابع انسانی در سازمان های بزرگ برای اینکه زمان و نیروی زیادی را می طلبد این وظیفه گاه از طرف گروه برنامه ریزی مرکزی انجام می پذیرد

(WOODS, 1997: 74).

فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی ۲-۷

برنامه ریزی منابع انسانی فرآیندی است که به وسیله آن ورود افراد به سازمان، حرکت و گردش آنها در داخل سازمان و خروج آنها از سازمان، پیش بینی و برای آن به گونه ای | برنامه ریزی می شود که هرگاه، در هر جای سازمان، پستی خالی شد، مسئولان سازمان غافلگیر نشوند و همیشه نیروهای شایسته (ای برای تصدی آن پست آماده داشته باشند سعادت، ۱۳۷۵: ۵۸

هدف از برنامه ریزی منابع انسانی، تأمین و به کارگماری منطقی منابع انسانی مورد نیاز سازمان بر اساس تعداد و کیفیت مناسب است. بدین منظور لازم است که نخست وضعیت فعلی سازمان از نظر موجودی نیروهای انسانی شاغل در سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد و سپس با توجه به اهدافی که برای آینده سازمان تعیین شده است نیاز سازمان به افراد برای نیل به این اهداف برآورد و برای تأمین آن برنامه ریزی شود

(Beardwell, and Holden, Ln, 2001: 127)

نمودار ۱-۲ یک نمونه از فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی را نشان می دهد. توجه داشته باشید که چون برنامه ریزی استراتژیک مستلزم در نظر داشتن شرایط داخلی و خارجی است، مقدم بر برنامه ریزی منابع انسانی است. در برنامه ریزی استراتژیک به عوامل محیطی و تغییرات آن توجه می شود و با توجه به بررسیهای آن سایر برنامه ها و

[27.05.21 16:21],

طرح های سازمانی توسعه داده می شود. در واقع برنامه ریزی استراتژیک پس از تعیین رسالت ها و مأموریت های اساسی سازمان به بررسی تهدیدها و فرصت های محیطی، توانایی ها و ضعف های سازمانی پرداخته می شود و با توجه به نتایج آن، طرح ها و استراتژی ها و خط مشی هایی که بتواند سازمان را در دستیابی به اهداف بلند مدت یاری دهد، ایجاد و بسط داده می شود

عوامل محیطی درونی و بیرونی-

برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی منابع انسانی

برآورد منابع انسانی موجود

پیش بینی منابع انسانی موجود

مقایسه نیازها و منابع انسانی موجود

کمبود منابع انسانی

تعادل عرضه و تقاضای منابع انسانی

مازاد منابع انسانی

گزینش و استخدام

آموزش و پرورش پرسنل

تا بتوانند متناسب با تغییرات پیش روند

محدود کردن استخدام - کاهش ساعات کاری - بازنشستگی و بازخرید -

نمودار ۱-۲: فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی

صفحه ۶۳

در برنامه ریزی استراتژیک، دقت در جزئیات برای یک پیش بینی، اهمیتی ندارد. دقت در جزئیات بیشتر در اهداف کوتاه مدت و بودجه های یک برنامه اجرایی سالیانه مهم است، ولی در یک برنامه میان مدت ۳ تا ۵ ساله، دقت در جزئیات، نسبت به درستی تشخیص کلی بازار، از اهمیت به مراتب کمتری برخوردار است و تشخیص صحیح سمت و سوی تغییرات بازار و نقطه عطف زمانی و علل این تغییرات اهمیت فراوانی دارد، به همین دلیل به عبارات مطلوب و نه محاسبات ریز، بلکه ایده ها و فرصت ها (Becerikli, 2000: 98) هسته اصلی برنامه ریزی استراتژیک را تشکیل می دهد

پس برنامه ریزی استراتژیک باید قبل از انجام هر نوع طرح اجرایی صورت گیرد و برنامه ریزی منابع انسانی هم مانند سایر برنامه ها در قالب برنامه ریزی استراتژیک سازمان طراحی و تدوین می گردد. به عبارت دیگر پس از تدوین برنامه های استراتژیک است که برنامه ریزی منابع انسانی می تواند انجام پذیرد. برنامه های شناسایی شده در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک به برنامه های خاص کمی و کیفی منابع انسانی تبدیل می شوند. برنامه ریزی منابع انسانی دارای سه مرحله اساسی می باشد

(Heneman, Schwab, Fossum, oyer, 1981:174)

اه

بررسی و پیش بینی منابع انسانی مورد نیاز سازمان ۲. برآورد منابع انسانی موجود ۳. مقایسه ۱. نیازها و منابع انسانی موجود با انجام سه مرحله مذکور و مقایسه آنها مدیر منابع انسانی در موقعیت تعیین نیازها، مازادها، بهبود سطح مهارت ها و توانایی های منابع موجود قرار می گیرد

در مرحله اول باید به برآورد نیازهای منابع انسانی سازمان اقدام نمود. پایه و اساس این کار تجزیه و تحلیل شغل است و به دنبال آن براساس طرحها و برنامه های آینده و نوع عملیات و تکنولوژی و سایر عوامل، تعداد کارکنان موردنیاز معین می گردد.

در مرحله دوم منابع انسانی موجود در سازمان شناسایی می گردد. با بررسی میزان نیاز و موجود کارکنان سازمان، کمبود یا مازاد منابع انسانی معین می گردد. در صورتی که سازمان در بعضی سطوح با مازاد منابع انسانی مواجه باشد از طریق محدود کردن

م کاهش ساعات کاری، بازنشستگی و بازخرید کارکنان و غیره می توان اقدام به کاهش منابع انسانی نمود. چنانچه سازمان کمبود منابع انسانی داشته باشد باید از طریق

[27.05.21 16:34] ,

مختلف نسبت به دفع آن اقدام نماید. این کمبود در داخل با ارتقاء و جایگزین افراد و از خارج با کارمندیابی، گزینش و استخدام تأمین می شود. برنامه ریزی منابع انسانی یک فرآیند مستمر است زیرا شرایط محیط خارجی و داخلی می تواند در یک دوره کوتاه تغییر کند، بنابراین این تغییرات می توانند سبب تعدیل زیادی در پیش بینی ما شوند. برنامه ریزی مدیران را قادر می سازد که شرایط در حال تغییر را پیش بینی و خود را برای آن آماده کنند. حال مراحل فوق در زیر به تفصیل شرح داده می شود.

پیش بینی تقاضای منابع انسانی ۲-۷-۱

هدف پیش بینی ایجاد تعادل بین تقاضا و عرضه پرسنل می باشد. متغیر زیادی وجود دارد که می تواند بر عرضه منابع انسانی تأثیر داشته باشد که باید مهمترین آنها انتخاب و اثرات آنها را بررسی کرد. خصوصاً تغییرات احتمالی ناشی از اهداف سازمان در سطح کارآمدی و ساختارهای سازمانی و شغل تقاضا به منابع انسان را به طور مستقیم تحت تأثیر قرار می دهد. برنامه ریزان باید جهت و تراکم تغییرات این عوامل را بررسی و بعد از آن نیز تعداد و نوع پرسنل مورد نیاز متأثر از این تغییرات را پیش بینی نماید.

فرآیند پیش بینی از مراحل زیر تشکیل می شود: الف) انتخاب نزدیکترین عامل و یا عوامل از بین عوامل فوق الذکر

ب) تجزیه و تحلیل روند تاریخی رابطه بین عوامل انتخاب شده و تقاضای پرسنل

ج) پیش بینی در مورد عوامل انتخاب شده د) پیش بینی تقاضای پرسنل با توجه به اطلاعات حاصل از مراحل دوم و سوم

برای روند پیش بینی منابع انسانی فرض کنیم که حجم فروش شرکت با تعداد فروشنده مورد نیاز شرکت ارتباط مستقیم دارند. برای مثال فرض کنید روند گذشته نشان می دهد که یک فروشنده چهارصد میلیون / تومان فروش می کند بنابراین این بین فروش ها و فروشنده یک نسبت

وجود دارد. اگر برای سال ۱۳۸۴ حجم فروش ها را به میزان ۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۴

تومان برآورد کنیم در این شرایط به ۱۰ فروشنده نیاز خواهیم داشت. اما اگر با اجرای یک روش جدید فروش انتظار داریم که میزان بهره وری فروشندگان ۱۰٪ افزایش خواهد یافت و فروش هر فروشنده به میزان

۰۰۰/۰۰۰/۴۴۰

تومان خواهد رسید در این سال تعداد فروشنده مورد نیاز ۹ نفر خواهد

- بود (۹ - ۹۰۸۱

۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰/۴)

. بود (۹ ..

و یا شرکت میزان استخدام مربوط به پنج سال گذشته یا بیشتر را مطالعه می نماید تا ۰۰/۰۰۰/۴۴ نیازهای آینده را از نظر منابع انسانی لازم پیش بینی نمایند بنابراین می توان در پایان هر یک از پنج سال گذشته تعداد نیروی کار شرکت را تعیین نمود و نیز در پایان هر یک از سال ها می توان زیر مجموعه گروه ها (مانند فروشنده، کارمند تولید، کارمند دفتری و اداری) را محاسبه نمود. مقصود از روند میزان استخدام این است که بتوان به همین شیوه آینده را مشخص کرد

اما در زندگی کسب و کاری واقعی پیش بینی تقاضای منابع انسانی مانند مثال های بالا آسان نیست. قبل از همه چیز عوامل زیادی اقتصادی، تکنولوژیکی، قانونی و غیره وجود دارد که تقاضای منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می دهد

برآورد آثار و نتایج عوامل متعدد و مختلف بر روی شرکت هایی که در آن هزاران نفر اشتغال دارند پیچیده تر است. اما در مقابل این پیچیدگی ها انسان ها باز هم از دوران اولیه به اینطرف برای تضمین دربارہ آینده و ابهامات، روش ها و تکنیک هایی را توسعه و بسط داده اند (شرفی، ۱۳۶۴: ۵۸)

روش های پیش بینی تقاضای منابع انسانی ۲-۷-۲

پیش بینی های منابع انسانی تلاشهایی است در تخمین تقاضای آتی سازمان به منابع انسانی، تقاضای منابع انسانی در یک سازمان را می توان از راه مجموعه ای از روش های پیش بینی ساده یا پیچیده تعیین کرد. این پیش بینی به تعیین برآوردهای تقریبی، و نه به داده های مطلق و قطعی، می انجامد. کیفیت پیش بینی به درستی اطلاعات و درخور پیش بینی بودن رویدادها بستگی دارد. هر چه برد زمانی کوتاهتر باشد، رویدادها بیشتر در خور پیش بینی هستند و اطلاعات از درستی بیشتر برخوردارند. اغلب دو دسته روش پیش بینی برای تعیین تقاضای سازمان به منابع انسانی به کار برده می شود. این روش ها عبارتند از پیش بینی مبتنی بر داوری و پیش بینی آماری (دولان و شولر، ۱۳۷۶: ۶۶). از روش های

مبنتی بر داوری به منظور پیش بینی آینده استفاده می کنند. اگر چه در روش های مبنتی بر داوری، داده های مقداری مورد بررسی قرار می گیرند اما باعث

[27.05.21 16:53],

می شود شخص متخصص از طریق بینش و بصیرت به پیش بینی بپردازد. این روش ها ممکن است مورد استفاده سازمان های کوچک و یا سازمان هایی قرار گیرد که بانک اطلاعاتی یا تخصصی لازم را جهت استفاده از روش های پیچیده آماری ندارند. البته وقتی که یک سازمان یا محیط آن در تحول و یا آشوب به سر می برد استفاده از روش های قضاوتی یا داوری بهترین روش به شمار می رود در چنین شرایطی روندهای گذشته و همبستگی ها نمی توانند برای پیش بینی صحیح آینده مورد استفاده قرار گیرند برخی از روش های پیش بینی تقاضای نیروی کار بسیار پیچیده هستند و در آنها از تکنیک های پیشرفته آماری استفاده می شود. سازمان های بزرگ با سابقه طولانی در برنامه ریزی منابع انسانی معمولاً از این روش ها استفاده می کنند.

رایج ترین روش پیش بینی مبنتی بر داوری ۲-۷-۳

قضاوت مدیریتی • روش گروه اسمی .

روش دلفی •

الف) قضاوت مدیریتی در این روش نظر به اینکه مدیر و سرپرست هر واحد بهتر از هر کس دیگر به میزان احتیاجات منابع انسانی واحد خود آگاه است پس بهتر می تواند احتیاجات منابع انسانی خود را تخمین بزند. در این روش گزارشهای نیاز به کارکنان یا از سوی مدیریت بلند پایه سازمان «نگرش از بالا به پایین» و یا از سوی مدیریت رده پایین «نگرش از پایین به بالا» انجام می شود و برای اصلاح و گزارش نهایی به رده های بالاتر فرستاده می شود تا بر مبنای آن پیش بینی کلی به منابع انسانی تعیین شود (سعادت، ۱۳۷۵: ۷۹) در جدول ۱-۲ پیش بینی کارکنان ستادی با استفاده از قضاوت مدیریتی نشان داده شده

است. صفحه ۶۸

جدول ۱-۲: پیش بینی کارکنان ستادی با استفاده از قضاوت مدیریتی طبقه بندی کارکنان

سال

تعداد کارکنانی که اعضاء و تحرکات کارکنان

ملاحظات باید آماده شوند

گروه های سنی از تعداد کارکنان در اول

زیر ۲۵ سال

فروردین سال جاری (به ۳۰

۲۵-۳۴

سال ۲۰ استای استعفای شناسایی

۴۴-۳۵

(سال ۱۵ شده

و بالاتر سال ۱۰ , الف) انتظار می رود باقی ۴۵

تاریخها مشخص شده است افزایش بماند

در تعداد مواردی که از طریق ب) انتظار می رود باقی نمانند

گزارش موجود می باشد ۳. الف) تعداد کارکنان مورد نیاز در اول فروردین ماه سال

بعد

ب) کمبود کارکنان موجود

تعداد کارکنانی که ترک شغل خواهند کرد (به طور ۴.

نرمال)

برآورد شده به وسیله گروه های سنی زیر ۲۵ سال

۱۲ ۲۵-۳۴

سال ۲ ۳۵-۴۴

سال ۱ ۴۵ و بالاتر

جابه جایی های کارکنان ستادی با -

خدمات کم در ۲۰ درصد از ۲۵ رخداد موجود (۴+۳+۲ تا بالا)

پنج نفر در اول فروردین به کار گمارده می شوند و بقیه بعدا

د. حداقل افراد در انتظار

استخدام در طی دوره ۶. کل کارکنان که در طول

دوره مهیا می شوند

منبع: حاجی کریمی و رنگرز،

۱۲۰:۱۳۷۹

ب) روش گروه اسمی در این روش گروهی بین ۵ تا ۱۵ نفر از مدیران انتخاب می شوند و یک مساله مانند

چه عاملی باعث تغییر نیازهای سازمان برای منابع انسانی در سال آینده خواهد شد» را برای آنها مطرح می کنند. پس از طرح مساله مراحل زیر طی می شود

پیش از هرگونه بحثی اعضای گروه گرد هم می آیند، ولی هر عضو به صورتی مستقل نظر یا عقیده ۱. خود را درباره راه حل مساله مزبور بر روی کاغذ می نویسد

[27.05.21 17:00],

پس از گذشت دوره سکوت، هر عضوی به نوبه خود به جایگاه می رود و نظر یا راه حل پیشنهادی ۲. خود را ارائه می کند. بدین گونه همه راه حل ها ارائه می شود و معمولاً آنها را روی یک تخته سیاه می نویسند. در این روش پای هیچگونه بحثی به میان نمی آید تا اینکه همه نظر ها داده شود

حالا گروه درباره نظر ها و راه حلها به بحث می پردازد و آنها را ارزیابی می کند ۳.

پس از آن، هر عضو در سکوت و بدون مشورت با دیگران، راه حل های ارائه شده را به ترتیب ۴. اولویت می نویسد. سرانجام، این برگها را جمع آوری و بر اساس آنها اولویت راه حل ها تعیین می شود (۵۰: ۲۰۰۴),

امتیازهای عمده این روش عبارتند از: .. بهره گیری دقیق از فرصتی که (Aldemir, Ataol Busok). این فراگرد در اختیار می گذارد ۲. فراهم آمدن فرصت برابر برای مشارکت همه اعضای گروه ۳. پیشگیری از حاکم بودن یک تن از اعضای گروه در بحث و بررسی

ج) روش دلفی اگر متخصصین از روش گروه اسمی به توافق نائل نشوند روش پیچیده دیگری به نام روش دلفی می تواند به روش بررسی اضافه شود. این روش پیش بینی نیازهای منابع انسانی را توسط گروهی از متخصصین که معمولاً مدیران هستند مشخص می کند. در این روش یک رشته پرسشنامه میان پاسخ دهندگانی که ضرورت ندارد چهره به چهره با یکدیگر دیدار کنند پخش می شود. همه ارتباطها به صورت نوشته است. از اعضای گروه خواسته می شود تا یک مساله را ارزیابی کنند یا وضعی را در آینده پیش بینی کنند. توضیح هایی که برای نتیجه گیری های خود ارائه می دهند نیز می توانند در اختیار دیگران قرار گیرد. پاسخ های همه شرکت کنندگان گردآوری می شود، خلاصه ای از آن تهیه می گردد و برای بازبینی اعضای گروه به آنان فرستاده می شود. سپس از آنها خواسته می شود تا بر پایه اطلاعات تازه تصمیم دیگری اتخاذ کنند. این مراحل هر قدر لازم باشد تکرار خواهند شد تا سرانجام گروه به اتفاق نظر یا اجماع برسد

برتری های عمده این روش چنین است:

از میان برداشتن دشواریهایی که از پیوند میان اشخاص پدید می آیند - بهره گیری کارساز از وقت -
کارشناسان - فراهم بودن وقت کافی برای اندیشیدن و باز کاویدن - درستی پیش گویی ها و پیش بینی
(Altman, 1981: 171) هایی که شده است

بدیهی است که روش مزبور نقاط ضعف مخصوص به خود دارد. از آنجا که اجرای روش مزبور بسیار
وقت گیر است. معمولا در مواردی که باید به سرعت تصمیم گیری کرد مفید نخواهد شد. گذشته از این
اولویت هایی که در اجرای روش مزبور به دست می آیند احتمالا به اندازه اولویتهای مبتنی بر روش
های رو در رو و اسمی غنی نیستند. ای بسا نظرها یا عقیده هایی که در اجرای روش های رو در رو
. ارائه و درباره آنها بحث می شود هیچگاه در این روش بروز ندهد

در جدول زیر مقایسه روش های پیش بینی، قضاوت مدیریتی، گروه اسمی و دلفی بر روی شاخص های
مختلف نشان داده شده است

جدول ۲-۲ صفحه ۷۰: مقایسه روش های پیش بینی قضاوت مدیریتی، گروه اسمی و دلفی شاخص ها
قضاوت مدیریتی | گروه اسمی | گروه دلفی تعداد ایده های اساسی که می تواند مورد قبول واقع شود
کم | زیاد | زیاد فرصت مشارکت

وجود ندارد | مساوی مساوی حسن موفقیت

و پایین

متوسط

متوسط زمان

ساعت ۵/۱

ساعت ۵/۱

ماه هزینه ۵

متوسط | بالا | |

و

پایین

Source: Van, et al, 1974:

رایج ترین روش های پیش بینی آماری ۲-۷-۴

تجزیه و تحلیل روندیابی و تجزیه و تحلیل نسبت یابی و تجزیه و تحلیل همبستگی

و تجزیه و تحلیل رگرسیون و تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه ۲

الف) تجزیه و تحلیل روندیابی

و تحلیل روند میزان استخدام شرکت مربوط به پنج سال گذشته یا بیشتر را الیم نماید تا نیازهای آینده را از نظر نیروی کار لازم پیش بینی نمایند. بنابراین می توان در پایان هر یک از پنج سال گذشته تعداد نیروی کار شرکت را تعیین نمود و نیز در پایان هریک از سال ها می توان زیر مجموعه گروه ها را محاسبه نمود. مقصود از روند میزان استخدام این است که بتوان به همین شیوه آینده را مشخص کرد.

[27.05.21 17:09],

لازم به ذکر است که مطالعه روندها و پیش بینی براساس آن را باید یک اقدام مقدماتی دانست زیرا علاوه بر زمان عوامل متعدد دیگری نیز در تعیین نیازهای استخدامی سازمان دخالت دارند.

ب) تجزیه و تحلیل نسبت یابی روش دیگر که آن را تجزیه و تحلیل نسبت می نامند، بدین معنی است که براساس نسبت عامل علی (مانند حجم فروش) و تعداد کارکنان مورد نیاز (برای مثال تعداد فروشندگان) را پیش بینی نمود. برای مثال فرض کنیم روند گذشته نشان می دهد که یک فروشنده پانصد هزار تومان فروش می کند، بنابراین اگر نسبت درآمد حاصل از فروش به عده فروشندگان ثابت بماند، در هر سال برای اینکه بتوان سه میلیون تومان افزایش فروش داشت باید شش فروشنده جدید استخدام کرد.

او یا اگر شرکت تولید کننده رایانه معمولا برای هر ۵۰ تکنیسین یک مهندس سرپرست داشته باشد بنابراین برای ۴۰۰ تکنیسین ۲۰ مهندس سر پرست لازم خواهد بود همچنین آمارهای گذشته ممکن است نشان دهد که برای هر ۱۰۰ تکنیسین ۶ نفر خدمات لازم است. این بدان معنی است که این شرکت به ۲۴ نفر خدمات نیاز خواهد داشت.

در روش تجزیه و تحلیل نسبت یابی مانند روش روندیابی فرض بر این است که عملکرد افراد ثابت است و نمی توان با ایجاد انگیزه حجم فروش یک فروشنده را بیش از آنکه قبلا تعیین گردیده است افزایش داد. در صورتی که عملکرد فروشندگان افزایش یا کاهش یابد و در نتیجه نسبت فروش به فروشنده تغییر کند، پیش بینی براساس عملکرد گذشته افراد نمی تواند معیار درستی برای پیش بینی تعداد فروشنده مورد نیاز باشد.

ج) تجزیه و تحلیل همبستگی در این روش بر مبنای یافتن رابطه آماری بین دو متغیر، منابع انسانی مورد نیاز پیش بینی می شود. به عنوان مثال با تعیین رابطه آماری بین «تخت بیمارستان به تعداد پرستار» در (آینده را پیش بینی نمود (سعادت، ۱۳۷۵: ۷۰).

د) تجزیه و تحلیل رگرسیون خطی ساده در تحلیل رگرسیون خطی ساده نیاز به پرسنل آینده با سطوح نیاز در دوره های گذشته با توجه به رابطه بین متغیر مربوطه مانند فروش پیش بینی می شود.

برای مثال اگر بین تقاضای پرسنل در گذشته با فروش ها رابطه معنی دار و مستمر وجود داشته باشد. در دوره و یا دوره های آینده پیش بینی با دقت خواهد بود. نکته

کلیدی در تحلیل رگرسیون خطی ساده انتخاب تنها یک عاملی است که بتواند درست ترین پیش بینی برای تقاضای منابع انسانی باشد. این عامل باید به طور مستقیم با ماهیت آن شغل یا کار مرتبط باشد. برای مثال در یک فعالیت هتلداری نسبت پر بودن هتل در پیش بینی تقاضا می تواند به کار رود تجلیل از شش مرحله تشکیل می شود

(Woods, 1997,77).

مرحله یک: در رابطه با تعداد پرسنل مورد نیاز عامل متناسب با کار پیدا می کنیم برای مثال در هتلداری برای پیش بینی تقاضای نیروی کار معمولاً نسبت پر بودن انتخاب می شود

مرحله دوم: در رابطه با مقدار نیروی کار جریان این عامل در نمودار رسم می کنیم برای مثال نسبت پر بودن در سالهای گذشته و همینطور تعداد پرسنلی که در آن سال ها در هتل شاغل بودند یادداشت می کنیم.

مرحله سوم: نسبت پر بودن اتاق را در نمودار رسم می کنیم برای مثال، اطلاعات جمع آوری شده را به نمودار منتقل می شود. فرض کنیم محور افقی نشانگر سالها و محور عمودی نشانگر تعداد پرسنل باشد. با ایجاد رابطه بین نسبت پر بودن و تعداد پرسنل خط تعیین می شود. در حالیکه برآورد خط راست ۶۷ است دستیابی ۶۳ می تواند باشد

مرحله چهارم: میانگین کارآمدی کارکنان را محاسبه می کنیم. برای مثال، با توجه به بررسیهای آمار گذشته در یک هتل دارای ۱۰۰۰ اتاق می توان نسبت کارکنان به ازای هر اتاق را به دست آورد. اگر ۶۵۰ اتاق هتل پر بوده باشد نسبت پر بودن ۶۵٪ است $\frac{5}{1} =$ " یعنی به ازای هر اتاق

پرسنل به دست آمده است. مرحله پنجم: برای پیدا کردن تقاضای منابع انسانی در آینده نسبت نیروی ۱/۵ کار در گذشته را به کار می گیریم. برای مثال وقتی به نسبت کار آمدی پرسنل نگاه می کنیم می بینیم سال ۱۳۸۰ این نسبت

بوده است. ۱ مرحله ششم: باتوجه به اتفاقات منتظره و غیر منتظره که می تواند تحلیل را تحت تأثیر ۱/۵ قرار دهد. معیارهایی را سنجش می کنیم. برای مثال، اگر سرویس کافه در هتل به رستوران تبدیل شود تعداد زیادی عرصه خدمت به وجود خواهد آمد و این یک

[27.05.21 17:14] ,

ه) تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه در تحلیل رگرسیون خطی ساده رابطه بین تقاضای منابع انسانی با یک متغیر دیگر بررسی می شود در حالیکه در تحلیل رگرسیون چندگانه متغیرها بیش از یکتا است. برای مثال در کنار فروش ها، متغیرهای دیگری از قبیل میزان تولید، بهره برداری از ابزار در پیش

بینی تقاضای منابع انسانی به کار می روند. از این لحاظ نتایج رگرسیون چندگانه در مقایسه با تحلیل رگرسیون خطی ساده دقیق تر خواهد بود. غالباً از تحلیل های رگرسیون چندگانه سازمان های بزرگ استفاده می کنند.

در پیش بینی های پرسنل غیر از تحلیل های رگرسیون از روش های آماری دیگر از قبیل نسبت های کارکنان، تحلیل رشته های زمانی، نسبت های بهره وری، تحلیل تصادفی احتمالات استفاده می شود. اما اطمینان و اعتماد در مورد نتایج آنها هنوز قطعی نیست

(Torrington, D, Hall, 1, 1998: 74).

پیش بینی عرضه منابع انسانی، تحلیل عرضه نیروی کار از منابع داخلی سازمان و تخمین عرضه منابع انسانی از منابع خارجی سازمان را ضروری می سازد. بدیهی است که پیش بینی عرضه داخلی آسانتر (Woods, 1997: 79) از پیش بینی عرضه خارجی است.

پیش بینی عرضه منابع انسانی ۲-۸

هنگامی که پیش بینی های آتی تقاضا برای منابع انسانی انجام گرفت، گام بعدی پر کردن مشاغل پیش بینی شده است. دو منبع تأمین عرضه منابع انسانی وجود دارد: منابع داخلی و منابع خارجی

عرضه داخلی، کارکنان خطی را که می توانند ارتقاء یابند، منتقل شوند، یا به منظور پر کردن مشاغل خالی تنزل مقام یابند، شامل می شود. منابع خارجی عرضه شامل افراد غیر شاغل و کارکنان سازمان های دیگر است.

پیش بینی عرضه منابع انسانی از داخل سازمان ۲-۸-۱

(Heneman, 1981: 173) پیش بینی عرضه منابع انسانی از مراحل زیر تشکیل می شود

پرسنل موجود را براساس طبقه های شغلی تقسیم نموده و با تهیه ویژگی های -

نیروی داخلی از قبیل تعداد، مهارت، استعداد پرسنل مورد بررسی قرار می گیرد. و هم زمان در موضوعاتی از قبیل مشخصات، عنوان و وظیفه، مدت خدمت، ارزیابی موفقیت دستمزد، وضع بازنشستگی و جنسیت پرسنل اطلاعات جمع آوری می شود. این بررسیها تنها نصف تحلیل ویژگی های نیروی داخلی را تشکیل می دهند. به میزان کسب اطلاعات در خصوص مهارت، دانش و استعداد منابع انسانی ویژگی های شغل و مهارت

لازم جهت انجام آن نیز باید بررسی گردد. ویژگی های مربوط به شغل در نتیجه تنظیم بهینه تجزیه و تحلیل شغل به دست می آید.

و بدین ترتیب بین شخصیت، علاقه و انتظارات پرسنل با مهارت، دانش و استعداد مورد نیاز شغل انطباق فراهم می گردد. ویژگی های نیروی داخلی و یا فهرست مهارت ها و توانایی های هر یک از

کارکنان را به صورت فهرست در می آورد. این شرح خلاصه درک کاملی از توانایی موجود نیروی کار سازمان را به برنامه ریزی می دهد.

برای اینکه فهرست مهارت ها اثربخش واقع شود باید دارای ویژگی های زیر باشد

(Woods, 1997: 79-8):

و به طور مرتب با اطلاعات به روز مجهز باشد

و کارکنان و مدیران باید در اطلاعات فهرست ها همفکر باشند. مدیران در فهرست مهارت ها به داشتن ویژگی مهارت دید و حل مشکل تأکید دارند

فهرست مهارت ها به صورت دستی یا با یک سیستم اطلاعات رایانه ای تهیه می شود. تحلیل فهرست مهارت ها به صورت دستی روشی است که سالهای طولانی مورد استفاده قرار می گیرد. اما در سالهای اخیر در اثر پیشرفت فعالیت های رایانه ای در تحلیل فهرست مهارت ها با سیستم اطلاعات رایانه ای افزایش مشاهده می شود. اگر بخواهیم برای صدها کارمند پرونده ای مشخص در مورد ویژگی افراد تهیه کنیم و آنها را با دست بنویسیم، امکان پذیر نخواهد بود. برخی از شرکت ها این اطلاعات را به سیستم (Lawri, 110) رایانه می دهند و برای انجام دادن این کار تعدادی نرم افزار وجود دارد - ۱۰۸: ۱۹۸۷ در یک چنین سیستمی، کارکنان باید دفتر چه دوازده صفحه ای را پر نموده و

[27.05.21 17:17],

سابقه و تجربه های خود را شرح دهند. همه این اطلاعات بر روی یک دیسک رایانه ای ضبط می شود. هنگامی که مدیری به فردی واجد شرایط برای گماردن وی در پستی نیاز دارد، می تواند با توجه به نیازهای پست مزبور (برای مثال، میزان تحصیلات و مهارت) اطلاعات مربوطه را به رایانه بدهد. پس از مراجعه به بانک اطلاعاتی در مورد داوطلبان موجود در حافظه رایانه برنامه مزبور می تواند افراد واجد شرایط را از میان همه اعضای موجود مشخص نماید. جمع آوری اطلاعات مربوط به منابع انسانی و شغلها ضمن اینکه به پیش بینی های دقیق عرضه پرسنل کمک می کند، در عین حال برای فراهم ساختن انطباق بین شغل و شاغل نیز سهم به سزایی دارد.

بعد از اینکه در پرتو توضیحات بالا فهرست منابع انسانی تهیه گردید در مرحله دوم در برنامه ریزی - پیش رو به پیش بینی تعداد پرسنلی که به دلایل مختلف (برای مثال بازنشستگی، ترک خدمت، فوت، مرخصی بلندمدت، انتقال از سازمان جدا خواهند شد پرداخته می شود

به فهرستی که در مرحله اول تهیه گردیده و وضعیت پرسنل موجود را نشان می دهد، تعداد پرسنلی - که دوره برنامه از بیرون استخدام خواهند شد و یا از طریق انتقال به سازمان راه خواهند یافت اضافه می شود.

در پرتو اطلاعات بالا تعداد پرسنلی که در بین طبقه های شغلی ترفیع و یا تنزیل خواهند یافت تبدیل و - سنجش بعمل می آید

در نتیجه این محاسبات عرضه منابع انسانی پیش بینی می شود. دو روشی که غالباً در تحلیل فهرست اطلاعات منابع انسانی به کار برده می شوند عبارتند از برنامه ریزی جانشینی و برنامه ریزی جایگزینی که در زیر به توضیح آنها پرداخته می شود

الف) برنامه ریزی جانشینی برنامه ریزان برای قضاوت درباره انتقالها و ترفیعات ممکن، از اطلاعات ممیزی نیروی انسانی استفاده می کنند. ممیزی نیروی انسانی خلاصه ای از مهارت ها و توانایی های هر

یکی از کارکنان است که آنها را به صورت فهرست در می آورد. برنامه ریزی جانشینی فرآیندی است که برنامه ریزان منابع انسانی و مدیران عملیاتی برای تبدیل اطلاعات درباره کارکنان فعلی به تصمیماتی درباره جایگزینی داخلی آتی از آن استفاده می کنند

جزئی، ۱۳۸۰: ۲۲۳). از آنجا که ترفیعات بالقوه و سایر تصمیمات مربوط برای به کارگماری معمولاً از مسئولیت های مدیران عملیاتی است واحد منابع انسانی در نقش مشورتی انجام وظیفه می کند. با توجه به پیچیدگی ها و زمان مورد نیاز برای تبیین این برنامه ها، برنامه ریزی جانشینی معمولاً محدود به کارکنان کلیدی و افرادی است که دارای توانایی های بالقوه جدید هستند

برنامه ریزی جانشینی نه تنها استخدام درون سازمانی را تشویق و فضا برای برنامه ریزی شغلی کارکنان فراهم می کند، بلکه کار سیستم های مهارتی را قبل از گشایش پست های خالی نیز شناسایی می کند سپس از طریق مأموریت های خاص، گردش شغل، آموزش و سایر اشکال توسعه منابع انسانی، نامزدهای شغلی می توانند آماده شوند تا مسئولیت های بزرگتری را برای پستهای خالی آتی بپذیرند

ب) برنامه ریزی جایگزینی برنامه ریزی جایگزینی از نمودارهای جایگزینی استفاده می کند. این نمودارها به گونه ای تهیه می شود که در آن موقعیت پرسنلی کنونی از لحاظ مدت خدمت، سن، بازنشستگی ترفیع، موفقیت مشخص شود. با توجه به این برنامه ها چه کسی جای کس دیگر را خواهد گرفت از قبل تعیین می گردد و این روند برای پیش بینی عرضه منابع انسانی برای مراحل آینده اطلاعات مهمی را تشکیل می دهد. به این برنامه مثالی در نمودار ۶-۲ نشان داده شده است

[27.05.21 17:21] ,

همانطوریکه در جدول ۶۲ مشاهده می شود تعداد پرسنل در مرحله آغاز برنامه ریزی در چهار طبقه بندی شغلی جمعاً ۱۰۳۹ نفر می باشد. بعد از محاسبه خروجی ها، ورودی ها و جابه جایی داخلی ها در پایان برنامه عرضه پرسنل ۹۵۲ نفر پیش بینی می شود این رقم در مقایسه با فهرست آغاز برنامه ۸۷ نفر کاهش را نشان می دهد بدیهی است که سازمان علت یا علت های این کاهش را باید بررسی نماید

جدول ۶-۲ صفحه ۸۳: پیش بینی عرضه منابع انسانی

پایان

جابجایی داخلی

ورودی ها

و

خروجی ها

آغاز مرحله

برنامه

برنامه

و

سایر *

پیش بینی عرضه داخلی

طبقه شغل

تنزیلها خارج / داخل ?

(و انتقال

به داخل)

فیعها خارج / داخل

و بازنشستگان

ترک خدمت کنندگان

کارکنان در آغاز برنامه فهرست اطلاعات

|

.

1)

- 4

۲۶/۱۳ ۲۹/۲۶

. = م

2

۲۸۲

۲۹۱

۲۸۲

..

۵/۳۹

.

۳۵۷

۹۵۲

۱۰۳۹

Source: Heneman, 1981:181

اگر این سؤال را بپرسید که اطلاعات مربوط در جدول ۶-۲ از کجا به دست آمده است؟ به طوری که قبلا توضیح داده شده است این اطلاعات از فهرست منابع انسانی فراهم می گردد.

گفته شده که در مرحله اول برنامه ریزی منابع انسانی تقاضا و عرضه منابع انسانی پیش بینی می شود. در همان مرحله تفاوت بین تقاضا و عرضه نیز بایستی محاسبه شود. اگر بین دو پیش بینی تفاوت وجود دارد (چه به صورت مثبت و چه به صورت منفی) قطعا باید علت و یا علت ها بررسی و راه حل ها اندیشیده شود.

در موقعیت هایی که عرضه از تقاضا زیاد باشد اولین موضوعی که به ذهن

می رسد این می تواند باشد که شرکت با ظرفیت کامل کار نمی کند و یا ناکارآمدی می کند، بدان جهت نیز اخراج کارکنان می تواند به عنوان یک تدبیر مد نظر باشد که ای وضع نیز زیاد پسندیده نمی باشد.

از طرف دیگر اگر تقاضا از عرضه نیروی انسانی زیاد باشد باید دلایل این وضع را بررسی نمود. در موقعیت هایی که تقاضا از عرضه بسیار زیاد است نشانگر مرحله رشد شرکت می باشد. اما در بعضی موقعیت ها هر چند هم نادر حادث شود این وضع می تواند نشانگر ترک خدمت زیاد پرسنل باشد. در این چون که (cheatle, 2001: 119) وضعیت علت ترک خدمتها باید بررسی و تدابیر لازم اندیشیده شود ترک خدمت زیاد از اینکه به استخدام های جدید منجر می شود لذا هزینه های پرسنلی و بدین ترتیب هزینه های سازمان را به میزان قابل توجهی افزایش خواهد داد.

پیش بینی عرضه منابع انسانی از خارج سازمان ۲-۸-۲

اگر با توجه به پست های خالی، داوطلبان واجد شرایط، به میزان کافی در داخل سازمان وجود نداشته باشند. سازمان می تواند به منابع تأمین کننده نیرو در خارج از سازمان متوسل شوند. میزان عرضه نیرو در بازار کار به وضعیت عمومی اقتصادی، بازارهای محلی کار و بازارهای تخصصی کار بستگی دارد (سعادت، ۱۳۷۵: ۸۲).

برای مثال پیش بینی شرایط عمومی اقتصادی این است که نرخ مورد انتظار بیکاری را پیش بینی نمود. معمولا هر قدر نرخ بیکاری پایین تر باشد عرضه نیروی کار کمتر خواهد بود و در نتیجه یافتن افراد واجد شرایط مشکل تر می شود. همچنین پیش بینی شرایط بازار محلی کار هم مهم است. یک بازار کار جایی است که از آن سازمان نیروی مو، د نیاز خود را جذب می کند. و این امکان با توجه به زمینه کاری و نوع شغل متفاوت است. برای مثال بازار کار برای شاغلی همچون منشی گری و فوری بوده و در اکثر مناطق می توان نیروهایی برای این چنین شاغلی جذب کرد. برای مشاغل دیگر همچون اساتید دانشگاه، مدیران عالی یا محققین، وسعت بازار کار در حد ملی یا حتی بین المللی است. ممکن است که سازمان به افرادی به تخصص های خاصی نیاز داشته باشد در این صورت علیرغم نرخهای اشتغال بالا یا پایین یافتن بعضی از

تخصص ها و یا مهارت های مورد نیاز مشکل باشد.

[27.05.21 17:24],

تدوین برنامه های اجرایی منابع انسانی ۲-۹

در برنامه ریزی منابع انسانی نسبت به چگونگی اجرای اهداف برنامه و انواع مختلف فعالیت های مدیریت منابع انسانی (مانند کارمندیابی، گزینش، آموزش تصمیم گیری می شود

فرآیند تدوین برنامه اجرایی غالبا از مراحل زیر تشکیل می شود: الف) تثبیت اهداف برنامه ریزی منابع انسانی ب) شناسایی و معرفی توجیهات مختلف برای تحقق اهداف ج) ارزیابی جداگانه توجیهات و انتخاب بهترین توجیه د) تنظیم برنامه های اجرایی

از قبل تثبیت کردن اهداف برنامه ریزی منابع انسانی مزایای زیادی دارد یکی از مهم ترین آنها • روشنگری کردن به دیگر مراحل اهداف و کمک به ایجاد شاخص ها برای ارزیابی نتایج به دست آمده می باشد

آغاز حرکت در تثبیت اهداف، تدوین برنامه اجرایی، به عنوان نخستین مرحله سازماندهی پرسنل می باشد. با توجه به نتایج پیش بینی، زیاد بودن و یا کم بودن پرسنل از لحاظ کارآمدی سازمان اهمیت دارد برای مثال هرگاه پیش بینی ها نشان دهند که تقاضا بر عرضه فزونی دارد باید اهدافی که عرضه را افزایش دهد تثبیت گردد. یک توجیه دیگر نیز می تواند کاهش تقاضا باشد. کاهش تقاضا نیز ممکن است با کارآمدتر کار کردن پرسنل موجود نسبت به گذشته مقدر باشد. بنابراین می توان گفت که مرحله پیش بینی در مرحله تدوین برنامه اجرایی، برای تثبیت اهداف برنامه نقش مهمی دارد

(Aldemir, Ataol, Budak, 2004: 59)

- برای هدف یا اهداف تثبیت شده تا حد ممکن باید بدیل های زیادی را بررسی و مطرح کرد. معمولاً مدیران با مراجعه به دیدگاه های کارشناسان بدیل ها را ارائه می نمایند. به عنوان مثال اهداف و بدیل های احتمالی در جدول ۷-۲ نشان داده می شود

صفحه ۸۶

جدول ۷-۲: اهداف و بدیلهای

اهداف

- بدیلهای افزایش بهره وری پرسنل به ۱. تغییرات فناوری میزان ۴ تا مهر ماه ۱۳۸۵
- تحولات سازمانی ۳. افزایش بهره وری از طریق گزینش مطلوب و برنامه های آموزشی ۴. افزایش ۲. انگیزه کاری، کارکنان از طریق تغییرات در سیستم دستمزد و غنی سازی شغل و نظارت بهینه

Source: Aldmir-Atayol, 2004:56

در ارائه توجیه بایستی محدودیت های مختلف درون و برون سازمان را مدنظر قرار داد. برای مثال قوانین می تواند به عنوان یک عامل مهم محدودیت برون سازمان برای توجیه مانع ایجاد نماید. در این شرایط توجیهاتی که مغایر با قوانین باشد هر چه قدر هم جالب باشد نباید به کار گرفته شود. و بدین ترتیب در مورد متناسب ترین توجیهاتی که بتواند اهداف موجود را به تحقق برساند بحث و بررسی انجام می گیرد.

- انتخاب بهترین توجیه: بدون تردید بهترین توجیه، توجیهی است که در یک دوره زمانی معین با صرف حداقل منابع هدف و یا اهداف را تحقق بخشد.
- و تنظیم برنامه های اجرایی و عملی توجیه پذیرش شده به برنامه های عملی تبدیل می شود. برنامه های عملی از بیان های کلی که به مدیریت راه نشان می دهد تشکیل می شود. غالباً در برنامه های عملی (Eseryel, 2002: 93) اطلاعات زیر وجود دارد

اهداف - فعالیت های اساسی و ترتیب کار - محدوده زمانی - افراد مشغول - منابع (مانند پول، پرسنل، ابزار و ادوات، اطلاعات)

نظارت و ارزشیابی ۲-۱۰

ارزشیابی در راستای دستیابی به اطلاعات با چگونگی اجرای طرحها و برنامه های منابع انسانی انجام می گیرد. در پایان برنامه میزان دستیابی به اهدافی که در آغاز برنامه تثبیت گردیده است، بررسی می شود. بدین منظور یا در پایان سال و یا در زمانهای معین که متناسب با سازمان باشد (مانند ۳ ماه و یا ۶

ماه) اطلاعات جمع آوری می شود. ارزشیابی باید در موقعی که اطلاعات جمع آوری می شود انجام گیرد. برای ارزشیابی اثربخشی برنامه ریزی منابع انسانی باید شاخص های معین تثبیت گردد

برخی از شاخص هایی که می توان در ارزشیابی منابع انسانی به کاربرد به شرح زیرند

معیارهای بهره وری - هزینه های نیروی کار و برنامه ها در برابر پیش بینی های بودجه ای - میزان - و شمار واقعی کارکنان موجود در برابر نیازهای نیروی کار - نرخهای ورودی کارکنان در برابر نرخهای تعیین شده - نسبت های گزینش و جذب - زمان صرف شده برای پر کردن پستهای خالی - نسبت های ترفیع و انتقال

[27.05.21 18:25] ,

فصل سوم

تجزیه و تحلیل شغل

هدف کلی در این فصل در مورد اهمیت و اهداف تجزیه و تحلیل شغل و رابطه آن با دیگر وظایف منابع انسانی و همچنین عناصر تشکیل دهنده شغل بحث می شود

هدفهای رفتاری پس از مطالعه این فصل شما می توانید با موارد زیر آشنا شوید

اهمیت و اهداف تجزیه و تحلیل شغل • عناصر تشکیل دهنده شغل • ویژگی تحلیل گر شغل • روش ها • و فنون جمع آوری اطلاعات برای تجزیه و تحلیل شغل . نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل شغل

مقدمه ۱-۳

در اوایل سالهای ۱۹۰۰ در راستای اقدامات اصول مدیریت علمی شرکت ها به منظور مزایش بهره وری برای اولین بار شغل ها را به طور علمی مورد تحلیل قرار دادند

در شرایط کنونی سازمان هایی که در صدد تغییر استراتژی های کنونی خود با - استراتژی های کسب و کار جدیدی هستند، نیاز دارند که در ساختار، بافت انسانی

و فناوری مورد نیاز خود تغییرات مناسبی اعمال کنند. در راستای اهداف فوق مدیران منابع انسانی نیاز دارند، که درک مناسبی از کار و چگونگی سازماندهی آن دانسته با سنا. تا اطمینان یابند که اهداف کسب و کار استراتژیک سازمان از پشتیبانی و حمایت لازم برخوردار است و کارکنان حمایت خود را از آن دریغ نخواهند کرد. تحلیل شغل و طراحی آن دو مؤلفه اساسی در این زمینه اند که مبنای لازم را برای این دانش فراهم می سازد

اهمیت تجزیه و تحلیل شغل و رابطه آن با دیگر وظایف منابع انسانی ۲-۳

در توضیح مراحل برنامه ریزی منابع انسانی، هم در محاسبه تعداد پرسنل مورد نیاز سازمان و هم در انطباق ویژگی های شغل و شاغل به اهمیت تجزیه و تحلیل شغل اشاره گردید. از اینکه بررسی کوتاه موضوع کافی نخواهد بود. بنابراین در فصل جداگانه به تفصیل مورد بحث قرار می گیرد.

تعریف معاصر مفهوم تحلیل شغل بین سالهای ۱۹۰۹-۱۹۱۰ ایجاد شده است. از طرف تیلور با مطالعات در ایام جنگ جهانی اول در آمریکا از مفهوم (Taylor, 1911) حرکت و زمان مرتبط دانسته شده است تجزیه و تحلیل شغل با هدف طبقه بندی پرسنل دولتی به کار گرفته شده است. بعد از مدتی در بانک ها و شرکت های بیمه به کار رفته و در سال های ۱۹۳۰ گسترش یافت. در جنگ جهانی دوم تجزیه و تحلیل شغل دوره طلایی خود را تجربه کرده است.

در حال حاضر در صنایع تجزیه و تحلیل شغل به دو شکل جداگانه قابل بررسی است.

تجزیه و تحلیل شغل با هدف جمع آوری اطلاعات که بر فعالیت های مدیریت منابع انسانی پایه تشکیل می دهد.

روش های به کار گرفته شده از طرف مهندسين صنایع برای مطالعات حرکت و زمان -

توضیحات ما در این قسمت با گزینه اولی مرتبط است. در تعیین نیاز های پرسنل سازمان یکی و حتی از مهمترین اقدام انجام تجزیه و

[27.05.21 18:29],

تحلیل های شغل است. تجزیه و تحلیل شغل توضیح ویژگی های مختلف و به مکتوب در آوردن آن است. مفهوم تجزیه و تحلیل شغل و مفاهیم ارزیابی شغل را باید از هم جدا کرد. در واقع ارزیابی شغل فرآیندی است که تعیین می کند چه تعداد شغل برای سازمان ارزشمند است و با مقایسه مشاغل ارزیابی می کند که هر شغل چه ارزش پولی برای سازمان دارد. ارزش نسبی آنها در کسب اهداف سازمان تعیین و حدود ارزش پولی آن مشخص می گردد (۹۰: ۱۹۸۹).

اما تجزیه شغل برای انطباق با اهداف، فرآیند تحلیل طبقه بندی ویژگی های مورد (page, and wan) لزوم و شناخت شغل است. به عبارت دیگر تجزیه و تحلیل با گذر از شناخت های شغل به مرحله ارزیابی می رسد. ارزیابی از طریق طبقه بندی مشاغل مراحل تعیین میزان دستمزد را تشکیل می دهد. در این حال تجزیه و تحلیل شغل یک پیش مرحله از ارزیابی شغل بوده و یکی از مهمترین چالش هایی است که به مراحل تعیین میزان دستمزد هدایت می کند. بنابراین به طور کلی می توان گفت که تجزیه شغلی عبارت است از مراحل برای تشخیص خصوصیات و ویژگی های لازم برای انجام موفقیت آمیز یک شغل و بررسی شرایطی که شغل در آن انجام می پذیرد. به عبارت دیگر تجزیه شغل عبارت است از مطالعه شغل در سازمان به منظور شناخت نوع، میزان و نحوه انجام فعالیت های شغلی، شرایط محیط کاری و همچنین شرایط احراز آن (۱۱۲: ۱۹۹۸).

Chruden - Sherman

بنابر تعریف می توان گفت که تجزیه و تحلیل شغل موضوعات زیر را در بر می گیرد. (عناصر تشکیل دهنده شغل - شرایطی که شغل از لحاظ عوامل مختلف در درون آن قرار دارد. - تفاوت شغل از مشاغل دیگر که در ذیل به تفصیل به بحث مفاهیم فوق پرداخته می شود

عناصر تشکیل دهنده شغل ۱-۲-۳

1978: 170) شغل عبارت است از وظایف مشابه و مرتبطی که به عهده یک فرد گذارده می شود این وظایف مانند عوامل جغرافیایی، اقتصادی، اقلیمی و پوشش گیاهی یک کشور که (Bessler, اوصاف ممیزه آن کشور را تشکیل می دهند شغل را

مشخص می نمایند. عامل شغل کوچک ترین واحد کار است که بدون تجزیه مراسم جداگانه حرکات فکری و بدنی قابل تقسیم می باشند. نظیر: مرتب کردن ماشین تحریر بس حاشیه بندی نامه قبل از ماشین کردن و غیره

شرایطی که شغل از لحاظ عوامل مختلف در درون آن قرار دارد ۲-۲-۳

شرایط هر شغل در مقابل عوامل متفاوت است. عوامل مرتبط با شغل، آموزش مسئولیت، تجزیه، سن، مهارت، دانش و ... می باشد، عوامل در درون خود نیز قابل طبقه بندی است. برای مثال آموزش ابتدایی، آموزش متوسطه، مسئولیت اداری مسئولیت فنی و..... ارتباط هر شغل با عوامل فوق قابل شناسایی است. برای مثال اگر شرایط شغل تایپیست در مقابل عوامل مختلف که در درون آن قرار دارد بررسی شود

دارا بودن مدرک تحصیلی متوسطه (عامل آموزش) - داشتن حداقل سن ۲۵ سال (عامل سن) -

در هر دقیقه حداقل ۲۰۰ کلمه نوشتن و در یک نوشته ۲۰۰ کلمه ای حداقل سه خط داشتن (عامل - مهارت)

تفاوت شغل از مشاغل دیگر ۳-۲-۳

تفاوت یک شغل از شغل های دیگر از تعریف و بعد اتمام دو فعالیت بالا خود به خود آشکار می شود. برای در میان گذاشتن ابعاد متفاوت شغل ها از همدیگر ضرورت دارد که از معیار مشابه، قابل لمس و قابل اجرا استفاده شود

برخی از مفاهیمی که در تجزیه و تحلیل شغل به کار می رود عبارتند از

(Greer, 2001: 170)

کار: عبارت است از اجزای تشکیل دهنده یک وظیفه

وظیفه: عبارت است از قسمتی از فعالیت های جسمی و یا فکری که به عهده فردی در سازمان گذارده می شود و یا از او خواسته می شود

[27.05.21 18:32]

شغل : عبارت است از وظایف مشابه و مرتبطی که به عهده یک فرد در مقابل دریافت حقوق و دستمزد گذارده می شود.

پست: عبارت است از جایگاه سازمانی افراد

شرح شغل عبارت است از خلاصه ای از اطلاعات مربوط به یک شغل خاص که بتواند آن را بشناساند. شرح شغل ممکن است مربوط به شغلی باشد که دارای یک شاغل و یا چندین شاغل باشد. که در همان جایگاه سازمانی مشغول به کار هستند.

شرایط احراز مشاغل: عبارت است از اطلاعاتی که از تجزیه شغل و شرح شغل به دست آمده و در واقع شرایط لازم در فردی را بیان می کند که بتواند شغل را به نحو احسن و منطبق با استانداردهای کاری انجام دهد.

حرفه : عبارت از گروهی از مشاغل مشابه

ق

اهداف تجزیه و تحلیل شغل تجزیه و تحلیل شغل با توجه به اهداف به دو دسته قابل تفکیک است ۳-۳

الف) یک هدفی ب) چند هدفی

این تفاوت در اهداف چهار چوب و ساختار تحلیل ها را تحت تأثیر قرار نمی دهد. بنابر این اطلاعات به دست آمده در نتیجه تجزیه و تحلیل عموماً برای اهداف زیادی به کار می رود.

تجزیه و تحلیل شغل تنها برای محاسبه تقاضای پرسنل نبوده برای اهداف دیگر تر انجام می پذیرد. اینها می تواند در مواردی از قبیل شرح شغل، تعیین اوصاف نیروی : گزینش و به کارگماری، آموزش و همچنین کمک به تشکیل نظامهای حقوق و مزد برای ارزشیابی شغل و جمع آوری اطلاعات برای مذاکرات دسته جمعی

شود. در نمودار زیر این روابط نشان داده شده است.

شرح شغل و ویژگیهای

منابع انسانی

برنامه ریزی نیروی انسانی در کار و بار باری

کر پیدان به کار گماری اور پانی آموزش

تجزیه و تحلیل بر مغل

کارراهه شغلی (توسعه مسیر شغلی) |

ایمنی و بهداشت روابط سنا، یکایی

ارزشیابی شغل

تنظیم حقوق و دستمزد

نمودار ۱-۳ صفحه ۹۴: رابطه بین تجزیه و تحلیل و شغل با فعالیت های منابع انسانی

Source: Aldmir-Atayo1,2004:71

| چه کسانی تجزیه و تحلیل شغل را انجام می دهند؟ ۳-۴

در تجزیه و تحلیل شغل مدیران ارشد، مدیران صف، بخش مدیریت منابع انسانی و بعضا نیز مشاوران بیرون از سازمان مسئولیت دارند برای تحلیل شغل نخست مدیریت ارشد باید این موضوع را پذیرش و حمایت نموده و به مدیران صف دستور اقدام هماهنگی و همکاری در راستای اصول بخش مدیریت منابع انسانی بدهد.

مدیران صف با همکاری دست اندرکاران بخش مدیریت منابع انسانی مسئولیت دارند که اطلاعات مورد لزوم را فراهم نمایند و بعضی مواقع نیز تقاضای انجام تجزیه و تحلیل شغل ممکن است از طرف مدیران صف باشد. مدیر بخش مدیریت منابع انسانی با حمایت مدیران ارشد و با همکاری مدیران صف و کارکنان مستقیما مسئولیت تجزیه و تحلیل شغل را به عهده دارد. در سال های اخیر به ویژه در شرکت های کشور های اروپایی هر پرسنل به تجزیه و تحلیل شغل خود می پردازند و در شرایطی اگر نتوانند به تجزیه و تحلیل پردازند تلاش می کنند که به مدیران خود در خصوص ویژگی های مختلف شغل خود اگر سازمان نخستین بار است که به تجزیه و تحلیل (Greer, اطلاعات فراهم نمایند (۶۰ : ۱) ۲۰۰) شغل می پردازد و برای این کار به قدر کافی متخصص

[27.05.21 18:35],

ندارد مشاوران بیرون از سازمان می توانند این فعالیت را عهده دار شوند. سازمان های بزرگ معمولا به لحاظ اینکه برای این کار متخصصین در اختیار دارند از مشاوران بیشتر سازمان های متوسط و کوچک استفاده می نمایند.

تحلیل گر شغل بایستی ویژگی های معینی را دارا باشند که سازمان بین المللی کار این ویژگی ها را بدین شرح توضیح می دهد

تا به امروز تلاش ها برای تعیین ویژگی های ایده آل تحلیل گر شغل نتایج موفقیت آمیز نداشته است. با این حال با توجه به نتیجه یک بررسی فرض بر این است اگر تحلیل گر شغل حافظه قوی چشمی، استعداد متوسط به بالا، استعداد برقرار کردن و استمرار روابط انسانی دوستانه و دانش و اطلاعات (حقوق، اجتماعی و اقتصادی را دارا باشد موفق خواهد بود

در صورت رعایت اصول زیر از طرف تحلیل گر شغل موفقیت افزایش می یابد

(Chruden and Sherman, 1998: 115)

تحلیل گر شغل باید به شخصی که شغل او را تحلیل می نماید خود را شناسانده و منظور از حضور .. خود در آنجا را تفهیم نماید. در آشنایی تحلیل گر شغل و کسی که شغل او تحلیل می شود و همچنین توضیح انجام کار سرپرست شخصی که شغل او تحلیل می شود می تواند کمک نماید

تحلیلگر شغل باید به شخصی که شغل او تحلیل می شود و انجام فعالیت او توجه نماید. شانس تحلیل ۲. گر غیر صمیمی و متکبر در خصوص دریافت پاسخ کافی برای تحلیل آن شغل کاهش می یابد. شخصی که شغل او تحلیل می شود در صورت اطمینان از نتایج تجزیه و تحلیل، به طور شفاف و دوستانه اطلاعات را در اختیار تحلیل گر قرار خواهد داد

در روند تجزیه و تحلیل شغل نباید به شخصی که شغل او تحلیل می شود در مورد چگونگی انجام ۳. کار پیشنهادهای ارائه شود. هدف تجزیه و تحلیل شغل ارائه پیشنهاد در مورد شیوه انجام کار در حین کار نبوده، منظور جمع آوری اطلاعات و شناسایی این اطلاعات در خصوص شغل می باشد

تحلیل گر شغل در محیط شغل بایستی از زبان کارکنان آن شغل استفاده نماید .

هر شغل و یا هر محیط می تواند اصطلاح و یا مفهوم مختص خود را داشته تحلیل گر شغل در موقع تحلیل شغل بایستی با سطح زبان شخصی که شغل او می شود حرف بزند

تحلیل گر شغل نباید شغل و شاغل را با هم در آمیزد. تحلیل گر شغل در م که با شاغل (کسی که شغل ۵. او تحلیل می شود) ملاقات دارد نباید به موقعیت خصوص شاغل بیش اندازه توجه و گرایش داشته و شیوه و الزامات انجام کار را با شرایط خصوصی شاغل قاطی نماید. برای مثال شاغل ممکن است دارای تحصیلات دبیرستانی باشد. در صورتی که ممکن است برای آن شغل تحصیلات ابتدایی کافی باشد تحلیل گر شغل در موقع تجزیه و تحلیل شغل نباید ناخشنودی شغل و مسائل مشابه از یک شخص با مدرک دبیرستانی را یک مسأله ناشی از ساختار درونی آن شغل ارزیابی نماید

(Certo,1992:120)

تجزیه و تحلیل شغل باید براساس یک برنامه معین اجرا گردد. کارها باید در چارچوب یک برنامه ۶. معین بررسی گردد. در موقع تحلیل شغل برای مطالعات حرکت باید به جمع آوری اطلاعات مورد نیاز توجه کرد. اطلاعات مورد نیاز برای تحلیل گر، مهارت ها و اطلاعات مورد نیاز آن شغل خواهد بود. در جمع آوری اطلاعات مورد نیاز نحوه به کارگیری فن پرسش سؤال نقش مؤثر دارد. پاسخ کافی با پرسش سؤال خوب آسانتر فراهم می گردد

زمان تجزیه و تحلیل شغل برای پاسخ به این پرسش که از لحاظ زمان تجزیه و تحلیل شغل به موقع ۳-۵. باید انجام گیرد به دو سه موقعیت متفاوت می توان اشاره کرد

الف) در حین تشکیل سازمان باید تجزیه و تحلیل شغل انجام پذیرد. زیرا یک سازمان در مرحله تشکیل اگر کارهای مربوط به پرسنل خود را براساس علمی و تحلیل شغلی متکی نماید در آغاز دارای پرسنل با کیفیت و مدیریت علمی خواهد بود.

ب) در صورت ضرورت نیز تجزیه و تحلیل شغل باید انجام پذیرد. برای مثال، وقتی سازمان جدیدی ایجاد می شود. و هنگامی که تغییر تکنولوژی باعث می شود تا روش ها و مشاغل به میزان قابل

[27.05.21 18:39],

توجهی تغییر کند.

و عوامل تغییر یابد. در ساختار سازمانی تغییراتی حاصل شود. تجزیه و تحلیل شغل ضروری خواهد بود.

ج) در هر پنج سال تجزیه و تحلیل شغل انجام می گیرد. حتی اگر در سازمان و کادر هیچگونه تغییراتی نباشد به طور متناوب هر پنج سال یک بار کارها می تواند تحلیل شود. بدین ترتیب از پست امکان بهره برداری مفید تر ارزیابی می گردد.

دوره می مهرا ن و حومه

روش ها و فنون جمع آوری اطلاعات ۳-۶

در تجزیه و تحلیل شغل شاید به تعداد جنبه های کار روش های جمع آوری اطلاعات وجود داشته باشد. برخی از روش ها عبارتند از او مشاهده، ۲. مصاحبه با افراد شاغل، ۳. گفتگو با تحلیل گران و کارشناسان شغل، ۴. مشاهده به وسیله تحلیل گران شغل، ۵. یادداشت روزانه شاغل یا شاغلان، پرسشنامه های بسته یا باز که شاغل یا شاغلان یا سرپرست یا سرپرستان یا تحلیل گران شغل آنها را پر می کنند، ۶. شرح رویدادهای مهم شغل که از سوی شاغل یا شاغلان یا کسانی که شغل را می شناسند نوشته می شود، ۷. استفاده از ابزار فنی مانند زمان سنج، شمارشگر و فیلم. متداول ترین این روش ها مشاهده، پرسشنامه، مصاحبه و یادداشت های روزانه می باشد که ذیلا به شرح مختصر هر یک از آنها می پردازیم.

الف) مشاهده: در این روش، تحلیل گر، ضمن بازدید از مراحل انجام کار، چگونگی آن را مورد بازدید و ثبت قرار داده و فعالیت های انجام شده را یادداشت می نماید. از این شیوه معمولا در تجزیه و تحلیل مشاغلی که بیشتر کاریدی است استفاده می شود. تجزیه و تحلیل کننده شغل در استفاده از این روش بیشتر به عملکرد شاغلین توجه دارد تا گفتار آنان.

صاحب نظران دو نوع مشاهده را برای جمع آوری اطلاعات مطرح می کنند: حاجی کریمی، رنگریز ۱۳۷۹:۹

مشاهده منظم: نوعی مشاهده است که در آن تجزیه و تحلیل کننده شغل در شرایط کنترل شده به ...).
مشاهده شاغلین می پردازد.

مشاهده غیر منظم: نوعی مشاهده است که در آن تجزیه و تحلیل کننده شغل،

در شرایط کنترل نشده به مشاهده شاغلین می پردازد

اگر این روش برای جمع آوری داده ها به درستی انجام شود، روش ساده آس کم هزینه می باشد بدیهی است که ملاحظات چندی نیز باید لحاظ شوند مانند

اول: جمع آوری کننده اطلاعات باید تلاش نماید که اطلاعات درباره شغای حالت معمول و عادی شغل کسب نماید و در واقع هنجارهای معمول شغل را ثبت نما

دوم: جمع آوری کننده اطلاعات باید دقیق و محبوب و محبوب باشد

سوم: جمع آوری کننده اطلاعات باید نیازمندی ها و ضروریات شغار یادداشت برداری نماید نه رفتارهای ویژه و شخصی کارکنان را که مقدمه خطا در تحلیل شغلی را فراهم می سازد

ب) پرسشنامه: اقتصادی ترین و رایج ترین شیوه جمع آوری اطلاعات استفاده از پرسشنامه هاست. معمولاً سؤالات مربوط در پرسشنامه ها وظایف، مسئولیت ها، مهارت، فعالیت، شرایط کار و استانداردهای عملکرد مشاغل مورد مطالعه را مشخص می کنند. نکته مهمی که در هنگام طراحی پرسشنامه باید به آن توجه داشت این است که آیا سؤالات باید جزئی و دقیق باشد یا کلی و عمومی. در حالت اول فهرست جزئیات وظایف شغل مورد نظر در پرسشنامه به شکل سؤال مطرح می شود. متصدی شغل یا کسی که پرسشنامه را تکمیل می کند پاسخ می دهد آیا این وظایف را انجام می دهد یا خیر و اگر انجام می دهد چه مدت زمانی صرف هر یک از آنها می کند. اما در حالت دوم سؤالات کلی و به اصطلاح باز است و طوری طراحی شده است که پاسخ دهنده می تواند آن طور که مایل است به آنها پاسخ دهد

به هر حال آنچه مسلم است پرسشنامه باید به گونه ای تنظیم شود که پرسش های منظور شده در آن اطلاعات اساسی زیر را ارائه نمایند

عنوان شغل و شاغل : عنوان شغل مدیر یا مافوق شغل -

عناوین شغل و تعداد ستاد گزارش دهی به شاغل (در چارت سازمانی به بهترین وجه نشان داده شود) -

یک شرح خلاصه (یک یا دو خط) از نقش و مقصود کلی شغل - یک لیست از وظایف اصلی که - شاغل مجبور به انجام آن است

[27.05.21 18:43] ,

جهت تناسب اینها بایستی تجهیزات به کار رفته، قراردادهای انجام شده و تکرار وظایف تعیین شوند این شرح جزئیات اساسی می توانند از طریق سؤالات طراحی شده برای استنباط از شاغلین، میزان اطلاعات درباره سطحی از مسئولیت های آنان و تقاضای به وجود آمده برای آنها به وسیله شغل تکمیل شوند

ممکن است که این سؤالات جهت به عبارت در آوردن و جواب با مفهوم بودن مشکل باشند. همچنین پاسخ ها ممکن است خیلی مبهم و یا گمراه کننده باشند و معمولاً بایستی با سرپرست شاغلین در مصاحبه های بعدی چک شود اما اقلاً به شاغلین فرصت کافی برای بیان احساساتشان درباره شغل را فراهم نماید | که می تواند راهنمای مفیدی برای گسترش بحث باشد

این سؤالات می تواند چنین ابعادی از شغل را پوشش دهند. - میزان سرپرستی کسب شده و درجه ای از تقلیل مجاز در تصمیم گیری - مشکلات عمده حل شده و تعداد خطوط راهنمای در دسترس هنگام حل مشکلات - مشکل مربوط به وظایف انجام داده شده - کیفیت و مهارت لازم در انجام کار

پرسشنامه هر چقدر هم خوب تنظیم شود در حین اجرا خطاها، نتیجه پرسشنامه را به طور منفی تحت تأثیر قرار می دهد. پرسشنامه به دو طریق به اجرا در می آید یا از طریق پست توزیع می گردد و یا از طریق پرسشگر اقدام می شود. از اینکه توزیع از طریق پست امکان برگشت را با ریسک زیاد مواجه می نماید معمولاً استفاده از پرسشگر ترجیح داده می شود. بنابراین آموزش پرسشگرها از قبل ضروری است که از جمله انگرش بی طرف ماندن پرسشگر ما اهمیت زیادی دارد. نتایج پرسشنامه ها جمع آوری شده مورد ارزیابی قرار می گیرد اگر بعضی نواقص تثبیت شود این دفعه از روش مصاحبه استفاده می شود.

ج) مصاحبه: مصاحبه در تجزیه شغلی معمولاً پس از انجام مشاهده و یا همزمان صورت می پذیرد. مصاحبه در واقع می تواند مکمل مشاهده باشد، بدین ترتیب که باقیمانده اطلاعاتی را که از راه مشاهده نمی توان به آنها دست یافت، از طریق مصاحبه با ماشین، همکاران، سرپرست مستقیم و در صورت لزوم مرئوسین آنها به دست آورد.

مصاحبه ممکن است کاملاً منظم (مصاحبه استاندارد شده با پرسشنامه ای که با سؤالات

مشخص به کار گرفته می شود) و یا نیمه منظم (مصاحبه نیمه استاندارد شده که سؤالات در قالب پرسشنامه مطرح شده در مصاحبه کاملاً منظم آماده است، لیکن پاسخ دهنده به سؤالات مصاحبه آزادی عمل زیادی در پاسخ به سؤالات دارد) و یا نامنظم (غیر استاندارد شده که همه سؤالات باز هستند و ترتیب خاصی ندارد و روش مصاحبه هدایت شده نمی باشد و زمان مصاحبه می تواند طولانی مدت باشد) بوده باشد.

انتخاب یکی از انواع مصاحبه های مذکور بستگی به نوع و سطح مشاغلی دارد که مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند. هدف از مصاحبه بایستی به دست آوردن تمام حقایق مربوط به شغل و پوشش دادن قسمت های فهرست شده در قسمت بالای پرسشنامه باشد. در انجام مصاحبه های تجزیه و تحلیل شغل می توان از سؤالات نمونه زیر استفاده نمود. (سعادت ۱۳۷۵: ۲۹)

۱. شغل شما چیست؟
۲. وظایف اصلی و مهم شما در این شغل چیست؟
۳. در چه قسمتی کار می کنید؟
۴. این شغل به چه تحصیلات، تجربه ها و مهارت هایی نیاز دارد؟
۵. در چه فعالیت هایی مشارکت دارید و نقش شما در این فعالیت ها چیست؟
۶. مسئولیت های شغل شما چیست و در مقابل چه چیزهایی باید پاسخگو باشید؟
۷. معیارها و استانداردهایی که معمولاً کار شما با آن سنجیده می شود چیست؟
- ۸.

نیازهای بدنی کار شما چقدر است؟ ۹. نیازهای فکری کار شما چه میزان است؟ ۱۰. محیط و شرایط کاری شما چگونه است؟ ۱۱. شرایط بهداشتی و ایمنی محیط کار شما چگونه است؟ ۱۲. آیا در محیط کار یا برای انجام دادن کار در معرض

خطر قرار دارید؟ مزایای روش مصاحبه این است که انعطاف پذیر بوده و می تواند اطلاعات عمیقی ارائه دهد. هر چند سازماندهی و آماده کردن آن آسان است، اما وقت گیر و هزینه بر بوده و پاسخ ها به آسانی قابل تجزیه و تحلیل نیست.

د) یادداشت های روزانه: در این روش از متصدیان شغل خواسته می شود فعالیت های روزانه خود را یادداشت کنند. ثبت وقایع بهترین روش برای کسب

[29.05.21 18:13],

اطلاعات دست اول درباره چگونگی انجام کار است، زیرا کار به وسیله انجام دهنده آن و آنگونه که واقعا انجام می گیرد شرح داده می شود.

مزایای این روش مقرون به صرفه بودن، جامعیت در مورد وظایف انجام شده و مقدار زمان مصرف شده برای هر وظیفه و خشنودی فردی ناشی از کامل کردن یادداشت های کاری روزانه می باشد. معایب این روش عبارت است از: صرف وقت برای نوشتن یادداشتها، (که بعضی وقتها عامل بازدارنده کارهای دیگر و خط تولیدات)، دوره زمانی کوتاه آن (معمولا یک تا دو هفته) برای جمع آوری اطلاعات و حقیقت اینکه بعضی مواقع کارکنان کارشان را با تعصب بیش از حد بیشتر و پیچیده تر نشان می دهند (مثل مصاحبه) (سینجر)

(۱۰۹:۱۳۷۸).

تکنیک های تجزیه و تحلیل شغل ۳-۷

تحلیل گر شغل نخست باید تصمیم بگیرد که از روش ها و یا فنون استاندارد شده استفاده خواهد کرد و یا خودشان متناسب با سازمان خود روش هایی را به اجرا در خواهند آورد. مهمترین امتیاز پرسشنامه های استاندارد شده این است که مقبولیت آن به لحاظ استفاده های قبلی مورد اطمینان واقع شده است. فقط نباید فراموش کرد که پرسشنامه های استاندارد شده با ویژگی های سازمان مشخص تنظیم نگردیده اند.

پرسشنامه های مورد بهره برداری در سازمان را می توان به دو گروه ساختار یافته و ساختار نیافته تفکیک نمود. روش های تحلیل شغل ساختار نیافته از اینکه از سازمانی به سازمان دیگر تغییر می کند در اینجا روش های تحلیل شغل که ویژگی مقایسه ای دارند توضیح داده می شود. روش های تحلیل شغل: ساختار یافته بیشتر بر دو گونه اند

(الف) روشهای متمرکز بر شغل (ب) روش های متمرکز بر شاغل (فرد)

الف) روش های مبتنی بر شغل: این روش با توجه به ویژگی های اساسی شغل کی بر تخریب کار می نماید. که در زیر به چند نمونه آن می پردازیم

تحلیل وظیفه ای شغل: اداره آموزش و استخدام وزارت کار ایالات متحده تحلیل وظیفه ای شغل را پدید آورد تا به تعریف ماهیت شغل در قالب مردم،

داده ها و اشیاء بپردازد و از آن راه خلاصه های شغلی، شرح شغلها و خ کارکنان را فراهم آورد. تحلیل وظیفه ای شغل برای بهبود گزینش و مشاور به کاری که برای یافتن شغل در دفتر های استخدامی ایالتی ثبت نام کرده بودند پدید آمد کوشش بخشی از برنامه پژوهش گسترده ای بود که برای تهیه و چاپ نسخه سال ۶۵ و فرهنگ عنوان های شغلی به عهده گرفته شده بود

تحلیل وظیفه ای شغل هم یک نظام ذهنی برای تعریف ابعاد کوشش کارکنان و هم یک روش اندازه گیری ترازهای کار آنان است. فرصت های بنیادی در این زمینه عبارتند از

میان آنچه انجام می شود و آنچه کارکنان می کنند تا کاری به انجام برسد تفاوت بنیادی گذاشت. - رانندگان خودرو مسافربری مسافران را حمل نمی کنند. بلکه خودروها را می شناسند و کرایه دریافت می دارند.

کارها به داده ها، مردم و اشیاء مربوطند -

کارکنان در پیوند با اشیاء از منابع مادی، در پیوند با داده ها از منابع ذهنی و در ارتباط با مردم از منابع پیوند میان اشخاص بهره می گیرند

در همه شغل ها ضرورت دارد که کارکنان خود را با داده ها، مردم، و اشیاء تا اندازه ای ارتباط دهند -

گرچه رفتار کارگران یا کارهایی را که انجام می دهند به ظاهر می توان به راه های بی شمار تعریف کرد، اما تنها چند وظیفه مشخص در این زمینه هست. از این رو، در کار با دستگاه، کارگران به دستگاه بار می دهند به آن توجه می کنند، آن را به کار می اندازند، و آن را بر پا می دارند، درباره خودرو مسافربری یا دستگاه های پیوسته به آن رانندگان رانندگی می کنند و خودرو یا دستگاه را زیر نظارت می گیرند. گرچه این وظیفه ها از لحاظ درجه دشواری و درون مایه کار با هم تفاوت دارند، هر یک فقط از دامنه به نسبت باریکی از ویژگی ها و شایستگی های کارکنان برای انجام اثربخشی کار بهره می گیرد.

وظیفه هایی که با داده ها، مردم، یا اشیاء سر و کار دارند سلسله مراتبی ترتیبی اند و از پیچیده به ساده - پیش می روند. از این رو، بیان اینکه وظیفه ای خاص

سیب داده ها، بازتابی از ضروریات یک شغل است نشان از آن دارد که وظیفه های پایین تر از آن، یعنی مقایسه داده ها را شامل می شود ولی وظیفه های برتر یعنی

[29.05.21 18:17],

تحلیل داده ها را در بر نمی گیرد. وظیفه های کارکنان در پیوند با داده ها، مردم و اشیاء در جدول زیر فهرست شده اند.

سازمان آموزش و استخدام ایالات متحد آمریکا این وظیفه های کارکنان را پایه ای ام تعریف بیش از ۳۰۰۰۰ عنوان شغلی در فرهنگ عنوان های شغلی قرار داده است

اشیاء

جدول ۱-۳ صفحه ۱۰۳: وظیفه هایی که با داده ها، مردم و اشیاء مربوطند. داده ها

از مردم - ترکیب کردن - رایزنی خردمندان

برپاداشتن ۱- هماهنگ کردن ۱- گفتگو و چانه زنی -

کار با دقت ۲ - تحلیل کردن ۲- آموزش دادن ۱-

به کار انداختن و نظارت کردن ۳- گردآوری و ترکیب کردن | ۳- سرپرستی کردن ۲-

راندن و به کار انداختن ۴- محاسبه کردن ۴- منصرف کردن ۳-

دستکاری کردن ۵- نسخه برداری ۵- ترغیب کردن ۴-

مراقبت کردن ۶- مقایسه کردن ۶- سخن گفتن و علامت دادن ۵-

بار دادن و یا گرفتن ۷- خدمت کردن -

جابه جا کردن ۸- دستور گرفتن و یا یاری دادن ۷-

Source: U.S. Department of Labor, 1982

پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت: پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت در دهه ۱۹۷۰ به وسیله مک ۲. کورمیک و همکارانش ابداع گردید. براساس نظر آنها می توان هر شغلی را بر حسب مجموعه فعالیت هایی که در آن انجام می گیرد مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. از این رو پرسشنامه ساختار یافته ای که از ۱۸۷ قلم فعالیت های کاری و ۷ مورد عوامل جبران خدمات، در مجموع ۱۹۴ مورد تشکیل یافته (1977: 347) است. در جدول زیر طبقات سکانه و عناصر تشکیل دهنده هر یک نشان داده شده است (Mc Cronicc).

هر یک از این شش دسته فعالیت همان گونه که در جدول آمده درجه بندی شده مورد تحلیل واقع می گردند. با استفاده از تقسیمات مذکور ماهیت مشاغل در یکی از

بالی، تصمیم گیری، مسئولیت های اجتماعی، مهارت در عمل، فعالیت های که شرایط محیطی مربوطه، عملیات با استفاده از وسایل و تجهیزات و فرایندهای

اطلاعات تعیین می شود. با استفاده از این ابعاد مشاغل با یکدیگر مقایسه و گروه می شوند، در نتیجه گروه بندی مشاغل ابزار مناسبی را جهت تصمیم گیری در رابطه با جذب نیرو و بهبود شرح مشاغل و شرایط مشاغل فراهم می سازد

پرسشنامه تحلیل سمت با تأکید بر ویژگی های فردی برای مشاغل و سازمان های متعدد قابل استفاده است، استفاده از این روش به سازمان ها این فرصت را میدهد تا تحلیلی و بررسی شغل خود را با تحلیل و بررسی شغل های دیگر سازمانها راحت تر مقایسه کنند

از محاسن این روش کاربرد وسیع آن برای تجزیه و تحلیل انواع مشاغل می باشد و معایب این روش طولانی بودن، زبان فنی و سیستم ارزیابی پیچیده و مشکل آن است

جدول ۲-۳ صفحه ۱۰۴: طبقات ششگانه و عناصر تشکیل دهنده شغل

| تعداد |

عناصر

مثال

عناصر

طبقات ششگانه

کجا و چگونه فرد شاغل اطلاعات ورودی اطلاعات لازم را برای انجام شغل

به دست می آورد؟

جهت انجام شغل چه نوع فعالیت های استدلال ها، تصمیم گیری، ذهنی برنامه ریزی و اطلاعاتی در

| رابطه

با فعالیت شغلی لازم است؟

چه نوع فعالیت های یدی را فعالیتهای جسمانی

شاغل انجام می دهد و از چه ابزار

و تجهیزاتی استفاده می نماید

استفاده از کتب، مجله ها، جزوه های بخشنامه ها، دستورالعمل ها و مکتوباتی از

از این قبیل - توانایی استتار معانی (به رمز بردن) - توانای کشف معانی و رمزگشایی - قدرت استدلال

در حل مسائل

استفاده از ماشین تحریر و وسایل مشابه -

نصب و راه اندازی ماشین آلات -

ارتباط با دیگران

برای انجام شغل چه نوع ارتباطی

با دیگران ضروری است؟

زمینه شغل | ۵

تماس با مشتری یا ارباب رجوع | - نظارت بر کار دیگران -

آموزش کارکنان - شرایط محیط کار (در گرما یا سرمای | زیاد، سر و صدا، ازدحام...)

مسئولیت ها و تعهدات اجتماعی سازمان | - سرعت (تنظیم شده) کار -

| قوانین ومقررات - مسئولیت بهداشت و ایمنی محیط کار -

شغل در چه زمینه اجتماعی یا

فیزیکی انجام می پذیرد؟ چه فعالیت ها، شرایط و دیگر ویژگی های مربوط به شغل مورد

سایر فعالیت های شغل

Source:Decenze-Robbins, 1996

[29.05.21 18:22] ,

ب) روش های متمرکز بر شاغل: در بین روش های متمرکز بر شاغل بر روی فن وقایع حساس که از دیگر روش ها محیطی و قابل اطمینان بیشتری دارد تأکید می گردد

فن وقایع حساس: در این روش بیش از شغل بر روی شاغل شغل تأکید می شود. شاغل بایستی در کلیه مراحل تجزیه و تحلیل مشارکت نماید. مراحل انجام این روش به شرح زیر است

پرسنل، نام خود، مدت زمان فعالیت در آن کار، تجربه و موقعیت فیزیکی شغل خود در سازمان را ۱. ذکر می نماید .

پرسنل دایره شغلی خود را ردیف می نماید. دایره شغلی از وظایف مشابه تشکیل می گردد. برای ۲. مثال یک منشی نامه ها، قراردادهای، آئین نامه ها تایپ می کند. این وظایف به لحاظ اینکه با همدیگر مرتبطند همه اش در زیر یک ستون مانند «تایپ» جمع می شوند. معمولاً وقتی کارها از مرتبه پایین به مرتبه بالا عبور می کند دایره شغلی متنوع و وسیعی را در بر می گیرد (۴۵۷: ۲۰۰۲ Yahya and Wee- keat)

برای مثال در جدول ۳-۳ برای شرح شغل مدیر عالی مدیریت منابع انسانی ده عنوان دایره شغلی ۱. تثبیت شده است

بعد از تعیین دایره های شغلی برای موفقیت در هر یک از دایره های شغلی انجام وظایف مهم و یا ۳. حساس تثبیت می شود. وظایف رفتارهای کاری مورد انتظار قابل مشاهده شاغل است. معمولاً هر دایره شغلی از تعدادی وظایف تشکیل می گردد. وقتی به دایره شغلی مدیر منابع انسانی نگاه کنیم (جدول فوق می بینیم که هر دایره شغلی از چند وظیفه تشکیل یافته است. ۴. پرسنل بعد از آن که در هر دایره شغلی وظایف

حساس را تعیین نمود میزان انجام آن را تعیین می نماید. سپس درجه اهمیت نسبی هر وظیفه تثبیت می گردد.

پرسنل برای انجام دادن هر وظیفه، دانش و مهارت مورد نیاز آن تصمیم گیری می نماید. ۵.

پرسنل برای انجام دادن وظایف، ویژگی های فیزیکی مورد نیاز را مشخص می نماید.

برای انجام دادن کار دیگر ویژگی های مورد نیاز فهرست می شود (مانند داشتن این رانندگی، داشتن صلاحیت امنیتی، حضور بیش از ساعات کاری موظف،

(مسافرت های خارج از کشور).

نتایج این هفت مرحله همانطوری که در جدول ۳-۳ ملاحظه می شود یک شغل است. روش فن وقایع حساس با تأکید بر رفتار کاری در تثبیت نیازهای از قبا گزینش، ارزیابی موقعیت، ارزیابی شغل، و آموزش بسیار مفید می باشد. همچنین ف. وقایع حساس در موارد چگونگی به کار گماری، ارزشیابی و آموزش پرسنل نتایج مطمئن و قابل قبول می دهد مهمترین علت این نیز مشارکت خود پرسنل در این فرآیند می باشد مهمترین و یا حتی تنها معایب فن فوق وقت گیر بودن گسترش آن می باشد

(bodak, 2004: 83).

جدول ۳-۳ صفحه ۱۰۶: شرح شغل و ویژگی های مدیر بخش منابع انسانی عنوان شغل: مدیر منابع انسانی

تاریخ: شماره شغل

شماره گروه شغل: بخش: مرکز منابع انسانی خلاصه شغل: وابسته به مدیر کل، فعالیت های منابع انسانی یک سازمان بزرگ را هدایت می نماید. طرح و برنامه ریزی پرسنلی شامل فعالیت هایی از قبیل کارمندیابی، تنظیم پرسشنامه، گزینش، ارزشیابی، انتصاب، ترفیع و نقل و انتقالات، آماده و به اجرا در می آورد. وظایف و مسئولیت های اساسی شغل: - در کل سازمان تنها یک پرسنل کارآمد می تواند برای تنظیم طرح و برنامه پیشرو باشد. - سیاست های تثبیت شده منابع انسانی را به کل سازمان انتقال می دهد. - با کسانی که برای اشتغال به سازمان مراجعه می نمایند ملاقات نموده، اوصاف آنان را ارزیابی و طبقه بندی می نماید. - فعالیت های کارمندیابی را هدایت نموده، مراجعات را با توجه به اوصاف بررسی و طبقه بندی می نمایند. - مدیریت اجرای آزمون برای استخدام را عهده دار می شود. - در موقعیت های از قبیل ترفیع، انتقال، تنزل، اخراج با مدیران صف ارتباط برقرار نموده، پیشنهادهایی ارائه می نماید. -

برنامه های آموزشی را آغاز و هماهنگ می نماید. - ثبت سابقه پرسنل - با یک گروه مدیران زیر مجموعه پرسنل زیادی را اداره می نماید. - وظایف دیگری که از طرف مافوق به ایشان واگذار می گردد به جای می آورد. ویژگی های پرسنل: - تجربه: در مورد بخش مدیریت منابع انسانی بایستی دارای تجربه باشد. - آموزش: حداقل فارغ التحصیل دوره کارشناسی در رشته مربوط به منابع انسانی باشد. - دانش، مهارت و استعداد: مدیر منابع انسانی در خصوص مربوط به گزینش پرسنل و ارزیابی اصول و اجرائیات آن را به طور عمیق باید بداند.

[29.05.21 18:26],

خروجی های تجزیه و تحلیل شغل نتایج حاصل در تجزیه شغل در واقع همان فرم های الشرح شغل ۸۳ و شرایط احراز شغل» است که در زیر به شرح هر کدام از آنها پرداخته می شود

الف) شرح شغل : شرح شغل بیان مکتوب از آنچه شاغل انجام می دهد، نحوه انجام شغل و دلیل انجام آن می باشد. یک شکل عمومی برای شرح شغل، شامل عنوان شغل، وظایفی که انجام می شود. جنبه های مشخص شغل و اختیارات و مسئولیت شغل می باشد. یک شرح شغل به طور معمول چندین جنبه شغل را همراه با مهارت ها، دانش ها، و توانایی های لازم فهرست می کند در مجموع یک شرح شغل، احتمال (Page and Van, مواردی از این دست را در بردارد (۱۳۰: ۱۹۸۹ |

۱ عنوان شغل ، شرح خلاصه ای از شغل و تعریف آن . شرح نمونه وظایف، مسئولیت ها و شرایط محیط کاری

با توجه به اطلاعات کسب شده از شغل باید عنوان نسبتاً دقیقی برای شغل به دست آید. به طوری که این شغل را از سایر مشاغل متمایز کند. علاوه بر عنوان شغل، خلاصه ای از شغل که ارائه دهنده یک مفهوم کلی از ماهیت و حدود وظایف باشد، ورده می شود. همچنین چند نمونه از وظایف مهم شغل و مسئولیت های آن باید قید گردد. یک نمونه از شرح شغل در جدول ۳-۴ ملاحظه می کنیم

ب) شرایط احراز شغل: تفاوت بین شرح شغل و شرایط احراز مقوله ای است که بستگی به نوع دیدگاه دارد. شرح مشاغل شغل را تعریف می کند. در واقع تصویر ای از شغل را به دست می دهد. شرایط احراز شغل توضیح می دهد که شغل از شاغل

می خواهد و چه کسی آن را انجام می دهد و مهارت های انسانی مورد نیاز را مشخص می کند. این الزامات شامل تجربه آموزش، تحصیل و خصوصیات روانی و استانی است. اطلاعات مورد نیاز برای تبیین شرایط احراز شغل از فرایند جمع آوری و تجزیه و تحلیل شغل نیز به دست می آید

جدول ۳-۴ صفحه ۱۰۸: نمونه از فرم شرح شغل عنوان شغل: تحلیل گر شغل

کد شغل: ۱۶۴۶۸ تاریخ تهیه

نویسنده شرح شغل: محل شغل: واحد پرسنلی

رتبه شغلی: عنوان سرپرست مستقیم: خلاصه شغل: جمع آوری و تبیین اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل را توسط مصاحبه ها، پرسشنامه مشاهده با سایر روش ها انجام می دهد و اطلاعات مورد نیاز سایر متخصصین پرسنلی را فراهم می کند وظایف شغل: - پرسشنامه ها و جداول تجزیه و تحلیل شغل و همچنین اطلاعات شغلی را طراحی می کند. - با کارکنان، سرپرستان و همکاران متقابلا کار می کند. - شرح شغل و شرایط احراز شغل را می نویسد. - خطرات ایمنی را به مدیر بخش و واحد ایمنی گزارش می دهد. - تمام اطلاعات را توسط دو منبع تأیید می کند. - وظایف دیگری را توسط سرپرستان ارجاع می شود انجام می دهد. شرایط محیط کاری: اغلب اوقات در دفتری جدید با تهویه مطبوع کار می کند. جمع آوری آمار و اطلاعات مستلزم حضور در محل های کار در شرایط مختلف کاری است که در شرکت وجود دارد. استاندارد کار از هشت صبح تا ۵ بعداز ظهر است. به جز برای جمع آوری آمار و اطلاعات نوبت کاری دوم و زمان سفر (یک تا سه روز در ماه)

Source:Aldmir, Atayol and Budok, 2004:89

با استفاده از نتایج، تجزیه و تحلیل شغل بالاخص فرمهای شرح شغل و شرایط احراز شغل به طبقه بندی مشاغل دست یافت. طبقه بندی مشاغل عبارت است از دسته بندی مشاغل و قرار دادن مشاغلی که دارای صفات و خصوصیات مشترکی هستند در یک طبقه، انجام چنین کاری به نحو کامل و صحیح تنها می تواند با استفاده از نتایج تجزیه شغل بالاخص فرم های شرح شغل و شرایط احراز شغل انجام گیرد.

شرایط جسمانی

توانایی های فکری

سطح مسئولیت

طبقه بندی مشاغل

مهارتها

شرایط احراز شغل

آموزش

دانش

سایر صفات و خصوصیات لازم

نمودار ۲-۳ صفحه ۱۰۹: مراحل محتوای شرایط احراز شغل

, [29.05.21 18:30]

فصل چهارم

فرآیند کارمندیابی

هدف کلی در این فصل فرآیند جذب و به کارگیری به موقع منابع انسانی به تعداد مورد نیاز و کشف افراد شایسته برای نامزدهای شغلی جهت رفع کمبود نیروی انسانی سازمان بحث می شود

هدف های رفتاری پس از مطالعه این فصل شما می توانید با موارد زیاد آشنا شوید: • کارمندیابی را تعریف کنید. • فرآیند کارمندیابی را توضیح دهید. و جایگزین های کارمندیابی را بشناسید. • منابع داخلی و خارجی کارمندیابی را به تفکیک توضیح دهید. " به کارگیری موقعیت تخمینی در کارمندیابی را بدانید. : برنامه هشت ماده ای را با ویژگی های پرسنل مورد نیاز تطبیق بدهید

مقدمه ۴-۱

ها با توجه به گسترش فعالیت ها و ضایعات پرسنلی به نیروی جدید احتیاج پیدا

این حالت سازمان متوسل به راه های افزایش نیروی انسانی بر می آید یکی

از راههای افزایش نیروی انسانی کارمندیابی یا نیرویابی است. با توجه به روند اقتصادی هر جامعه، به منظور آنکه بتوان از نیروی کار موجود آن جامعه به طور مطلوب استفاده نمود، ضروری است که با در نظر گرفتن هدف های هر سازمان شایسته ترین متخصصان و کارآمدترین افراد را برای تصدی مشاغل خالی سازمانی دعوت به کار نمود. با توجه به این که دست یابی به افراد شایسته سادگی ممکن نیست لذا باید از سیاست ترغیب و تشویق برای جلب نظر اشخاص متخصص استفاده نمود، فرآیند کارمندیابی این مهم را به عهده دارد

تعریف کارمندیابی ۴-۲

کارمندیابی فرآیند جستجوی افراد مناسب و تشویق آنها برای کار در مشاغل بلاتصدی است (۱۵-۷ ، ۱۹۷۲)

به عبارت دیگر کارمندیابی عبارت است از پویشی (Jackson, 1972: 2, Plumbley and Willams). برای استخدام افراد مورد نظر و آماده سازی آنها در جهت به کارگماری آنها در مشاغل سازمانی. با توجه به تعریف فوق چنین مستفاد می شود که کارمندیابی نه تنها باید افراد را به سوی سازمانی جذب نماید بلکه امکان نگهداری آنان را پس از به کار گماری در سازمان افزایش دهد

فرآیند کارمندیابی ۴-۳

فرآیند کارمند یابی، امری است که انتخاب و انتصاب کارکنان مناسب و مستعد را برای مشاغل بخصوص معین خواهد کرد. همان طور که قبلا در فصل برنامه ریزی نیروی انسانی) شد، برنامه ریزی نیروی انسانی تحت تأثیر عوامل محیطی داخلی و خارجی سازمان قرار دارد که این امر نیز بر فرآیند کارمندیابی مؤثر است. هنگامی که برنامه ریزی نیروی انسانی، نیازی را به نیروی انسانی نشان می دهد، مدیران مربوط باید ابتدا روش های بر آوردن آن نیاز را بررسی و ارزیابی کنند. در واقع به بررسی جایگزین های کارمندیابی بپردازند تا بتوانند با نیروهای موجود جوابگوی نیازها باشند زمانی که

هیچ کدام از جایگزین ها مناسب و کافی نباشد، فرآیند کار کندیابی شروع می گردد. (در نمودار زیر فرآیند کارمندیابی نشان داده شده است)

محیط داخلی و خارجی

سازمان

برنامه ریزی نیروی انسانی

جایگزین های کارمندیابی

کارمندیابی

منابع خارجی

منابع داخلی

روش های جذب نیرو

از خارج سازمان

روش های جذب نیرو

از داخل سازمان

نیروی انسانی جذب شده

نمودار ۱-۴ صفحه ۱۱۳: فرآیند کارمندیابی

Source:LEAP and CRINO,1990:187

جایگزین های کارمندیابی ۴-۴

به دلیل اینکه هزینه کارمندیابی و استخدام نسبتا زیاد است قبل از پرداختن به عمل

کارمندیابی تلاش می شود با استفاده از روش هایی مانند کارکنان انتقالی، عقد قرارداد استفاده از کارکنان پاره وقت جوابگوی افزایش موقتی تولیدات و خدمات باشیم

:برخی از جایگزین های کارمندیابی به شرح زیر می باشد

عقد قراردادهای کوتاه مدت ۴-۴-۱

نی که سازمان در کوتاه مدت با افزایش تقاضای نیروی انسانی مواجه است نیاز به های نیروی انسانی خود را با عقد قراردادهای کوتاه مدت برطرف می نماید

[29.05.21 18:34] ,

اضافه کاری ۴-۴-۲

یکی از مؤثرترین روش های برخورد با نوسانات کوتاه مدت در میزان تولیدات خدمات استفاده از اضافه کاری است. این امر هم برای کارفرما و هم برای کارکنان مفید است. چون کارفرما از هزینه کردن برای کارمندیابی، انتخاب و آموزش بی نیاز می شود و کارکنان هم حقوق بیشتری دریافت می کنند. گر چه اضافه کاری دارای امتیازات مناسبی برای طرفین است ولی تبعاتی نیز بدین شرح خواهد داشت

اول آن که چنانچه به اضافه کاری شدید نیاز باشد، به کارگیری کارکنان در ساعات اضافه بر ساعات عادی از کارآیی می کاهد و در واقع میزان پرداخت مزد از نرخ عملکرد بیشتر می گردد.

دوم آنکه گاهی خود کارکنان برای این که کارشان به وقت اضافه کشیده شود نقش دارند. نهایتاً ممکن است کارکنان بر اثر دریافت حقوق بیشتر، سطح زندگی خود را بالا ببرند که قطع آن احتمالاً نارضایتی آنان را بر می انگیزد.

کارکنان موقت ۴-۴-۳

زمانی که سازمان در کوتاه مدت با افزایش تقاضای نیروی انسانی مواجه است نیاز به تقاضای نیروی انسانی خود را از طریق موقت برطرف می نماید.

کارکنان پاره وقت ۴-۴-۴

یکی دیگر از سیاست هایی که مدیران اغلب در کوتاه مدت و به هنگام افزایش تقاضا در سازمان به کار می گیرند، استفاده از کارکنان پاره وقت که براساس توافق، این افراد ساعاتی را در ایام روز و یا هفته و یا ماه را جهت خدمت به سازمانی اختصاص می دهند.

منابع کارمندیابی ۴-۵

منابع تامین پرسنل جدید با سیاست های نیرویابی سازمان و روش های پیدا کردن کار افراد مرتبط است. تعقیب وضعیت موفقیت پرسنل جدید از طرف مدیران ضمن این اثربخشی منابع را نشان می دهد، اصلاحات و اقدامات لازم برای تامین پرسنل و بادست آوردن اطلاعات از آنان به کارگیری ابزار: انتخاب را آسانتر می کند، به طور کلی منابع تامین پرسنل به دو گروه تقسیم می شود

منابع داخلی سازمان و منابع خارج از سازمان

منابع داخلی سازمان ۴-۵-۱

کارکنان کنونی، دوستان ایشان، کارکنان پیشین و کارجویان قبلی منابع داخلی را پدید می آورند. ترفیع ها، تنزل رتبه های انتقال ها و جابه جایی ها نیز می توانند کارجویانی برای بخش ها و قسمت های سازمان فراهم آورند.

برای اینکه این شیوه گزینش اثربخشی واقع شود باید از اعلان شغل ، سوابق کارگزینی و بانکهای اطلاعاتی استفاده کرد.

اعلان شغل عبارت است از انتشار اطلاعات درباره پست های خالی موجود از طریق نصب فهرست آنها بر روی تابلو اعلانات یا نشر آن در خبرنامه کارکنان. (سینجر، ۱۵۴:۱۳۷۷)

بررسی سابقه کارکنان مشخص می سازد که آیا افراد به کارهایی مشغولند که از سطح معلومات و (مهارت آنها پایین تر است یا خیر. همچنین باعث می شود که استعداد و توانایی های فرد جهت دیدن دوره های آموزشی مشخص شود و نیز کسانی که دارای زمینه مناسب برای احراز پست های مورد نظر هستند، مشخص شوند. بانکهای اطلاعاتی موجود در رایانه درباره مهارت افراد می تواند به سازمان کمک کند تا از داوطلبان داخلی برای احراز پست های خالی استفاده نماید.

منابع برون سازمان ۴-۵-۲

توجه نماید. این سخن به ویژه متخصص برجسته و کار از بیرون دارای چندین مز تازه اشاره کرد.
* برخی از

با توجه به پست های خالی، داوطلبان واجد شرایط به میزان کافی در داخل سازمان داشته باشد، سازمان می تواند به منابع تأمین کننده نیرو در خارج از سازمان

این سخن به ویژه درباره سازمان هایی که شتابان رشد می کنند و به کارکنان برجسته و کارکنان ماهر : مدیریتی بسیار نیاز دارند صدق می کند. کارمندیابی

چندین مزیت است که از آن میان می توان به ورود افرادی با اندیشه های ر.د. برخی از مهمترین منابع برون سازمانی عبارتند از

[29.05.21 18:39] ,

الف) دبیرستان ها و مدارس حرفه ای: سازمان ها می توانند کارکنان سطوح اولیه و دفتری شان را از بین فارغ التحصیلان دبیرستان ها و مداری تأمین نمایند. بعضی از مدارس، برنامه های آموزشی خود را برای دستیابی به مهال خاص طراحی می کنند، مانند مکانیک ماشین های سبک، تراشکار و حسابدار. سان می توانند افراد مورد نیاز را از بین آنها انتخاب کنند.

ب) دانشگاه ها: دانشگاه ها منبع اصلی کارمندیابی برای سازمان ها هستند. سا از کارشناسان، کارکنان متخصص و مدیران بالقوه را می توان از این منبع تأمین کرد سازمانها جهت جذب افراد شایسته تلاش می کنند. دفتری را در دانشگاه ها داشته باشند. مسئولان این دفاتر در واقع کلید تماس با دانشگاه و عامل جذب کارمند برای سازمان می باشند و با شناسایی دانشجویان مستعد و مصاحبه با آنها اولین اقدامات انتخاب و کارمندیابی را انجام می دهند. بخش مهمی از شغل کارمندیابی، مطلع کردن کاندیدها به طور واقعی از انتظارات سازمان و شغل به آنهاست. مرور واقعی شغل از قبل به سازمان و کاندیدای شغل کمک می کند تا نیازهای کارفرما با شرایط احراز متقاضی منطبق شود.

ج) معرفی و توصیه درون سازمان: یکی دیگر از راههای تأمین نیرو استفاده از معرف هاست. شرکت ها نیازهای خود را در خبرنامه سازمان اعلان می کنند و اعلامیه ها را به دیوارها می چسبانند. این

روش یکی از روش های کم هزینه کارمندیابی است گرچه در بسیاری از حالت ها کارجویان معرفی شده از بیرون سازمان می آیند. این روش به ویژه برای یافتن مدیران و کارکنان با مهارتی که تعدادشان در سازمانها

بسیار اندک است سودمند است. برای یک سازمان یا کسی که افراد واجد شرایط - معرفی کند و سرانجام شرکت آنها را استخدام نماید جوایزی در نظر گرفته می شود (۱۳۹: ۲۰۰۵)

ایراد عمده برنامه معرفی کارجویان از سوی د آن است که ممکن است بالقوه (Ernst and Young). تبعیض آمیز باشد، بدین معنی که کارمندان گرایش دارند که کسانی را به سازمان معرفی کنند با آنان همکاری کنند. در چنین کارمندیابی خطرهای احتمالی نهفته است

د) مراجعه شخص: در مواردی بدون دعوت سازمان، افرادی به امور کار در سازمان ها مراجعه می کنند. به ویژه در مورد کارگران ساعتی قرارداد با کسانی بسته می شود که خودشان به صورت مستقیم به شرکت مراجعه می کنند و این شیوه استخدام، از منابع اصلی تأمین نیرو است. حتی اگر سازمان در حال حاضر نیازی به افراد

کننده نداشته باشد، این افراد ذخیره ای هستند که سازمان می تواند در صورت

لزوم از وجودشان استفاده کنند

اگر چه شرایط متقاضیان با مراجعه مستقیم معمولاً پایین تر از گروهی است که با روش های دیگر جذب نیروی انسانی یافت می شوند، اما برخورد صحیح و مؤدبانه با این متقاضیان نیز مزایایی برای سازمان در بردارد. نه تنها این متقاضیان ناخوانده منبع کم هزینه جذب نیروی انسانی هستند، بلکه آنها می توانند با بازگویی برخورد مناسب سازمان با آنها، تصور مثبتی از سازمان در اطرافیان خود به وجود آورند. به همین ترتیب برخورد ناصحیح با این گونه متقاضیان می تواند به روابط عمومی سازمان و وجهه آن الطمه زند (جزئی ۲۴۹: ۱۳۸۰). ه) آگهی: روزنامه های اجتماعی و ملی که در سراسر کشور پخش می شوند یکی از روش های متداول کارمندیابی برون سازمانی هستند. آگهی های استخدامی و دعوت به کار که در روزنامه های محلی، کشوری، مجله های تخصصی، رادیو و تلویزیون داده می شود، سبب پیدا شدن متقاضیان زیادی می شوند. از آگهی های روزنامه می توان برای کارمندیابی در هر گونه شغلی از غیر ماهرترین تا ماهرترین آنها و مشاغل مدیریتی بلند پایه استفاده کرد. این آگهی ها معمولاً وظایف و مسئولیت های شغل، همراه با شرایط لازم برای اجرای موفقیت آمیز آن را اعلام می کنند

و مؤسسات کاریابی: مؤسسات کاریابی مراکزی هستند که به سازمان ها در دام افراد و به داوطلبان در جهت یافتن شغل مناسب کمک می نمایند. این سات بسیاری از امور کارمندیابی و انتخاب مانند تنظیم جمع آوری پرسشنامه

امی، مصاحبه های اولیه، مشاوره و دیگر امور اجرایی انتخاب را برای کارفرما انجام می دهند

به کار گیری موقعیت تخمینی در کارمندیابی امروزه با بهره گیری از موقعیت احتمالی کارمندیابی می شود بیشتر سازمان ها به علت آسان بودن به کارگیری این روش را انتخاب و با باز کردن صفحه ای در اینترنت

[29.05.21 18:44] ,

مراجعه کنندگان را پذیرش می نمایند. اینترنت یک موقعیت احتمالی است که در مورد پذیرش قرار گرفته است و اتصال تعداد بیشماری کامپیوتر به یکدیگر است که طریق خطوط ارتباطی تلفنی متصل هستند و با یک زبان مشترک با یکدیگر به گفتی می پردازند که

TOP/IC

مأموریت اینترنت عبارتست از برقراری ارتباطات، انتقال ایده ها، (Ravol, 2003: 12) نامیده می شود تفکرات فعالیت ها و هر چیز دیگر که به انتقال دانش، فکر و تجربه مربوط باشد و از اهداف و وظایف اصلی آن می توان به برقراری ارتباطات، انتقال اسناد و مدارک، انتقال خبرنامه های جستجو و برقراری (Winklhofer, 2002: 35) ارتباط دو جانبه اشاره کرد

سازمان ها از طریق صفحات منابع انسانی در فرمت دلخواه برگه های مراجعه بیوگرافی و... را طراحی و در سایه این که اطلاعات به طور مستقیم به کامپیوتر منتقل می گردد به طور عملی حوزه مراجعه کنندگان را می توانند تشکیل دهند

جمع بندی اطلاعات مربوط به نامزدان ۴-۷

در فرآیند کارمندیابی اطلاعات مربوط به نامزدان از منابع مختلف به دست می آید برنامه هشت ماده ای برای نظم دادن اطلاعات از قبیل درخواست ها، رفرنس ها، ملاقاتها، آزمون ها و... کمک می کند. اطلاعات مربوط به ویژگی های هر نامزد به برنامه هشت ماده شباهت دارد

برنامه هشت مادهای ۴-۸

شرایط فیزیکی آیا نواقص فیزیکی برای انجام کار وجود دارد؟ ۱.

سطح کیفیت اطلاعات مربوط به آموزش مراجعه کنندگان مقایسه سطح، سن و تجربه موفقیت های ۲. حرفه ای

سطح هوش عمومی ۴. استعدادهای ویژه استعدادهای بارز و مشخص فنی کدامند؟ از قبیل مهارت ۳. یدی، مفهومی و هنری. ۵. حوزه علاقمندی آیا حوزه های علاقمندی ذهنی، عملی، ابتکاری، هنری و اجتماعی است؟ ۶. شخصیت آیا با دیگران می تواند همکاری نماید؟ فعالیت تیمی و تأثیر گذاشتن بر دیگران، اعتماد به

انگیزه مسئولیت، اطمینان آفرینی و پاداش مورد انتظار از شغل .

شرایط ۸

آیا مسائل مربوط به زندگی شخصی دارد؟ آیا اینها از شغل ناشی است؟

با به کارگیری برنامه هشت ماده ای و ویژگی های مورد نیاز در پرسنل انطباق و یا عدم انطباق به استانداردها را می توان تفکیک نمود

[29.05.21 18:47] ,

فصل پنجم

گزینش منابع انسانی

هدف کلی در این فصل در مورد انتخاب مناسب ترین و بهترین افراد از میان یک گروه متقاضیان کار بحث می شود

- هدف های رفتاری پس از مطالعه این فصل شما می توانید با موارد زیر آشنا شوید: | • نسبت گزینش
- فرآیند گزینش • آزمون های گزینش • روایی آزمون و معتبر بودن آزمون • انواع آزمون • مصاحبه و انواع مصاحبه های استخا، اسی

مقدمه ۵-۱

به دنبال مرحله کار منا، یابی مرحله فرآیند گزینش افراد انجام می شود. در این مرحله باید بر اساس ضوابط و معیارهایی که برای احراز شغل معین گردیده است این افراد ارزیابی

و از میان آنها کسانی که بیشترین صلاحیت را دارند برگزیده می شوند

انتخاب کارکنان مناسب از اهمیت زیادی برخوردار است. نخست عملکرد فرد تا حد زیادی به عملکرد زیر دستان بستگی دارد. کارکنانی که دارای ویژگی ها و مهارت های لازم باشند، می توانند برای خود و سازمان کار بهتری را انجام دهند. کارکنانی که این مهارت ها را نداشته باشند و یا کسانی که مانع کارها می شوند یا به صورت یک عامل بازدارنده عمل می کنند، نمی توانند عملکردی کارا و اثربخش داشته باشند و در نتیجه عملکرد شخص مدیر و سازمان کاهش خواهد یافت. باید سعی کرد این افراد را پیش از ورود به سازمان شناسایی نمود، نه پس از پیوستن به سازمان

بدیهی است که هر چه متقاضیان شغل در سازمان بیشتر باشد امکان انتخاب مناسب تر توسط سازمان بیشتر خواهد بود. اگر تعداد زیادی متقاضی برای یک پست خاص وجود داشته باشد فرآیند گزینش می تواند واقعا گزینش باشد. از سوی دیگر برای مهارت های خاص مورد نیاز ممکن است تعداد کمی متقاضی در دسترس باشد. در این صورت فرآیند گزینش منحصر می شود به انتخاب هر کسی که در

دسترس است. انبساط و انقباض بازار کار اثر قابل توجهی بر دسترسی به نیروی کار و بنابر این فرآیند گزینش می گذارد. معمولاً تعداد افراد استخدام شده برای یک شغل خاص در مقایسه با کل تعداد - = متقاضیان را نسبت گزینش می گویند. این نسبت به شرح زیر بیان می شود نسبت گزینش

تعداد افراد استخدام شده برای یک شغل خاص

تعداد کل متقاضیان موجود اگر نسبت گزینش ۱ باشد یعنی برای هر متقاضی شغلی یک شغل موجود است. در حالی که اگر بین گزینش ۱۰۲۰ باشد یعنی از هر متقاضی شغل یک نفر انتخاب شده است که معرف نسبت گزینش بالا است. نسبت گزینش پایین زمانی وجود دارد که یا مشاغل دارای جذابیت لازم از نظر متقاضیان نباشد یا در بسیاری موارد معرف کیفیت پایین فرآیند کارمندیابی باشد، مثلاً نسبت گزینش ۲ به مفهوم این است که برای هر شغل دو متقاضی شغلی وجود دارد

فرآیند گزینش ۵-۲

گزینش فرآیند غربال کردن متقاضیان شغل به منظور شناسایی و انتخاب مناسب ترین

[29.05.21 18:50],

نمودار ۱-۵ صفحه ۱۲۳. (Peters, Greer, Youngbolld, 1998: 259) آنها برای استخدام می باشد یک مدل کلی برای فرآیند گزینش است

به دلیل نداشتن حداقل صلاحیت و شایستگی لازم مردود شده است

جواز عبور به مرحله بعدی

غربال اولیه (مصاحبه مقدماتی)

به دلیل داده های نادرست توسط شخص مردود شده است

تکمیل فرم درخواست

جواز عبور به مرحله بعدی

به دلیل پیدا نکردن حد نصاب در آزمون

آزمون استخدامی

جواز عبور به مرحله بعدی

احساس عدم شایستگی، قضاوت مثبتی درباره متقاضی نداریم

جواز عبور به مرحله بعدی

مصاحبه جامع

متقاضی سوابق درخشانی ندارد

بررسی سوابق متقاضی

جواز عبور به مرحله بعدی

عدم تناسب جسمی

رد متقاضی

بررسی معاینات پزشکی

| برای انجام دادن عناصر ساکن شغل از

توانایی لازم برخوردار است

انتخاب متقاضی

نمودار ۱-۵: فرآیند گزینش

Source: Cattaneo, Decenzo, Robbins 1999

و رفتار ظاهری و همچنین نحوه بیان و استدلال و تا اندازه ای نوع و میزان تحصیلات به تجربه و مهارت های متفاوتی به سرعت مورد ارزشیابی قرار می گیرد. سوالات بسیار کمی وجود مصاحبه تا اندازهای نیمه رسمی است. در این نوع مصاحبه ها مدارکی از متقاضیان شغل خواسته نمی شود در صورتی که پس از انجام مصاحبه مقدماتی احتمال استخدام متقاضی داده شود فرم تقاضای کار برای تکمیل به او داده

خواهد شد.

همچنان که مشاهده می شود این فرآیند با غربال اولیه (مصاحبه مقدماتی) شروع و با تکمیل فرم درخواست کار، اجرای آزمون استخدامی، مصاحبه جامع تخصصی بررسی سوابق متقاضی و در نهایت انجام دادن معاینات پزشکی دنبال می شود. در هر یک از این مراحل سعی می شود تا براساس معیارهای تعیین شده، موفقیت فرد در شغلی که به او محول می گردد، به درستی پیش بینی شود. با توجه به این اطلاعاتی که در هر مرحله از متقاضی به دست می آید باید حاکی از صلاحیت و شایستگی فرد برای احراز شغل باشد تا او بتواند به مرحله بعدی وارد شود. بدین ترتیب با گذشتن متقاضی از مرحله ای به مرحله دیگر سازمان به تدریج اطلاعات بیشتری درباره سوابق، تجربیات و گرایشها و انگیزه های او به دست می آورد. اینک به شرح مختصر هریک از گام های فوق می پردازیم

غربال اولیه (مصاحبه مقدماتی) ۱-۲-۵

فرآیند گزینش، اغلب با مصاحبه اولیه برای شناسایی و حذف افرادی که شروع می گردد که به طور واضح مشخص است با شرایط احراز پست مورد نظر تناسب ندارند. در مصاحبه های مقدماتی معمولاً

ظاهر و رفتار ظاهری و همچنین نحوه بیان و استدلال و تا اندازه‌های نوع و میزان تحصیلات، تجربه و مهارت های متقاضی به سرعت مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. سؤالات بسیار کلی وجود مصاحبه تا اندازه‌های نیمه رسمی است در این نوع مصاحبه ها مدارکی از متقاضیان شغل خواسته نمی‌شود. در صورتی که پس از انجام مصاحبه مقدماتی احتمال استخدام متقاضی داده شود فرم تقاضای کار برای تکمیل به او داده خواهد شد.

فرم درخواست کار ۲-۲-۵

نخستین گام در فرآیند گزینش تکمیل فرم درخواست کار است. فرم درخواست کار برای شناسایی مواردی از قبیل هویت افراد، وضعیت آموزشی، حوزه علاقمندی و ارزیابی اوقات فراغت تشکیل می‌شود.

فرم درخواست کار می‌تواند از محیط به مدیریت سازمان اطلاعات انتقال دهد. این اطلاعات، دانشی است که جویندگان کار در گرایش به آن شغل در مورد سازمان

[29.05.21 18:53] ,

به دست می‌آورند. فرم درخواست کار مراجعه، آسان جویا. گان کار به سازمان را فراهم نموده و برای مدیریت مقایسه بین نامزدان را به وجود می‌آورد و در موقع ملاقات به افرادی که نیاز به آنان را ندارند از اختصاص وقت جلوگیری می‌شود. فرم درخواست کار در عین حال وسیله ای برای به کارگیری موارد ذیل است:

ثابت پرسنل - ثابت افراد واجد شرایط به احتمال اینکه در آینده پست حالی به وجود آید. - تحلیل بازار - نیروی کار - توسعه روابط عمومی سازمان

به جا خواهد بود که مدیریت سازمان با توجه به اندازه، شاخه فعالیت و محل وظایف (مانند مادیر، کارگر، کارمند) سازمان فرم درخواست متفاوت تنظیم و استفاده نماید. فرم درخواست کار از لحاظ نامزدان و انتخاب کنندگان با ویژگی های ذیل قابل درک است

صفحه ۱۲۵

الف) تناسب داشتن پرسش ها با توجه به تعریف شغل: توأم با درخواست اطلاعات در یک چهارچوب منظم از نامزدان، پرسش هایی متناسب با تعریف شغل در تفهیم برگه درخواست کار جایگاه مهمی دارد. بهتر است که در این مواجه اول نامزد و مدیریت سازمان، ویژگی های مراجعه کننده و شغل در برگه درخواست کار به شکل مناسب دیده شده باشد. انتظار است که پرسش های برگه درخواست کار افرادی را که می‌تواند وظیفه را به جا آورد به سازمان جلب نماید. پرسش ها بایستی در راستای کشف عوامل شناخت شغل ثابت سطح اطلاعات مراجعه کنندگان، تحقیق ویژگی های رهبری و تشریح روابط فرد باشد.

همچنین پرسش‌ها باید نشان‌دهنده ابعاد مهم وظیفه و سنجش واکنش فرد در مقابل تغییر شرایط کاری باشد. پرسش‌های مربوط به حوزه علاقه و ارزیابی اوقات فراغت در شناخت سرخ برای الزامات شغل مورد انتظار است.

معیارهای گزینش به طور سنتی مبتنی بر تحلیل شغل هستند. تحلیل شغل، فرآیندی است که از طریق آن، مسئولیت‌ها، وظایف و کارهای اصلی مربوط به یک شغل را تشخیص داد (۴۵۳: ۱۹۹۳)

Snow & Shell

(ب) آسان بودن پرسش‌ها: مراجعه‌کنندگان به کار ممکن است نتوانند در تقاضای خود به موضوعی (ب) که بایستی اشاره کنند اشراف داشته باشند بنابراین پرسش‌هایی که مسئولین تنظیم می‌نمایند پاسخ دادن به پرسش را آسان می‌نماید. توضیحات اولیه مربوط به تکمیل فرم درخواست کار ضمن اینکه فرد را راهنمایی می‌نماید به موارد مراحل بعدی نیز یاری می‌رسانند.

(ج) کسل‌کننده نبودن پرسش‌ها: مراجعه‌کنندگان برای کار به تعداد و نحوه پرسش‌ها توجه می‌کنند در فرم درخواست بایستی پرسش‌های باز و بسته به طور متین و مؤدبانه پرسش شود: پرسش‌هایی که با واژه لطفاً آغاز می‌شود در مقایسه با واژه

امری» در انتقال و ارائه اطلاعات به سازمان مفیدتر است و نتایج پژوهش نشان می‌دهد که فرم‌های درخواست کار قسمت با ارزش فرآیند گزینش پرسنل است

(Tucker & Rowe, 1997: 283).

از پرسش درباره مواردی که موجب ابهام و یا تفسیر نادرست توسط فرد می‌گردد و یا اینکه او را مجبور به ارائه اطلاعات غلط خواهد کرد باید پرهیز نمود. از سوی دیگر باید فرض کرد که تمامی اطلاعات پر شده در فرم درخواست توسط متقاضی صحیح و

[29.05.21 18:56],

منطبق با واقعیات باشد. در مطالعه ۱۱۱ فرم تکمیل شده توسط متقاضیان شغل پرستاری مشخص گردید که یک چهارم داوطلبان با پرسش علت ترک شغل قبلی مخالف بودند و بیش از نیمی از متقاضیان در مورد حقوق دریافتی و تجربه خدمتی در شغل قبلی خود اغراق کرده بودند. ۱۵ درصد کسانی را که به عنوان کارفرمای قبلی خود معرفی کرده بودند هرگز برای آنها کار نکرده بودند (اسنو و شل، ۱۹۹۳، ص ۴۵۴)

آزمون‌های گزینش ۳-۲-۵

آزمون‌های گزینش ابزاری برای ارزشیابی و تطبیق متقاضیان شغل با الزامات شغل است که اغلب برای تشخیص و ارزیابی استعداد، پیشرفت، رغبت و رجحان‌های قابل اندازه‌گیری افراد مانند: هوش، مهارت، دقت، سرعت، معلومات فنی و نیروی جسمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. سازمان‌های بزرگ و کوچک به یک اندازه از آزمون‌های استخدامی استفاده نمی‌کنند. سازمان‌های بزرگ که طالب

جزئیات بیشتر و دقیق تر از داوطلب به هنگام گزینش هستند ممکن است از آزمونهای خاصی استفاده نمایند. سازمان ها و یا شرکت های کوچک تر معمولاً از آزمون استفاده نمی کنند بلکه تأکید بیشتری بر مصاحبه دارند (سید جوادین، ۱۳۸۱، ص ۳۳۹). امروزه سازمان ها آزمون های متفاوتی را جهت گزینش نیروی انسانی به کار می برند که در جدول ۲-۵ مشاهده می کنید.

متوسط

جدول ۲-۵ صفحه ۱۲۸: اعتبار آزمون های مختلف استخدامی به منظور پیشگویی کارآیی شغلی میزان کارآیی / انواع آزمون

توانایی فنی آزمون مشاغل

| دقت ادراکی توانایی مکانیکی شخصیت و رفتار مدیر اجرایی متوسط حد بالای متوسط متوسط

متوسط سرپرستی |

| متوسط حد بالای متوسط کم رو به متوسط کم منشی گری متوسط | کم متوسط

کم رو به متوسط فروش

کم کم

کم حد بالای متوسط حراست | حد بالای کم حد بالای کم

متوسط خدمات

کم |

کم راننده

کم رو به متوسط متوسط

متوسط تجارت متوسط |

متوسط کم رو به متوسط کم رو به متوسط متوسط متوسط

متوسط | متوسط حد بالای زیاد مآخذ: سید جوادین ۱۳۸۱ ص ۳۳۹

متوسط

موسم

حد بالای کم

متوسط

صنعت

قابلیت پیش بینی کم: ۲۰٪ - قابلیت پیش بینی متوسط: ۲۰٪ الی ۳۵٪ - قابلیت پیش بینی زیاد: ۳۵٪ الی ۵۰٪

قابلیت پیش بینی خیلی زیاد: ۵۰٪ دو مشخصه لازم برای انجام آزمون ها قابل اعتماد بودن و معتبر بودن آزمون ها می باشد که به توضیح آنها می پردازیم

الف) قابل اعتماد بودن یا روایی آزمون: برای این که آزمون دارای اعتماد باشد باید نتایج آن در طول زمان در صورت تکرار آزمون ثابت باشد (۷۶: ۲۰۰۱)

به عبارت دیگر قابل اعتماد بودن آزمون بیانگر ثبات رویه آن می باشد. قابلیت اعتماد (Gomez, et al). آزمون به این مفهوم است که هر بار که آزمون استخدامی انجام می گیرد به نتایج با ثبات و سازگاری دست یابیم. اگر نتایج هر آزمون زمانی که مجدداً انجام می گیرد به میزان زیادی از نتایج قبلی متفاوت باشد، به عنوان نمونه اگر امتیازهای بالا به شانس بستگی داشته باشد یا ارزیابی کنندگان آزمون نتوانند به طور عینی نتایج را بررسی کنند، آزمون محل وثوق و اعتماد نیست و بنابراین معتبر تلقی نمی شود.

برای ارزیابی یا قضاوت درباره ثبات رویه و قابل اعتماد بودن یک آزمون راه های زیادی وجود دارد. می توان یک آزمون را در دو زمان مختلف به یک نفر داد و نمره های این دو نوبت را با هم مقایسه کرد. این نوعی ارزیابی آزمون است. یا می توان شخصی را آزمود و سپس آزمونی همانند آزمون قبلی، در تاریخی اندکی دیرتر، از همان شخص به عمل آورد، یعنی آزمون را به شکل دیگری به عمل آورد. آزمون تعیین استعداد افراد از همین نمونه است.

راهی دیگر برای تعیین قابل اعتماد بودن آزمون این است که آزمون مزبور از نظر داخلی دارای ثبات رویه باشد. این نوع قابل اعتماد بودن و یا روایی به ارزیابی این مسأله می پردازد که آیا همه موارد در یک آزمون اندازه گیری از ویژگی های خاصی برخوردارند و یا به عبارت دیگر آیا محتوای آزمون ها از ثبات داخلی برخوردار است.

یکی از ساده ترین روش های به کار گیری ثبات داخلی به این طریق است که به یک گروه از کارکنان تستی داده می شود. ضریب محاسبه شده بیانگر میانگین همبستگی

[29.05.21 18:59]

هریک از موارد تست با سایر موارد است که به آن ضریب آلفا گفته می شود نشان دهنده میزان ثبات داخلی در بیشتر موقعیت شماسست. اگر همه مواردی که مورد تست قرار می گیرند ویژگی خاص را اندازه گیری نمایند در آن موقع میزان ضریب آلفا بیشتر خواهد شد

یکی دیگر از عواملی که بر ضریب آلفا تأثیر می گذارد تعداد تست ها است. به طور کلی، اگر به دنبال اندازه گیری برخی از ویژگی های شخص هستید بهتر است که تست های زیادی راجع به آن ویژگی در آزمون مطرح شود. به طور کلی هر چه پیچیدگی ویژگی یا خصیصه ای که شما می خواهید اندازه گیری

نمایید افزایش یابد، به تبع آن تعداد تست هایی که آن ویژگی را ارزیابی می کند باید افزایش یابد تا اطمینان لازم در خصوص روایی اندازه گیری به دست آید.

ب) معتبر بودن آزمون: مقصود از معتبر بودن حصول اطمینان از نمره هایی است که به آزمون داده می شود. از دیدگاه آزمون مربوط به گزینش کارکنان، مفهوم واژه معتبر بودن این است که بتوان مدرکی ارائه کرد که آزمون با شغل مورد نظر ارتباطی معقول دارد. یعنی عملکرد فرد در آزمون می تواند عملکرد او را به هنگام کار نشان دهد و این آزمون به صورتی معتبر آن رفتار را پیش بینی می نماید. آزمون مربوط به گزینش فرد بدان سبب باید معتبر باشد که اگر چنین دلیلی در دست نباشد، هیچ دلیل منطقی یا قانونی وجود نخواهد داشت که موضوع ارزیابی پرسشنامه ها را توجیه نماید.

در آزمون مربوط به استخدام افراد در راه اصلی وجود دارد که می توان بدان وسیله معتبر بودن آزمون را تأیید کرد معتبر بودن معیار و معتبر بودن محتوا (گری دسلر، ۱۳۷۸، ص ۱۰۶)

ج) معتبر بودن معیار: در بررسی اعتبار مربوط به معیار یک آزمون (تست)، متخصصین منابع انسانی به بررسی این مسأله می پردازد که آیا نمرات به دست آمده از تست ها به برخی از معیارهای مهم متغیر مربوط می شود یا نه. متغیر معیار عبارت است از هر یک از جنبه هایی از رفتار افراد که متخصصین منابع انسانی در پی پیش بینی^۵ هستند. اغلب متغیر معیار اندازه گیری عملکرد شغلی است. در استفاده از تست در انتخاب افراد فرض می کنیم افرادی که از طریق آزمون انتخاب می شوند دارای عملکرد

بهتری نسبت به افرادی هستند که از طریق روش های دیگر انتخاب می شوند.

د) معتبر بودن محتوا: مقصود از معتبر بودن محتوای آزمون این است که بتوان ثابت کرد که یک آزمون از نمونه ای معقول و منصفانه از محتوای شغل مورد نظر تشکیل شده است. برای مثال فرض کنید که سازمانی برای گزینش مهندسی انبوهی از تست های فنی را به کار بگیرد. با این حال مسائل مربوط به مثلثات و هندسه است. آیا این تست ها همان چیزهایی هستند که می خواهند مسائل مربوط به کار را اندازه گیری کنند؟ اعتبار محتوایی به بررسی چنین مطالبی می پردازد. در مثال بالا تست های تهیه شده اگر در رابطه با مثلثات و هندسه نباشند از اعتبار محتوایی برخوردار نیستند. اگر چه این تستها جنبه هایی از مسائل فنی را اندازه گیری می کنند ولی تمام جنبه های مربوط به کاری که باید انجام شود را ، اندازه گیری نمی کنند. (۴۰: ۱۹۷۸)

Ledvinka, etal

ه) انواع آزمون: صاحب نظران در خصوص آزمونهای استخدامی انواع آزمونهای استخدامی را به .) شرح زیر مطرح می نمایند

آزمون توانایی های شناختی : این گروه شامل قدرت استدلال عمومی (هوش) و آزمون توانایی های ۱. شناختی مانند حافظه و استدلال استقرایی می باشد

هوش را جنبه کلی گنجایش برای ادراک و استدلال تعریف نموده اند. آزمونهای هوش، مانند آزمون تعیین بهره هوشی، از نوع آزمون هایی است که توانایی های عمومی ذهنی افراد را می سنجند. با

استفاده از این آزمون ها تنها یک ویژگی منحصر به فرد هوشی مورد سنجش قرار می گیرد. ولی توانایی های فرد از نظر حافظه، قدرت بیان و توانایی ها عددی سنجیده نمی شود. به وسیله آزمونهای هوش می توان متقاضیان را قبل از ورود به سازمان مورد ارزیابی قرار داد تا بدین وسیله از پیش داوری معتبر تری درباره خلاقیت و ابتکار آنها آگاه گردیم

همچنین برای سنجیدن توانایی های ذهنی خاص افراد روشی ارائه نشده است. اغلب این دسته از آزمون را «آزمون سنجش استعداد» می نامند. چون این آزمونها مدعی اند که می توانند استعداد و ذوق متقاضی کار را اندازه بگیرند. آزمون فوق قدرت متقاضی را در درک مفاهیم بررسی می کند. بنابراین آزمون می تواند استعداد متقاضی را

[29.05.21 19:02],

برای کارهایی نظیر مکانیکی - مهندسی - که نیازمند درک ویژه ای است تشخیص دهد.

آزمون توانایی های فیزیکی و حرکتی : توانایی های فیزیکی یا انواع حرکت هایی را که وجود دارد . ۲. می توان اندازه گیری کرد، مانند مهارت انگشتان، قدرت و مهارت دست و زمان پاسخ آنها می باشد. یک نمونه از این آزمون ها آزمون سنجش مهارت استرامبرگ» است. این آزمون سرعت و دقت قضاوت معمولی و همچنین سرعت انگشتان دست و حرکت بازو را اندازه می گیرد

آزمون شخصیت و علاقمندی : توانایی های ذهنی و فیزیکی داوطلب به ندرت برای شرح رابطه ۳. عملکرد وی به هنگام کار کافی می باشد. عوامل دیگری مانند انگیزه های فردی و مهارت های شخصیتی هم مهم می باشند. میزان علاقه و شخصیت فرد را می توان به عنوان عاملی برای پیش بینی استفاده کرد

می توان با استفاده از آزمون های شخصیت جنبه های اصلی شخصیت داوطلب مانند درون گرایی، ثبات شخصیت و انگیزش او را اندازه گیری نمود. بسیاری از این آزمونها برون فکن هستند، بدین معنی که با استفاده از یک محرک مبهم مانند چند قطره جوهر بر روی کاغذ یا ارائه تصویری مخدوش به فرد، از او می خواهند که نسبت به این تصویرها واکنش نشان دهد یا آنها را تفسیر نماید. در این حالت عکس العمل او سنجیده شده و از احساس او نسبت به این تصویر پی به احساس او نسبت به زندگی برده می شود

آزمون های سنجش شخصیت را نمی توان به راحتی به اجرا در آورد و فرد را مورد ارزیابی قرار داد. یک متخصص باید تفسیرهایی که شخص مورد آزمون نموده است و واکنش هایی که از درون شخصیت وی تراوش کرده است، تجزیه و تحلیل کند. صرف نظر از این انتقادات، هنوز هم بسیاری از مردم ، شخصیت را عنصر مهمی در موقعیت شغل می دانند (۶۸ : ۱۹۹۱)

Meyer & Alen

در نتیجه، هنگامی که تجزیه و تحلیل شغل نشان می دهد که موفقیت شغلی به شدت تحت تأثیر).
, متغیرهای شخصی است (۱۶: ۲۰۰۲)

Edward, etal

.آزمونهای شخصیت به کار گرفته می شوند .)

نتیجه تحقیقات اخیر این مطلب را تأیید کرده است که تست های شخصیت

می توانند به شرکت هایی که در صدد استخدام افراد اثربخش تر هستند کمک نمایند. به عنوان مثال روانشناسان در شناخت شخصیت افراد بر پنج ویژگی شخصیتی تأکید می نمایند که عبارتند از: برون گرایی، داشتن کنترل، احساسات، روحیه سازگاری، وجدان کاری، آمادگی برای کسب تجربه. نتیجه تحقیق نشان داد، افرادی که دارای وجدان کاری هستند در همه مشاغل موفق می شوند و این ویژگی برای پیش بینی عملکرد فرد معیاری مناسب به حساب می آید. برون گرایی می تواند به عنوان عاملی برای پیش بینی عملکرد مدیران و فروشندگان مورد استفاده قرار گیرد.

آزمون نمونه کار: آزمون های نمونه کار برای ارزیابی مهارت های شغلی موجود داوطلب از طریق ۴. واداشتن آنها به انجام واقعی وظایف در محل کار، طراحی شده اند. در این روش ابتدا سعی می شود شغل در مقیاس کوچکتري بازسازی شود، سپس از داوطلب خواسته می شود تا با انجام وظایفی خاص، مهارت و صلاحیت خود را برای احراز شغل به نمایش بگذارد. برای مثال می توان از داوطلب شغل ماشین نویسی خواسته شود تا نوشته ای را تایپ کند.

مصاحبه با داوطلبان برای به کار گماری ۴-۲-۵

مصاحبه در فرآیند گزینش یک گفت و شنود رسمی و عمیق است که به منظور ارزیابی شایستگی داوطلب صورت می گیرد (جزنی ۱۳۸۰: ۲۶۷)

هدف از انجام مصاحبه تعیین موارد زیر درباره داوطلب می باشد: آیا متقاضی توانایی انجام شغل را دارد؟ آیا انجام کار مورد نظر در طول زمان برای متقاضی انگیزه ایجاد می کند؟ آیا متقاضی، مناسب سازمان می باشد. به عبارت دیگر در فرآیند گزینش اهداف مصاحبه عبارتند از

الف) مصاحبه گر می خواهد مناسبیت داوطلب را برای تصدی شغل مورد نظر در سازمان بسنجد و دریابد که آیا متقاضی دارای شرایط در نظر گرفته شده برای شغل هست

ب) مصاحبه گر در این نوع مصاحبه می خواهد اطلاعات لازم درباره سازمان را به داوطلب در رابطه با شغل، فضای سازمان و پذیرش شرایط سازمان منتقل کند

ج) به دست آوردن اطلاعات اضافی از درخواست کننده کار یا داوطلبان که سبب

شناخت بیشتر آنها خواهد شد و کمک به اتخاذ تصمیم انتصاب به داوطلب خواهد کرد.

به این ترتیب مصاحبه گر با عمل مصاحبه، بسیاری از رفتارهای داوطلب مانند مهارت ها و توانایی ها و خصوصیات ذاتی و هوش، خلاقیت، صبر و تحمل را اندازه گیری نماید. اثربخشی مصاحبه به این امر بستگی دارد که مصاحبه کننده بتواند از اشتباهات رایج زیر جلوگیری بعمل آورد

تعمیم یک ویژگی به کل: در هنگام انتخاب باید تمام ویژگی های متقاضی مورد بررسی قرار گیرد. اما معمولاً مصاحبه کنندگان بر اساس یک ویژگی یا جنبه، که در متقاضی وجود دارد، ارزیابی می کنند و احتمالاً ارزیابی یک ویژگی متقاضی بر چگونگی سایر ویژگی های متقاضی اثر می گذارد. در این صورت ارزیابی کامل از متقاضی صورت نمی گیرد و در واقع، ارزیابی از روایی لازم برخوردار نخواهد بود.

تأکید بر جنبه های منفی: با توجه به این واقعیت که مصاحبه کنندگان همواره دارای تعصب یا یکسوگرایی منفی هستند و به محض اینکه اطلاعات منفی کشف شد. تصمیم رد گرفته می شود. به عنوان یک مصاحبه کننده باید کوشید با دیدگاهی باز به موضوع نگاه کرد و هیچ گاه فکر خود را از اطلاعات منفی انباشته ننمود. ممکن است که متقاضی که در ابتدا از اعتبار بالایی برخوردار است می تواند به راحتی با اعتباری پایین در نظر گرفته شود با توجه به این مسأله که اطلاعات نامساعد در امر مصاحبه از وزن بیشتری برخوردار هستند مصاحبه شونده ای که با درجه ضعیفی شروع می کند مشکل می تواند بر تأثیر اولیه بدی که در چهره مصاحبه گذاشته پیروز گردد.

تصویر کلیشه ای از متقاضی در ذهن داشتن: در ذهن هر مصاحبه گری تصور خاصی از اینکه - کارمند خوب باید چه ظاهر، رفتار، ویژگی هایی داشته باشد وجود دارد که مصاحبه شونده را بر اساس آن ارزیابی می کند. در حالیکه که ممکن است قالب مورد نظرش با شرایط مورد نیاز برای تصدی شغل تشابه نزدیکی نداشته باشد.

اشتباهات ناشی از ترتیب: یعنی ترتیب ورود مصاحبه شوندگان به جلسه مصاحبه، در ارزیابی آنان - مؤثر است هنگامی که از چند نفر پی در پی و به دنبال هم مصاحبه به عمل می آید به جای اینکه نقاط ضعف یا قدرت هر یک از آنان مستقل از سایر افراد ارزیابی شود معمولاً مصاحبه شوندگان با یکدیگر مقایسه می شوند یا یکی از

آنها معیاری برای ارزیابی دیگران قرار می گیرد. در یک مطالعه از مدیران خواسته شد تا یک متقاضی متوسط را پس از ارزیابی چند متقاضی نامطلوب مورد ارزیابی قرار دهند. متقاضی متوسط مورد ارزیابی مطلوب تری از آنچه که ممکن بود قرار گرفت، از آنجایی که در مقایسه با متقاضیان نامناسب، متقاضی متوسط بهتر از آنچه که بوده است به نظر

آمرن

اثر رفتارهای غیر کلامی، نه تنها آنچه که داوطلب می گوید، بلکه شیوه بیان و ظاهر وی و نیز نوع رفتار او می تواند بر نمره ای که مصاحبه کننده خواهد داد، اثر بگذارند برای مثال نتیجه های چندین تحقیق نشان میدهد داوطلبانی که به هنگام مصاحبه به صورت مستقیم در چشمان مصاحبه کننده نگاه کنند، پیوسته سر تکان دهند، لبخند بزنند و سایر رفتارهای غیر کلامی مشابه داشته باشند نمره بالاتری خواهند گرفت. در حقیقت اینگونه رفتارهای غیر کلامی اغلب علت بیش از ۸۰ درصد درجه بندی های (Fleischman, 1991: 161-7) متقاضیان می باشد

الف) انواع مصاحبه های استخدامی: مصاحبه ها معمولاً بین مصاحبه کننده و داوطلب شغل به طور فردی انجام می گیرد، هرچند در برخی مواقع از مصاحبه های گروهی نیز استفاده می شود. یکی از اشکال مصاحبه گروهی این است که داوطلب شغل به طور همزمان با دو یا سه مصاحبه کننده صحبت کند. این امر به مصاحبه کنندگان امکان ارزیابی فرد را با سؤالات مشابه می دهد. نوع دیگر مصاحبه گروهی انجام مصاحبه های استخدامی به طور همزمان با دو داوطلب است این طریق مصاحبه به مصاحبه کننده فرصت می دهد تا پاسخ های داوطلبین شغل و رفتار آنها را با یکدیگر مقایسه کنند.

خواه مصاحبه ها به طور فردی یا گروهی انجام گیرد صاحب نظران مدیریت منابع انسانی معتقدند که مصاحبه های استخدامی را می توان به چهار نوع مصاحبه سازمان یافته مصاحبه سازمان نیافته مصاحبه مختلط " مصاحبه رفتاری مصاحبه تحت فشار عصبی تقسیم بندی نمود

۱. مصاحبه های سازمان یافته: مصاحبه های سازمان یافته مصاحبه هایی هستند که

[29.05.21 19:08],

از پیش طراحی شده اند و استخدام کننده در رابطه با نیازهای سازمان و ویژگی های نیروی انسانی مطلوب اندیشیده است و بر آن اساس موضوعات و زمینه های مصاحبه را تعیین می کند. از نظر (1987: 484) صاحب نظران مصاحبه های سازمان یافته از روایی و پایایی بالاتری برخوردار هستند (Weekley),

این مصاحبه ها، بیشتر بر پایه یک فرم ارزشیابی شکل می گیرد و سؤالات در حول محور اقلام فرم مطرح می گردد. هر مصاحبه گر باید مطابق فرم به پاسخهای مصاحبه شونده در یک موضوع خاص مطابق طیف لیکرت نمره ای از یک تا پنج به عنوان خیلی ضعیف تا خیلی قوی بدهد. مصاحبه های سازمان یافته شبیه ساختن پرسشنامه های پژوهشی هستند که ابتدا مؤلفه ها و بعد سؤالات مورد نظر تدوین می شود و در نهایت پاسخ دهنده به سؤالات در گزینه های پیش بینی شده پاسخ می دهد.

مصاحبه های سازمان نیافته: در این نوع مصاحبه معمولاً مصاحبه گر از تجارب خود استفاده نموده ۲. و با توجه به موقعیت سؤالاتی که به نظرش دارای اهمیت است، مطرح می نماید. روش مصاحبه سازمان نیافته که به نام مصاحبه آزاد نیز خوانده می شود مصاحبه گر هیچ پرسشی را برای مصاحبه از قبل پیش بینی نمی کند و یا سؤالاتی کلی و عامی را مطرح می کند که مصاحبه شونده بتواند با آزادی کامل و از روی ادراک خود به آن پاسخ دهد. به عنوان مثال اگر از داوطلبی پرسیده شود که «راجع به خودت و علایقت صحبت کن» داوطلب از هر زاویه ای که بخواهد صحبت کند مصاحبه ای باز است.

مصاحبه های باز معایب و محاسن خاصی دارند. از مزایای آن این است که پاسخ دهنده به راحتی می تواند اصلی ترین فکر، نگرش، گرایش و تجارب خود را بیان کند و در این حالت مصاحبه گر می تواند مهمترین مسائل مورد نظر مصاحبه شونده را درک کند. از عمده معایب این روش کلی و عمده بودن آن است که می تواند وسیله ای برای انحراف از اصل موضوع استخدام به حساب آید و در نهایت صلاحیت های خاص داوطلب شناخته نشود. ۱

مصاحبه مختلط: مصاحبه مختلط مصاحبه ای است که از هر دو نوع مصاحبه سازمان یافته و آزاد ۳. اقتباس می کند. لیکن استفاده از هر کدام آنها بستگی دارد به

شرایط و موقعیت

بهترین موقعیت هم بستگی دارد به شرایط مصاحبه گر و مصاحبه شونده و اهداف از پیش تعیین شده سازمان ها

۴، مصاحبه رفتاری: در این نوع مصاحبه وضعیت یا مشکل خاص به مصاحبه شونده مطرح می گردد و از او خواسته می شود که مشکل را حل کند. پاسخها و روش حل مشکل توسط مصاحبه کنندگان مورد ارزیابی قرار می گیرد. اساسا این نوع مصاحبه توانایی داوطلب را در حل مسائلی که مطرح می شود ارزیابی می کند. اعتبار مصاحبه در گرو تطبیق موفقیت های فرضی با جوانب مختلف کار است

مصاحبه های تحت فشار عصبی: در این نوع مصاحبه عمد با پرسش هایی وضعیت دشواری را ۵. برای فرد به وجود می آورند تا میزان تحمل فرد و چگونگی عکس العمل وی در مقابل فشار را بسنجند

(ب) اثربخشی مصاحبه: سودمند بودن مصاحبه به روش اجرای آن بستگی دارد. نتیجه تحقیقی که به (معتبر بودن مصاحبه انجام شد، به نتیجه های زیر انجامید (گری دسلر، ۱۳۷۸: ۱۲۲

از نظر معتبر بودن مصاحبه ها، برای پیش بینی عملکرد فرد، مصاحبه های موقعیتی، نسبت به ۱. مصاحبه های رفتاری دارای میانگین بالاتری هستند

بدون توجه به محتوا، برای پیش بینی عملکرد فرد، مصاحبه هایی که سازمان یافته اند، در مقایسه با ۲. مصاحبه های بدون ساختار یا سازمان نیافته از درجه اعتبار بیشتری برخوردارند

مصاحبه های فردی (چه سازمان یافته و چه سازمان نیافته باشند در مقایسه با مصاحبه های گروهی ۳. از درجه اعتبار بیشتری برخوردارند، زیرا در مصاحبه های گروهی چندین مصاحبه کننده نسبت به یک حالت مشخص نمره می دهند

مصاحبه اثر بخش مصاحبه ای است که بتواند شایسته ترین افراد را از بین داوطلبان استخدامی مورد شناسایی قرار دهد. اثربخشی مصاحبه ها قبل از آنکه به برتری مصاحبه بر روش های دیگر مربوط باشد، وابسته به مهارت های مصاحبه گران و شرایطی است که مصاحبه در آن انجام می شود. را به طور کلی مصاحبه اثربخش باید بتواند اطلاعات لازم را درباره داوطلب به دست آورد و تا حدودی انتظارات و اهداف سازمان را به داوطلب بشناساند. نکته بسیار مهم

[29.05.21 19:12] ,

در اثربخش بودن مصاحبه، به وجود آوردن جوی از دوستی و آشنایی با سازمان است که افراد را از ابتدای تماس با سازمان تحت تأثیر خود قرار دهد و در صورت استخدا شدن، نقطه آغازین مطلوبی باشد بدون تردید، مدیریت و سازماندهی استخدام کنندگان و مصاحبه گران می تواند نقش مهمی بر اثربخشی و تأثیر مثبت مصاحبه بر داوطلبان آینده شغلی آنها و همچنین بر آینده سازمان داشته باشد. اهم تدابیر اثربخش بودن مصاحبه به شرح زیر است

- محیط مصاحبه باید محیطی مناسب و تا حدود زیادی آرام و همراه با وسایل و امکانات راحتی باشد -
- زمان و هنگام شروع و پایان مصاحبه باید مناسب باشد اگر مصاحبه دیر هنگام آغاز شود و مصاحبه شونده مجبور باشند در مدت طولانی به انتظار بنشینند، اضطراب ناشی از مصاحبه انرژی آنها را تحلیل می برد و جلسه مصاحبه به علت خستگی و فشار اروانی از حالت طبیعی خارج می شود
- مصاحبه گران باید حالتی دوستانه و خیرخواهانه به خود بگیرند و در نظر داشته باشند که داوطلبان به - احتمال زیاد یکی از اعضای آتی سازمان خواهند بود
- گوش دادن به نظر مصاحبه شونده گران و احترام به عقاید آنها از ویژگیهای مصاحبه اثربخش است - مصاحبه گران برای مبارزه با مصاحبه شونده گران در جلسه قرار ندارند، بلکه برای درک حقیقت و کشف توانایی داوطلبان جلسه تشکیل داده اند
- سوالات مصاحبه کنندگان باید روشن و قابل درک باشد. سوالات پیچیده و معما گونه و دور از ذهن نه - تنها هیچ کمکی به شناخت مصاحبه گران نمی کند بلکه حالتی از دستپاچگی و سردرگمی به وجود می آورد
- در مقابل هر سؤال باید فرصت کافی به مصاحبه شونده داده شود تا بتواند به آرامی تمام حرفها و - نظرهای خود را بیان کند
- مصاحبه گر باید دقیقاً قبل از مصاحبه به اهداف مصاحبه و نیازهای سازمان بیندیشد و همان گونه که - قبلاً یادآور شدیم داشتن فهرستی از سوالات دقیق که به شناخت بهتر و گزینش نهایی افراد کمک کند سبب اثربخشی بیشتر مصاحبه می شود
- طرح سوالات به صورت موردی که مصاحبه شونده را به محیط واقعی مشکل نزدیک می سازد و او - را در یک چارچوب تجربی وادار به فکر می کند، بیشتر از سوالات

کلیشه ای که افراد از قبل خود را برای پاسخ به آن آماده می کنند اثربخش خواهد بود

- به متقاضی اجازه ندهید که رشته کلام را طوری به دست گیرد که مصاحبه گر نتواند کلیه سوالات - خود را مطرح نماید

در پایان مصاحبه زمانی را در نظر بگیرید که اگر متقاضی نیز سؤالی دارد بپرسد -
سعی کنید مصاحبه را با آهنگی مثبت به پایان برسانید -

بررسی سوابق متقاضی ۵-۲-۵

در اصل بررسی سوابق و معرفیهای نامزد استخدام، تعیین صحت اطلاعات ارائه شده در فرم درخواست کار و اخذ اطلاعات جدید می باشد. در این مرحله با کارفرمای قبلی نامزد و معرف ها و دیگر افرادی که می توان در مورد نامزد استخدام اطلاعات به دست آورد تماس گرفته شده و اطلاعات جمع آوری می گردد

(Decenzo & Robbins, 1996: 147-150).

بسیاری از متخصصین نسبت به معرفی نامه های شخصی با شک و تردید نگاه می کنند، به خصوص زمانی که اطلاعات درباره ویژگی های شخصیتی متقاضی از دوستان و آشنایان او جمع آوری می شود زیرا در آنها تنها به نکات مثبت اشاره می گردد، بدین دلیل بسیاری از سازمان ها به معرفی نامه های شخصی بهای چندانی نمی دهند. معرفی نامه های شغلی دارای اعتبار بیشتری است زیرا راجع به گذشته کاری متقاضی صحبت می کند

در این بررسی ها اگر موانعی در مورد متقاضی تثبیت گردید رد خواهد شد. اما در بسیاری شرایط بررسی ها می تواند نتایج خیلی قطعی و قانع کننده نداشته باشند. بدان جهت نباید صرفا براساس بررسی معرفی به آسانی متقاضی ها رد شوند. خصوصا در شرایطی که نیاز به انتخاب عاجل و مهم بوده و زیاد آلترناتیو موجود نباشد رد متقاضی با توجه به معرف ها مشکل است. بنابراین تصمیم انتخاب با توجه به (2002: 580) اطلاعات دیگر که از طریق راه های دیگر قابل دستیابی است مفید خواهد بود
,Debruijin).

[29.05.21 19:14] ,

آزمایش های پزشکی ۵-۲-۶

آزمایش های پزشکی که پیش از به کارگماری و پس از انتخاب نهایی انجام می شود به منظور ارزیابی توانایی جسمی و روحی متقاضی انجام می گیرد. ممکن است با توجه به شرایط به آزمایش های خیلی کلی اکتفا نموده و یا با آزمایش های وسیع و ویژه به کنترل های پزشکی پرداخته شود. این کنترل ها در اصل به منظور دو هدف انجام می گیرد

تثبیت سازگاری متقاضی با شغل . ۱

در حالی که متقاضی به کار گمارده می شود مسائلی که احتمالا در مورد امنیت کار و سلامتی . ۲
کارمند به وجود می آید دستیابی به اطلاعات و مدارک

در کنترل های به منظور هدف اول تعیین شرایط مانع یا عدم مانع برای به کارگیری متقاضی از لحاظ سلامتی بررسی می شود. متقاضیان مواجه با موانع فیزیکی و روحی معمولاً به کار گمارده نمی شوند.

کنترل های پزشکی برای متقاضیانی که پذیرفته می شوند اگر بعد دچار بیماریهایی شوند به عنوان مدرک یا پاسخ مبنی بر تعیین میزان حوادث که از شرایط سازمانی متأثر بوده است مورد استفاده قرار می گیرد. به علاوه اطلاعات به دست آمده از این طریق در برنامه ریزی ها و اقدامات امنیت شغلی، امنیت اجتماعی نیز مورد بهره برداری خواهد بود

(Farnham & Horton, 2000: 150)

تصمیم انتخاب ۷-۲-۵

تصمیم انتخاب تعیین به کارگیری داوطلبانی است که در مراحل قبلی با روش های مختلف مورد ارزیابی قرار گرفته اند. مرحله اجرای تصمیم انتخاب با عنایت به اینکه به پذیرش داوطلب نیز بستگی دارد به این مرحله به چه کسانی تکلیف به کارگیری تصمیم اتخاذ خواهد شد» گفته می شود (۱۷۵: ۱۹۹۶)

Decenzo & Robbins

هدف از این تصمیم انتخاب مناسب ترین داوطلب به کار می باشد).

تصمیم انتخاب را چه کسی و یا چه کسانی و چگونه اتخاذ خواهند نمود با توجه به موقعیت می تواند متفاوت باشد. در سازمان ها و یا شرکت های کوچک که نگرش غیررسمی را مناسب دیده اند معمولاً تصمیم از طرف مدیر عالی، مالک، و یا مدیر واحدی که متقاضی در آن واحد استخدام می شود اتخاذ می شود. و همین طور

در بسیاری از سازمان ها برای کارهای با سطح پایین تصمیم انتخاب از طرف مدیر واحد و یا مدیر منابع انسانی می تواند اتخاذ شود. در سازمان بزرگ اگر کار مهم و در سطح بالا باشد و نگرش مناسب نیز سیستماتیک و رسمی باشد تصمیم انتخاب معمولاً با اشتراک افراد بیشتر (شورای انتخاب و با یک پروسه معینی انجام می پذیرد

(Kaynak, etal, 2000: 163).

انتخاب از طرف چه کسانی و چگونه گرفته می شود حتماً باید مدیر واحدی که متقاضی در آن مشغول خواهد شد صاحب رأی باشد. چونه همکاری و مسئولیت فعالیت بر عهده مدیر واحد است و بدان جهت اشتراک به تصمیم انتخاب در روابط آینده کار تأثیر مثبتی خواهد داشت. باز هم مدیران واحد در جایگاهی هستند که صلاحیت فنی کارکنان را بهتر از دیگران ارزیابی می کنند. در شرایط بی جا بودن تصمیم بدین ترتیب از انداختن تقصیر به گردن دیگران نیز جلوگیری می شود

به لحاظ این قبیل واقعیت ها در بیشتر تصمیم های انتخاب مدیران واحد صاحب رأی هستند و حتی دارای صلاحیت تصمیم نهایی می باشند (۲۰۱: ۱۹۸۹)

در تصمیم انتخاب نقش مدیر واحد به شکل اشتراک به تصمیم انتخاب (برای مثال به عنوان عضو). (شورای انتخاب) و یا از بین معرفی شدگان داشتن تصمیم نهایی می تواند باشد

یک راه دیگر مشارکت مدیر واحد در تصمیم انتخاب مصاحبه با سرپرستی» است. در این مصاحبه مدیر با طرح سؤالات مختلف سعی در ارزیابی صلاحیت فنی، ظرفیت و سازگاری کلی متقاضی می نماید. این روش دریافت پاسخ به پرسش های فنی و در رابطه با شغل متقاضی به طور مستقیم و از طریق دست اول امکان فراهم می نماید. بدین ترتیب متقاضیانی که شغل را به طور متفاوت درک نموده باشند با شناخت واقعی آن ممکن است تا فرصت منصرف شدن پیدا نمایند

در بین اشتراک کنندگان به تصمیم انتخاب علاوه بر مدیر واحد وجود مدیران منابع انسانی و دیگر مدیران و متخصصان نیز مناسب خواهد بود. مشارکت مدیر منابع انسانی در تصمیم انتخاب به علت نقض وظیفه ای و کارشناسی و مشارکت متخصصان آزمون و مشاوران نیز با ارائه تفسیر و پیشنهاد دارای اهمیت است

[29.05.21 19:17],

پذیرش و به کار گماری ۵-۳

بعد از قطعی شدن تصمیم انتخاب و اقدامات ضروری دیگر داوطلبان استخدا شغل های تعیین شده به کار گمارده می شوند. از این افراد خواسته می شود در تار تعیین شده شروع به کار نمایند. در به کارگماری کارکنان جدید در اصل می توان از دو نگرش رسمی و غیررسمی حرف زد. در نگرش غیر رسمی فرد داوطلب استخدام به طور مستقیم در شغلی که انتخاب شده شروع به کار می نماید. در این اقدام کارکنان جدید را با همکاران و کار آشنا نمودن آغاز به کار می شوند. در نگرش رسمی نین کارکنان جدید معمولاً بعد از یک برنامه ریزی تشخیص موقعیت که از لحاظ محتوی و زمان متفاوت خواهند بود شروع به کار خواهند کرد

به کار گماری از لحاظ عملکرد آینده و ادامه همکاری انتخاب شدگان تأثیر مهمی دارد. برنامه ریزی های تشخیص موقعیت رسمی از لحاظ محتوا و زمان می تواند متفاوت باشند. با برنامه های کوتاه مدت یک یا چند ساعت و یا یک دو روز برای کارکنان جدید سازمان، سیاست های سازمان، همکاران و کارها شناسانده می شوند. سازمان و سیاست های سازمان معمولاً از طریق مدیر منابع انسانی و موارد مربوط به وظیفه نیز از طریق مدیر یا سرپرست بلا واسطه شناسانده می شوند. اگر کارکنان از درون سازمان انتخاب شده باشند معمولاً به این قبیل به کار گماری با برنامه های تشخیص موقعیت با محتوا و رسمی لزومی نخواهد بود

روز و هفته های بعد از به کار گماری (دوره آزمایش از لحاظ ارزیابی شناخت و تصدیق سازگاری با شغل، عملکرد و صحیح بودن تصمیم انتخاب کارکنان جدید اهمیت دارد. بدان جهت در این دوره پیشنهادها

می کنند که خصوصاً مدیر یا سرپرست بلاواسطه با کارکنان جدید ارتباط نزدیک داشته و عملکردها بیشتر ارزیابی شده و نسبت به نیازها حساسیت نشان داده شود

[29.05.21 19:19] ,

فصل ششم

مقدمه ۶-۱

امروزه یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی تهیه و اجرای برنامه های آمو و تعلیمات شغلی کارکنان به منظور افزایش مهارت ها و کارایی و نهایتاً افزایش کارایی آنان در سازمان می باشد. تعلیمات شغلی برای کارکنان می بایستی بلافاصله پس انتخاب افراد و قبل از به کار گماری و تصدی مسئولیتی خاص به اجرا درآید

دلایل اساسی برای ایجاد ارتباط بین نظام آموزش کارکنان و استراتژی های سازمان وجود دارد که به عمده ترین آن به شرح زیر می توان اشاره کرد

تغییرات تکنولوژی، فشار شدیدی بر سازمان، مدیریت و راهبرد عملیاتی آن وارد می کند. به گونه ای - که پرداختن به آنها نیاز به کارکنانی با انواع خاصی از مهارت ها و توانمندی های خاص را ایجاد می نماید. به عنوان مثال تصور حرکت به سوی نانو تکنولوژی و جایگزینی تکنولوژی های نرم افزاری به جای تکنولوژی های سخت افزاری، نکات قابل توجهی را برای انواع مهارت های مورد نیاز نیروی کار فعلی و کارکنانی که طی چند سال آینده وارد سازمان می شوند را در بردارد

آنکه قابلیت جایگزینی مهارت های مختلف، تقاضای نسبی متغیر برای یادگیری و نهایتاً باز آموزی - مهارت های فعلی کارکنان، جنبه های تحریک کننده ای در نظام آموزشی سازمان پیشرفته و یا در حال رشد است که می بایست به عنوان نقطه آغازین تلفیق با استراتژی سازمانی به حساب آید

تحقیقات انجام شده توسط متخصصان آموزش مؤید این مطلب است که بهبود کیفیت مداوم ضرورت - مهمی برای پیوند بین نظام آموزش و استراتژی سازمان به عنوان یک هدف بزرگ می باشد. چرا که همخوانی آموزش با سیاست و خط مشی کلی سازمان جهت خلق و غالب شدن کیفیت کاری ضروری و لازم است (۲۷: ۲۰۰۲)

رشد سریع و مستمر فناوریهای جدید، لزوم به کارگیری آنها توسط سازمان را ایجاد - (salleh, et al) می نماید. در چنین شرایطی انعطاف و تطبیق پذیری سازمان و کارکنان با محیط درونی و بیرونی از طریق برنامه های آموزشی که همخوان با سیاست کلی سازمان باشند به سرعت و به خوبی انجام خواهد شد. خواهند بود

و نهایتاً کلید تحقق یافتن استراتژی سازمان کارکنان علمی و توانمند آن خواهند بود -

تعریف آموزش کارکنان ۶-۲

منظور از آموزش کارکنان، کلیه تلاشها و کوششهایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت های فنی حرفه ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتارهای مطلوب در کارکنان یک سازمان می باشد که آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیتهای شغلی خود می نماید. برخی از صاحب نظران این رشته کوشیده اند بین تعلیم و تربیت و آموزش یا کارورزی تفاوتی قایل شوند. به نظر آنان تعلیم و تربیت که در دبستان، دبیرستان و حتی در سالهای اول دانشگاه تا سطح کارشناسی انجام می پذیرد، دارای حوزه عمل و دامنه وسیع و هدف های گسترده ای است که به وسیله آن می توان کودکان را برای رفتن به دبستان و از آنجا برای رفتن به دبیرستان و سپس برای ورود به دانشگاه و از دانشگاه برای ورود به جامعه جهت خدمت آماده نمود. ولی آموزش یا کارورزی دارای حوزه عمل و اهداف محدودتر و مشخص تری است که اغلب، افراد را برای انجام کار و یا وظایف خاصی آماده می سازد.

به همین علت است که به نظر این صاحب نظران، تعلیم و تربیت دارای گرایش موضوعی است و به عبارت دیگر موضوع گرا» در حالیکه آموزش به دنبال حل مشکل بوده و یا «مشکل گر است و اغلب برای حل مسائل و مشکلات کاری کارکنان از آن استفاده می شود و جنبه های کاربردی و عملی در آن مطرح است. همچنین برخی از صاحب نظران بر این عقیده اند که در تعلیم و تربیت از تئوری آموزش خردسالان و نوجوانان استفاده می شود. در حالیکه در آموزش کارکنان باید از تئوری آموزش بزرگسالان استفاده نمود. با وجود این به نظر می رسد که در هر حال تعلیم و تربیت و آموزش به معنای فوق خیلی از هم جدا نبوده و یا نباید باشد و شاید در بسیاری موارد مشابه یکدیگرند. هر چند که بین مدیریت تعلیم و تربیت و مدیریت آموزش کارکنان تفاوتی اساسی وجود دارد. اغلب این تفاوتها بدین علت است که به عنوان مثال در تعلیم و تربیت، ما با کودکان خردسالان و نوجوانانی مواجه هستیم که اغلب فاقد تجارب مفید هستند و بنابراین تعلیم و تربیت به صورت یک جانبه از سوی معلم به شاگرد و بر اساس عنوان انتقالی انجام می پذیرد. در صورتی که در آموزش کارکنان،

[29.05.21 19:22] ,

شرکت کنندگان، در دوره های آموزشی اغلب خود دارای تجارب مفید بوده و آموزش بیشتر دوجانبه و از طریق منزل تجربی و عملی انجام می شود. بنابر آنچه ذکر شد آموزش کارکنان عبارتست از «انجام یک سلسه عملیات مرتب، منظم و پشت سر هم پیوسته و با هدف یا اهداف مشخص و معین» (سید جوادین، ۱۳۸۴: ۸۰۴)

اخلاصه آنکه آموزش کارکنان دارای معنای وسیع و گسترده ای بوده که تنها مفهوم کارآموزی، کارورزی و با تمرین عملی در یک زمینه بخصوص را در بر نمی گیرد بلکه دامنه آن به قدری وسیع و گسترده می شود که از فراگیری یک حرفه و فن ساده شروع شده و به احاطه کامل بر علوم و فنون بسیار پیچیده، ورزیدگی در امور سرپرستی و مدیریت در سازمان های دولتی، صنعتی و بازرگانی و همچنین به چگونگی رفتار و برخوردهای مناسب در مقابل مسائل انسانی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی

کشیده می شود.

اهمیت و ضرورت و خواص آموزش و توسعه کارکنان ویلیام جیمز از دانشگاه هاروارد، در ۴-۶ پژوهشی که انجام داد، اظهار داشت که کارکنان قبل از آموزش با ۲۰ تا ۳۰ درصد توانایی خود کار می کنند، اما چنانچه آنان آموزش ببینند و به طور مناسب ترغیب شوند ۸۰ تا ۹۰ درصد توانمندی ها و شایستگی های خود را آشکار می سازند (مارک، ۷۵: ۱۹۹۰). آموزش در حقیقت لازمه فرآیندهای مدیریتی است و بدون آموزش پایه های این فرآیندها سست و متزلزل می شود. بنابراین آموزش کارکنان یک امر حیاتی و اجتناب ناپذیر است که باید به طور مستمر با مجموع فرآیندهای مدیریت مورد توجه قرار گیرد، تا سایر فعالیت های مدیریت مفید واقع شود.

آموزش در حقیقت یکی از راههای اصولی و منطقی هدایت تلاشهای کارکنان در سازمان است و باعث به کارگیری استعدادهای نهفته، به کار اندازی قدرت تخیل و به وجود آمدن حسن انعطاف پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد بود. فرآیند مدیریت نوآوری و طراحی، مراحل و فعالیت های آن از طریق آموزش است که می تواند به نحو مطلوب در سازمان ها مورد استفاده قرار گیرد، زیرا عدم نوآوری و طراحی از سوی

افراد سازمان از دو عامل نشأت می گیرد که می توان از طریق آموزش این دو عامل را برطرف نمود. این دو عامل عبارتند از

الف) فقدان توانمندی افراد در انجام فعالیت های نوآوری و طراحی که از طریق آموزش فرد در انجام این فعالیت توانا می گردد.

ب) فقدان انگیزش در انجام فعالیت های نوآوری و طراحی که از طرق مختلف آموزشی می توان این مشکل را مرتفع نمود (۴۰: ۲۰۰۲)

و همین طور النا بونفیکلی لوی آموزش و توسعه کارکنان را برای (Edward-Greenand Lyons) تلقیق مسئولیت اجتماعی در عملیات کسب و کار سازمان برای بسیاری از شرکت ها ضروری دانسته است (بابایی، ابوالهدایی،

۱۳۸۲:۱۰۰).

مزایای آموزش شغلی ۴-۶

هر سازمانی به افرادی آموزش دیده و با تجربه نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. اگر توانایی های کارکنان موجود پاسخگوی این نیاز باشد، آموزش ضرورت چندانی ندارد. اما اگر چنین نباشد لازم است سطح مهارت، توانایی و انعطاف پذیری آنان افزایش یابد.

همگام با پیچیده تر شدن مشاغل، بر اهمیت آموزش کارکنان نیز افزوده شده است. زمانی که مشاغل ساده بودند، به آسانی فرا گرفته می شود، اما هر چه بر پیچیدگی مشاغل افزوده گردد، انتقال فنون آن با دشواری بیشتری همراه خواهد بود و این فشار امروزه بر سازمان ها بیشتر احساس می گردد تا

محصولات و خدماتی را که تولید می کنند، چگونگی تولید و عرضه شان، نوع مشاغل مورد نیاز و نوع مهارت های لازم برای انجام دادن این مشاغل را با وضعیت موجود وفق دهند

حدود نیمی از مشاغل که امروز در بسیاری از کشورها می بینیم در پنجاه سال گذشته وجود نداشته است. احتمال اینکه فردی حرفه ای را بیاموزد و تا چهل سال آینده به یادگیری مهارت دیگری نیاز نداشته باشد، بسیار ضعیف و یا به کلی محال است. در تحول شتابان آموزش کارکنان نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید برایش منابعی را در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد در اختیار داشته باشد

[29.05.21 19:25] ,

(Brutcil, 2014, 307)

به طور خلاصه مهمترین مزایایی را که در جهت نیل به هدف های سازمانی می توان برای آموزش و توسعه کارکنان قائل شد به شرح زیر عبارتند از

برای سازمان ۶-۴-۱

۱، به سودآوری منجر می شود، یا به بهبود نگرش مثبت در رابطه با سودآوری منتهی می گردد. ۲. دانش و مهارت های شغلی را در تمام رده های سازمان بهبود می بخشد. ۳. روحیه کارکنان را بهبود می بخشد. ۴. به افراد کمک می کند تا هدفهای سازمانی را بشناسند. ۵. به ایجاد تصویر ذهنی بهتری از سازمان کمک می کند. ۶، صداقت، صراحت و اعتماد را تقویت می کند. . رابطه میان مافوق و مادون را بهبود می بخشد. ۸ توسعه سازمانی را گسترش می دهد. ۹. از کارآموزان بازخورد می گیرد. ۱۰. امکان تهیه دستورالعمل های شغلی را میسر می سازد. ۱۱. به درک و اجرای سیاست های سازمانی کمک می کند. ۱۲. تدارک اطلاعات در رابطه با نیازهای آینده را موجب می شود. ۱۳. حل مسأله و تصمیم گیری را اثربخش تر می سازد. ۱۴. پیشرفت سازمانی را از درون میسر می کند. ۱۵. به افزایش مهارت های رهبری، انگیزش، ارتباطات، وفاداری و سایر ویژگی های *

کارکنان و مدیران موفق به طور معمول ظاهر می کنند کمک می کند

افزایش بهره وری و کیفیت فراگیر را موجب می شود. ۱۷. احساس مسئولیت نسبت به سازمان را ۱۶. برای توانمند شدن و با معلومات گسترش می دهد. ۱۸. مدیریت مبتنی بر پیشگیری را پیش از آنکه فاجعه ای پدید آید بر می انگیزد ۱۹. به کارکنان کمک می کند تا با دگرگونی ها سازگار شوند

ایجاد ثبات بیشتر در سازمان ۲۰.

برای افراد ۶-۴-۲

به افراد کمک می کند تا تصمیمات را بهتر بگیرد و مشکلات را به گونه ای اثربخش تر ۱. حل کند. ۲. از طریق آموزش و توسعه، متغیرهای انگیزشی مقبول بودن، رضایت معنوی،

پیشرفت، رشد و مسئولیت در فرد ریشه می گیرند و به عمل در می آیند. ۳. خودپروری و اعتماد به نفس را تقویت و دستیابی به آنها را ممکن می سازد. به فرد کمک می کند تا بر فشار روانی، تنش، تعارض و یأس غلبه کند. ۵. رضایت شغلی و مقبولیت شغلی را افزایش می دهد. ۶. فرد را به سوی هدف های شخصی هدایت می کند و همگام با آن مهارت های نسبی

افراد و تأثیر متقابل آنها را بهبود می بخشد. ۷. نیازهای شخصی کارآموز و مربی را تأمین می کند. ۸. راه رشد را برای کارآموز هموار می کند و آینده را برایش ترسیم می نماید. ۹. توانایی یادگیری را در فرد افزایش و ترس از انجام وظایف را در فرد کاهش

می دهد. ۱۰. مهارت های گفتاری و شنیداری و رفتاری را در فرد تقویت می نماید

برای مدیریت منابع انسانی در محور روابط با افراد، گروه ها و سیاست های سازمانی ۳-۴-۶

ارتباط بین گروه ها و افراد را بهبود می بخشد. ۲. توجیه و آشناسازی کارکنان جدید و آنهایی را که ۱. از طریق انتقال به مشاغل جدید

گماشته می شوند ساده می کند. . اطلاعاتی را برای اجرای قوانین استخدامی و ایجاد فرصت های استخدامی برابر

فراهم می کند. . اطلاعاتی را در زمینه سایر قوانین دولتی و سیاست های اداری فراهم می کند. ۵. مهارت ارتباطی بین افراد را بهبود می بخشد. ۶. اجرای سیاست ها و مقررات سازمانی را ساده می کند

[29.05.21 19:59] ,

روحیه گروهی را بهبود می بخشد و همبستگی بین اعضای گروه را موجب ۸ سازمان را برای محل ۷. مناسبی برای کار و زندگی تبدیل می کند. ۹. جو مناسبی را برای یادگیری، رشد و هماهنگی به وجود می آورد

آموزش و یادگیری در دوران ما آموزش و پرورش به عنوان مؤثرترین ابزار جوامع برای ورود ۵-۶ به چالش های آینده مورد توافق قرار گرفته است و اصولاً پذیرفته شده است که در پرتو آموزش و پرورش امروز دنیای فردا شکل خواهد گرفت (یونسکو، ۱۹۹۷: ۱۲). فدویدو مایور مدیرکل سابق یونسکو در سال ۱۹۹۳ رسماً از تشکیل دو کمیسیون بین المللی یکی در زمینه فرهنگ و توسعه و این کمیسیون با (Mayor, 1993: 36) دیگری در زمینه تعلیم و تربیت در قرن بیست و یکم خبر داد مطالعه و بررسی های همه جانبه مشکل را در ناکارآمدی روش ها و کیفیت آموزش تشخیص داده و چاره را در آن یافت تا «شیوه های اموختن» در نخستین گام آموخته شود (یونسکو، ۱۹۹۸: ۳۵). منظور از آموزش فعالیتی است که در خدمت پرورش و کارآموزی قرار دارد. آموزش ابزار پرورش و

کارآموزی است. براون و اتکینس آموزش را به عنوان «فراهم آوردن فرصت هایی برای اینکه دانش آموزان یاد بگیرند» تعریف

Brown & Atkins, کرده اند (۸۰: ۱۹۹۱)

معمولا فعالیت هایی را که معلم به قصد آسان کردن یادگیری در یادگیرندگان به تنهایی یا به کمک (مواد آموزشی انجام می دهد آموزش می نامند (دماین، ۱۹۸۱: ۱۴). چه این معلم در دبستان چه در دبیرستان و چه در دانشگاه یا در یک دوره کوتاه کارآموزی آموزش مشغول باشد. پس بنا به تعریف آموزش به فعالیت هایی گفته می شود که هدف آسان ساختن یادگیری از سوی معلم طرح ریزی می شود و بین معلم و یا چند یادگیرنده به صورت کنش متقابل جریان می یابد

گفتیم که هدف آموزش آسان سازی یادگیری است. یادگیری را می توان به راه گوناگون تعریف کرد: کسب اطلاعات و اندیشه های تازه، عادت های مختلف

همچنین یادگیری را می توان به Irdwell and Holden, ای کونا کون حل کردن مسائل (۲۷۷: ۲۰۰۱) صورت کسب رفتارهای پسندیده، یا حتی کسب رفتار و

(اعمال ناپسند تعریف کرد

1993:71

معروف ترین تعریف برای یادگیری این است: یادگیری به فرآیند ایجاد تغییر نسبتا پایدار در (Garvin, Watkins and Marsick, رفتار یا توان رفتاری که حاصل تجربه است گفته می شود (۱۳۰: ۲۰۰۰) ویژگی های مهم تعریف

یادگیری عبارتند از

و تغییر نسبتا پایدار در توان رفتاری و تغییر نسبتا پایدار در توان رفتاری بر اثر تجربه

اینگلس جریان یادگیری را به مانند «روندی که مردم را در کنار هم برای پیدا کردن راه حل های مشکل و انجام آنها جمع می کنند و هم شخصیت ها و هم سازمان ها را توسعه می دهد، تعریف می کند (رسولی،

۶۱:۱۳۸۵).

نظریه های یادگیری ۶-۵-۱

الف) نظریه یادگیری شناختی (گشتالت): روانشناسان پیشاهنگ گشتالت چهار دانشمند آلمانی به نام های ماکس ورتهایمر، کهلر، کافکا، کرت لوین بوده اند که از میان آنها ورتهایمر بنیانگذار رسمی این نظریه به حساب می آید، نظریه گشتالت را سررسته نظریه های شناختی یادگیری می توان به حساب آورد روانشناسان مکتب گشتالت مخالف کاهش گرایی یا تجزیه کردن پدیده های روانشناختی هستند. به اعتقاد آنان اندیشه های انسان از ادراکات کلی معنی دار تشکیل می یابند، نه از مجموعه هایی از تصاویر ذهنی

جزئی که از راه تداعی به یکدیگر مرتبط می شوند. لذا از آنجا که پدیده های ادراکی جنبه کلی دارند، یادگیری را می توان با توجه به این کلی نگری مورد مطالعه قرار داد (سیف، ۱۳۸۵، ص

ب) نظریه یادگیری اجتماعی: یکی دیگر از نظریه های مهم روانشناسی یادگیری که هم جنبه (۲۵۹) رفتاری دارد و هم جنبه شناختی، نظریه شناختی اجتماعی یا نظریه یادگیری مشاهده ای است. واضع این نظریه آلبرت بندورا است و ی هم عوامل

[29.05.21 20:02],

محیط بیرون از انسان و هم عوامل شناختی درون او را در کنترل رفتار مؤثر می دان بندو را گفته است از دیدگاه یادگیری اجتماعی، مردم نه به وسیله نیروهای درونی ران می شوند، نه محرک های محیطی آنان را به عمل سوق می دهند، بلکه کار روانشناختی بر حسب یک تعامل دو جانبه بین شخص و عوامل تعیین کننده محیطی می شوند (سیف، ۱۳۸۵، ص ۲۸۱)

ج) نظریه یادگیری کلاسیک (رفتاری): روانشناسان مکتب رفتارگرایی معتقدند که برای مطالعه پدیده های پیچیده یادگیری باید آنها را به اجزای ساده تجزیه کرد و از طریق مطالعه این اجزای ساده به شناسایی پدیده های پیچیده دست یافت. در واقع روانشناسان رفتاری معتقدند که یادگیری از پیوند و تداعی صورت می گیرد و در یادگیری محرکهای محیطی را مطرح می کنند (S-R) بین محرک و پاسخ.

مدل نظام آموزش کارکنان ۶-۶

موفقیت هر نوع آموزش، به وسیله میزان یادگیری تحقق یافته و انتقال آن به محیط کار محک زده می شود. در محیط های سازمانی، آموزش و یادگیری به راههای متفاوتی به ویژه در گروه های رسمی رخ می دهد، چه سازمان برنامه های آموزش هماهنگ شده داشته باشد و چه نداشته باشد. اما بدون یک رویکرد نظام مند خوب طراحی شده برای آموزش، آنچه در عمل یاد گرفته می شود، ممکن است آنچه از نظر سازمان بهترین است، نباشد. سرت گوز از مشاورین آموزشی دفتر استانبول ارنست و یون مرحله (Yalim, 2005: 66-7) در یک نظام آموزشی را به شرح زیر بیان کرده است

مرحله سنجش نیازها ۲. مرحله اجرا ۱.

مرحله ارزشیابی .

در مرحله اندازه گیری، برنامه ریزان نیاز کارکنان به آموزش را تعیین و تلاش های آموزشی را تصریح می نمایند. با کاربرد چنین نتایجی اجرای آموزش کارکنان

می تواند شروع شود. و نهایتاً در مرحله ارزشیابی، اندازه گیری چگونگی تحقق اهداف برنامه ریزان با آموزش، بررسی می شود که امری مهم می باشد. مراحل این مدل همان چیزی است که گام های مربوط به فرآیند آموزش نیروی انسانی را تشکیل می دهد با این تفاوت که در فرآیند آموزش مرحله اجرا به دو گام طراحی و اجرا تقسیم شده

است.

فرآیند آموزش کارکنان ۶-۷

فرآیند آموزش در یک نظام آموزش، فرآیندی است نتیجه گرا که به منظور حصول اطمینان از اثربخش بودن و مربوط بودن آموزش ها طراحی شده و چهارچوب مناسبی برای اجرای دستورالعمل های کمی را که منجر به نتایج سودمندتر آموزشی می شوند فراهم می سازد. این فرآیند در واقع نقشه راهنمایی است (2001: 120) که امکان سازگاری با شرایط را داده و اثربخشی فعالیت های آموزشی را افزایش می دهد (Goss).

در فرآیند آموزش سه عنصر اصلی سازمان، کارکنان و مدیران درگیر هستند که هر یک از عناصر مذکور در جستجوی امتیازات و منافعی در رابطه با خود، از فرآیند آموزش می باشند. بنابر این فرآیند آموزش باید هماهنگی و همسویی را در بین آنان به گونه ای میسر سازد که امکانات هدایت و اداره مطلوب آموزشی را موجب شود.

فرآیند آموزشی کارکنان در سازمانها همان طوری که در نمودار ۱-۶ نشان داده شده است، شامل مراحل زیر می باشد:

گام اول: تعیین نیازهای آموزشی گام دوم: طراحی و برنامه ریزی آموزشی گام سوم: اجرای برنامه ها
گام چهارم: ارزشیابی برنامه ها حال به شرح هریک از این گامها می پردازیم

گام اول: تعیین نیازهای آموزشی ۶-۷-۱

نخستین گام در فرآیند آموزش، تعیین نیازهای آموزشی است. مناسب ترین و مؤثرترین روش جهت تعیین محتوای آموزشی مناسب، انجام یک تجزیه و تحلیل از نیازهاست

[29.05.21 20:05]

تعیین تفاوت یا ناهمخوانی موجود بین عملکرد مطلوب و عملکرد واقع فی تجزیه و تحلیل نیازها گویند (ونتلینگ، ۱۳۷۵: ۲۶)

ارزشیابی نتایج

اجرای آموزش -

طراحی و تدوین برنامه های آموزشی

نیازسنجی

آموزش

تحلیل

تبدیل معیارهای ارزشیابی

طراحی دوره های

سازمان -

شغل -

تدوین برنامه های اجرایی

آموزشی

انتخاب، طراحی و سازماندهی برنامه

ارزشیابی

اجرای آموزش

اهداف آموزشی

نمودار ۱-۶ صفحه ۱۵۶: فرآیند آموزش کارکنان

Source: Barut cugil, 2004:302

با توجه به مشاغل و مسئولیت های مختلفی که در هر سازمان وجود دارد، درم است نیازهای آموزشی با آموزش، مهارتها و تخصص هدف گذاری شده در برنامه ریزی نیروی انسانی منطبق باشد. و پیش بینی نیازهای تخصصی، آموزشی با توجه به اهداف رشد هر یک از بخش های سازمان نیز انجام گیرد. تعیین (237) نیازهای آموزشی از طریق نجر و تحلیل سازمان، وظیفه و عملکرد فردی صورت می گیرد این تحلیل سه بعدی در نمودار ۲-۶ نشان داده شده است. (Casio, ۱۹۸۹):

الف) تجزیه و تحلیل سازمانی نیازهای آموزشی: اولین راه تشخیص دا نیازهای آموزشی از خلال تجزیه و تحلیل سازمانی، در نظر گرفتن سازمان به عنوان سیستم است. تجزیه و تحلیل نیازهای سازمانی با بازبینی اهداف کوتاه و بلند مدت سازمان و روندهای احتمالی که این اهداف را تحت تأثیر قرار می دهد، شروع می گردد.

بررسی ساختار سازمان و نیروی انسانی شاغل در آن و مجموعه فعالیت های سازمان و اهداف آن و تعیین کلیت نیازهای آموزشی کارکنان در ارتباط کلی آنان با سازمان، فعالیت ها و اهداف آن گام های بعدی را تشکیل می دهند.

نمودار ۲-۶: تحلیل سه بعدی برآورد نیازهای آموزشی صفحه ۱۵۷

منبع: اقتباس از کاسیو، ۱۹۸۹: ۲۳۷

برای سنجش اهداف سازمان در تجزیه و تحلیل نیازهای سازمانی، ارزشیابی در سه سطح زیر انجام می شود:

و منابع انسانی • شاخص های کارایی و جو سازمانی تجزیه و تحلیل منابع انسانی: اهداف سازمان را در قالب تقاضاهای ویژه در

زمینه مهارت ها و منابع انسانی و برنامه هایی که تأمین کردن آنها برای کارکنان ضروری است، تفسیر می نماید. بنابراین برنامه های آموزش کارکنان نقش متناسب سازی عرضه مهارت های سازمانی با تقاضاهای سازمانی دارد

تجزیه و تحلیل شاخص های کارایی: فراهم کننده اطلاعاتی در مورد کارت جاری اختصاصی کارکنان، گروه های کاری و به طور کلی سازمان می باشد. در این شاخص های مفید شامل: ۱. هزینه های کار ۲. کیفیت کار ۳. کیفیت برونداد ۴. حقوق و مزایا ۵، تجهیزات ۶. تعمیرات می باشد

سازمان می تواند استانداردهایی که برای این شاخص تعیین نموده و با استفاده از آنها به ارزشیابی اثربخشی عمومی برنامه های آموزش کارکنان پرداخته و آموزش جمعی و رفع نیازهای بهسازی را در درون سازمان نهادینه سازد

تجزیه و تحلیل جو سازمانی: در این فرآیند ۱. کیفیت سازمان ۲. چگونگی درک و احساس کارکنان درباره سازمان خودشان ۳. چگونگی تأثیرگذاری کارکنان در سازمان تشریح می گردد. همانند تجزیه و تحلیل شاخصهای کارایی، تجزیه و تحلیل جو سازمانی نیز به تشخیص جایی که برنامه های آموزش و بهسازی ممکن است مورد نیاز بوده و باید اجرا شود، کمک می نماید. کیفیت جو سازمانی با شاخصهایی شامل: ۱. کارگریزی ۲. میزان جابه جایی و تغییر در کارمندان ۳. اندوهگینی ۴. میزان تولید ۵. پیشنهادات ۶ حوادث کار قابل اندازه گیری می باشد

ب) تجزیه و تحلیل وظیفه: دومین راه تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان با تجزیه و تحلیل وظایف اجرا شده در سازمان امکان پذیر است. چنین تجزیه و تحلیل ماهیتا اطلاعاتی درباره وظایفی که در هر شغل باید انجام شود و در فرمهای شرح شغل نوشته شده است، مهارت هایی که برای انجام وظایف ضرورت دارد و خدا استانداردهای قابل قبول، فراهم می نماید. از طریق مقایسه پیش نیازهای م ال همراه ملزومات آن در مقابل برخورداری های دانش، مهارت ها و توانایی های کارکنان نیازهای آموزشی قابل شناسایی است. ج) تجزیه و تحلیل عملکرد فردی: سومین شیوه تشخیص دادن

سر بر افراد و چگونگی انجام مشاغل توسط آنها می باشد. یک تجزیه و تحلیل نیاز های شخصی می تواند به دو طریق متفاوت اجرا شود. روش اول در واقع بر

[29.05.21 20:10] ,

بابه عملکرد شغلی فعلی یک کارمند استوار است و بنابراین برای تعیین کردن نیاز های آموزشی شغلی فعلی افراد به کار می رود

دومین روش برای شناسایی نیازهای بهسازی مشاغل آینده کاربرد دارد و در آن نیازهای فرد برای شغل‌های احتمالی آینده پیش بینی می‌گردد. که هر دو مورد از طریق سنجش عمل و میزان کارایی افراد با استاندارد قابل قبول و ارزیابی کمبود احتمالی فرد از نظر اطلاعات، دانش و مهارت های لازم برای (110) انجام وظیفه تحقق می‌یابد و می‌تواند منجر به طراحی الگوی مشاغل شایسته و موفق نیز گردد (Canman, 1995):

کثرت نیازهای آموزشی ممکن است باعث سردرگمی دست اندرکاران و ندانستن به اینکه چه کاری را انجام داده و یا از کجا شروع و در کجا خاتمه دهند، گردد که برای

حل این مشکل لازم است اولاً اولویتهای آموزشی با توجه به اهداف و برنامه های آموزشی مشخص شوند و ثانیاً با توجه به امکانات سازمان از نظر بودجه، پرسنل و فضای آموزشی موجود اقدام به برنامه ریزی دوره های آموزشی نمود (۱۷۹: ۲۰۰۴)

Budak, et al).

گام دوم: طراحی و برنامه ریزی آموزشی ۶-۷-۲

الف) مفهوم برنامه ریزی آموزشی برنامه ریزی آموزشی عبارت از تعیین اهداف آموزشی و پیش بینی عملیات و فعالیت های آموزشی برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، با توجه به امکانات و محدودیتهای آموزشی و نیز نظام ارزشی جامعه می‌باشد. کانیگهام در رابطه با اهمیت موضوع چنین می‌گوید: برنامه ریزی مدیران را وادار می‌سازد تا کل عملیات را در نظر بگیرند و اعضای سازمان را به ملاحظه مناسبات مهم، فهم بهتر وظایف و فعالیت ها، آمادگی برای فهم بهتر قضایا در آینده، انجام تعدیل های ضروری و شناخت مبانی حمایت از فعالیت های سازمان توانا سازد کارلسون و آکرمن، (۱۳۷۴: ۳۸).

هدف برنامه ریزی آموزشی استقرار یک نظام آموزشی کارآمد است. اثربخشی آموزشی مستلزم طراحی و برنامه ریزی دقیق و واقع بینانه است

برنامه ریزی آموزشی را می‌توان یک فرآیند اجتماعی دانست که روش ها و تکنیک های مورد استفاده آن نه فقط در معرض بحث و گزینش نظری و عملی قرار

دارد، بلکه در معرض مجادله و استفاده های عملی و سیاسی نیز قرار می‌گیرد. استفاده از این تکنیک ها بیانگر توافق عمومی و اختلاف نظرها و همکاری و موجود بین کسانی است که سیستم عملیات آنان مسائل مربوط به تأثیر گردد اجتماعی و اجرایی دست اندرکار سیاست گذاری و مدیریت آموزشی را منعکس می‌سازد. استفاده از این تکنیک ها بی طرفانه انجام نمی‌شود بلکه به بافت اجتماعی سیاسی، محل کار مجریان و به استراتژی هایی که در فرآیند تصمیم گیری تعقیب می‌شود بستگی دارد (کارلسون و آگرمن، ۱۳۷۴: ۵۴)

به عبارتی برنامه ریزی یک سلسله روش های متوالی دارای ارتباطات منطقی نیست بلکه نوعی فرآیند مداوم از انواع تعامل های مرتبط با تصمیم گیری و تصمیم گیری های متقابل است. در این مدلها، برنامه

ریز به عنوان مذاکره کننده متخصص روابط انسانی یا به دلیل ملاحظات سیاسی و قدرت «جنگاور جنگل» تلقی می شود

ب) مزایای برنامه ریزی آموزشی - ایجاد هماهنگی: با توجه به گستردگی مسایل آموزشی و تعدد و تکثر تصمیم گیران، ناهماهنگی در این رابطه همواره به عنوان یک مسأله جدی مطرح بوده است. ساز و کار برنامه ریزی در واقع فرآیندی است که به کمک آن یک تفاهم عمومی در سطوح مختلف ایجاد می شود

تعیین و مشخص کردن هدف ها، اولویتها، راههای رسیدن به آن و ابزار یا سیاست ها: در زمینه تعیین اهداف به دنبال آن هستیم که در پایان دوره برنامه، جامعه مورد نظر به چه وضعیتی تغییر خواهد یافت. با توجه به محدودیت های منابع برای دستیابی به اهداف، ناگزیر بایستی اهداف اولویت بندی شوند و در انتخابها، اهداف با اولویت های بالاتر مورد توجه قرار گیرند مرحله بعدی شناسایی و به کار گرفتن بهترین راه موجود برای رسیدن به اهداف می باشد که برای تحقق اهداف لاجرم باید مؤثر ترین سیاست ها و ابزار سیاستی به خدمت گرفته شود

ایجاد چهار چوب منظم برای ارزیابی: برای ارزیابی چگونگی اجرای برنامه ها و میزان دستیابی به اهداف، ناگزیر باید چارچوب مشخصی در اختیار باشد که برنامه خود این چارچوب را به همراه شاخص های مورد نیاز فراهم می کند

[29.05.21 20:13]

ایجاد منافع روانی و تخصیص مناسب تر منابع و بهبود سطح رفاه: داشتن برنامه باعث بسیج عمومی - دست اندرکاران برای تحقق اهداف شده و با کاهش یا حذف موازی کاریها، معطلی ها و ... منابع زیادی صرفه جویی شده و با منابع موجود، امکان تحقق اهداف بیشتری وجود خواهد داشت و با روشن تر شدن مسیر حرکت و امکان جذب کمکها و حمایتهای لازم میسر می گردد

ج) مراحل برنامه ریزی آموزشی برنامه ریزی آموزشی را می توان در شش مرحله به شرح زیر خلاصه نمود

تعیین اهداف آموزشی (۲. سازماندهی محتوای آموزشی ۱.

انتخاب فنون و روش های آموزشی ۴. شناسایی منابع آموزشی و تهیه مواد کمک آموزشی مورد نیاز ۳.
۵. تهیه و تدوین طرح ورزشی

تهیه آزمونهای لازم برای اندازه گیری و سنجش میزان یادگیری کارآموز .

را. تعیین اهداف آموزشی: پس از تعیین نیازهای آموزشی نوبت به تشریح اهداف آموزشی می رسد. در تشریح اهداف آموزشی باید گفت اموری است که فراگیر در پایان دوره آموزشی قادر به انجام دادن آن خواهد بود که این امور می تواند مربوط به دانش، توانمندی های ذهنی، قدرت بدنی، مهارت های فنی، احساسات و نگرش های فراگیران باشد. اصولاً بدون تعیین اهداف آموزشی طراحی هیچ فعالیت آموزشی اثربخش امکان پذیر نمی باشد

در بیان اهداف آموزشی اصطلاح اهداف عملکردی و یا اهداف رفتاری به کار می رود و این امر بدان مفهوم است که اهداف به عنوان رفتارهایی تشریح می شوند که می توان آنها را در وجود فراگیر مشاهده کرد. یک هدف رفتاری با هدف عملکردی، هدفی است که دقیقا نشان می دهد که چه عملکردی در پایان (Ozturk, 2006: 85). دوره، مورد مشاهده یا سنجش قرار خواهد گرفت

در یک هدف عملکردی سه نوع اطلاعات وجود دارد: . شرایط: تشریح کننده موقعیت، محدودیت ها، ملزومات، مواد و ابزار و

تجهیزاتی است که تحت تأثیر آنها رفتار صورت می گیرد

عملکرد بیان کننده رفتار قابل مشاهده ای است که فراگیر باید از خود نشان دهد. ۲.

استاندارد تشریح کننده میزان کار مورد نیاز با دقت و کیفیت کاری است که باید انجام شود به عنوان ۳. مثال جدول (۱-۶) می تواند بیانگر اهداف عملکردی دوره آموزشی فرضی باشد که به سه مرحله فوق تقسیم شده اند

هدف های برنامه آموزشی و بهسازی باید معطوف به نیازهای آموزشی شناسایی شده در تجزیه و تحلیل نیازها باشد. ارزشیابی موفقیت برنامه آموزشی باید با گزاره های اهداف تعیین شده، مورد اندازه گیری قرار گیرد. تعیین هدفهای آموزشی می تواند در هر حوزه ضروری با استفاده از یکی از ابعادی که در پی می آید صورت گیرد

کمیت کار در نتیجه آموزش: برای مثال تعداد لغات تایپ شده در دقیقه یا تعداد تقاضای انجام شده در - روز

کیفیت کار بعد از آموزش: برای مثال پولهای صرف شده برای دوباره کاری، کاهش ضایعات یا خطاها -
به هنگامی کار بعد از آموزش: برای نمونه ارسال گزارش های بودجه یا تنظیم ملاقات ها در سر وقت - خود

صرفه جویی های هزینه ای ناشی از آموزش: که مثلا در هزینه فروش، هزینه جاری، یا تغییر سایر - ارقام بودجه صورت گیرد

زمینه مورد بحث در زمینه دانش

استاندارد محصولی را که سودمند ترین است

جدول (۱-۶) صفحه ۱۶۲: اهداف عملکردی دوره آموزشی فرضی

منبع: (و نتلینگ ۱۳۷۶: ۷۰) شرایط | عملکرد براساس فهرست هزینه | فراگیر خواهد

محصولات مختلف توانست توجیه کند

در صورتی که چندین فراگیر خواهد تجهیزات آموزشی در اختیار | توانست راه اندازی و قرار گیرد

نمایش دهد پس از بررسی راه حل های فراگیر به کار خواهد مختلف آبیاری

بسمت

در زمینه دانش

مهارت

حداقل سه دستگاه

در زمینه نگرش

روش آبیاری که استفاده از منابع آبی را افزایش

[29.05.21 20:15] ,

سازماندهی محتوای آموزشی: مربی باید برای انتخاب موضوع و منظور کردن آن در دوره، از ۲. اهداف آموزشی که به عنوان نقطه شروع تعیین کرده، استفاده کند. هر هدف دارای اطلاعات خاصی است که باید در فعالیت آموزشی منظور گردد. هر چند به ندرت می توان تمام خواسته ها را بر برنامه درسی منظور کرد اما هر چه سازماندهی محتوای آموزشی دقیق تر باشد کمک شایانی به مربی در برنامه ریزی لازم برای تک تک جزئیات آموزشی می نماید

انتخاب فنون و روش های آموزشی: مربی و دست اندرکاران آموزش باید علاوه بر تهیه رئوس ۳. مطالب، زمینه های لازم برای فراگیری اثربخش محتوای آموزشی را فراهم آورند و با انتخاب صحیح فنون و روش آموزشی مناسب، به فراگیران در نائل شدن به اهداف آموزشی کمک نمایند

وقتی که هدف ها تعیین شدند، آموزش واقعی را می توان شروع کرد. بدون ملاحظه اینکه آموزش ها، ماهیت مرتبط با شغل یا بهسازی شغلی داشته باشد، در هر صورت یک روش ویژه آموزشی باید انتخاب گردد. روش های آموزشی را می توان از سه راه طبقه بندی کرد (سینجر ۱۳۷۸: ۲۸۳-۲۶۵ - دولان و شولر ۱۳۷۶: ۲۶۴-۲۵۶ سید جوادین ۱۳۸۱: ۴۷۹-۴۵۰ - جزنی ۱۳۸۰: ۲۹۶-۲۸۸)

فنون ارائه اطلاعات : از قبیل سخنرانی ها، کنفرانس های دوره های مکاتبه ای، تصاویر متحرک، - نوارهای ویدیویی و تلویزیون مدار بسته، مدلسازی رفتاری، آموزش برنامه ای، آموزش به کمک کامپیوتر، آموزش حساسیت و بهسازی سازمانی از طریق برنامه های طولانی مدت نظام مند بهبود سازمانی

روش های شبیه سازی : از قبیل روش ایفای نقش، تمرین های برنامه ریزی شده گروهی و بازی های - حرفه ای

روش های آموزش حین کار : شامل آموزش های توجیهی (آشنایی، استاد - شاگردی، آموزش ضمن خدمت، آموزش جدار کار (کاربرد تجهیزات مشابه اما در جایی غیر از محل کار) چرخش شغلی، سرپرستی ضمن خدمت و ارزیابی عملکرد

شناسایی منابع آموزشی و تهیه مواد کمک آموزشی مورد نیاز: در این ۴.

مرحله مشخص می شود که چه منابع و امکاناتی برای ارائه آموزش مورد تا بدین منظور هم نوع تسهیلات، تجهیزات، منابع و مواد کمک آموزشی تعب نوع پشتیبانی اداری و نیروی انسانی موردنیاز مشخص می گردد.

تهیه و تدوین طرح درس: طرح درس که در فرآیند اجرای آموزش می استفاده قرار خواهد گرفت ۵. عبارت است از یک سند مکتوب که حاوی اهداف روش ها و منابع آموزشی بوده و چگونگی برنامه ریزی برای هدایت روند آموز نشان می دهد و به مربی کمک می کند تا به طور سازمان یافته و براساس زمان بندی کرده و آموزش را به گونه ای اثربخش ارائه دهد.

تهیه آزمونهای لازم برای اندازه گیری و سنجش میزان یادگیری کارآموز سنجش فراگیری واقعی ۶. فراگیر به مراتب دشوارتر از پی بردن به طرز تفکر و احساس فراگیران در مورد دوره آموزشی است. گر چه پی بردن به این طرز تفکر و احساس نیز برای ایجاد انگیزه در افراد فاقد انگیزه حائز اهمیت است ولی نکته مهم تر ارزیابی میزان فراگیری افراد در طول دوره آموزشی می باشد که امکان ایجاد اصلاحات لازم در مراحل مختلف آموزش و نیز اطمینان از تحقق اهداف آموزش را فراهم می سازد. تعیین میزان فراگیری، مستلزم سنجش سطح پیشرفت فراگیران در کسب دانش، مهارت ها و نگرش های وابسته به اهداف آموزشی می باشد.

گام سوم: اجرای برنامه آموزش ۶-۷-۳

واقعی ترین مرحله در سلسله جریانهای فرآیند آموزش کارکنان، مرحله اجرای برنامه های آموزش است. در این مرحله برنامه ریزان برای اجرای هر چه کارآمدتر برنامه های آموزشی، برنامه های اجرایی مناسبی را طراحی و سپس با فراهم آوردن شرایط مقتضی نسبت به اجرای آن اقدام می نمایند. پس از آنکه برنامه ریزی آموزش تنظیم گردید و مورد تأیید سیاست گذاران تصمیم گیرنده واقع شد، مرحله اجرا - آغاز می شود. اجرای برنامه آموزشی از با اهمیت ترین مراحل آموزش تلقی می زیرا تا یک برنامه به اجرا در نیاید مانند این است که وجود ندارد، ضمن آن

نیهای هر برنامه در اجرا مشخص گردد. بسیاری از برنامه ها نیز ممکن است به علت غیر عملی بودن، از نظر نداشتن امکانات نارسایی ساختاری، روش ها، مربیان،

[29.05.21 20:18],

شرایط نامناسب فرهنگی و سیاسی به اجرا در نیاید. در واقع همان عواملی که در برنامه ریزی آموزشی تأثیر می گذارند بر اجرای آن نیز مؤثر خواهند بود.

برای اجرای موفقیت آمیز یک برنامه آموزشی باید کلیه هزینه های لازم در طول دوره را پیش بینی و تأمین نمود، جذب مشارکت افراد در اجرای برنامه ها کمک فراوانی به اجرای برنامه خواهد نمود. عمده

ترین افرادی که در اجرای برنامه آموزشی، مشارکت آنها می تواند تأثیر گذار باشد، شامل کارآموزان، هنرجویان، کارکنان موجود و مدرسان است، رعایت نظر آنها در به کارگیری روش آموزشی، مکان و زمان تنظیم موضوع اثربخشی آموزشی را به دنبال خواهد داشت.

گام چهارم: ارزشیابی برنامه های آموزشی ۶-۷-۴

درک اصول یادگیری، طراحی برنامه ها و ادارات جلسات آموزشی تنها هنگامی ممکن است که آموزش گیرندگان بتوانند مواردی را که فرا گرفته اند به مشاغل واقعی خود انتقال دهند. پس از آنکه آموزش انجام شد طبیعی است که سازمان ها کوشش فراوانی را صرف ارزیابی و تعیین چگونگی اثربخشی وصول به هدف های آموزشی نمایند.

نظارت صرفا یک امر اداری است که با هزینه و مدیریت اجرای طرح سر و کار دارد. در حالی که ارزیابی امری پیچیده تر بوده و به منظور مقایسه بین نتایج حاصل و هدف های تعیین شده، برنامه انجام می شود برخی از مدیران تصور می کنند که هر گونه آموزش و یا فقط ارائه آموزش می تواند مفید باشد، اما وقتی که این امر در رابطه با سازمان مطرح می گردد وظیفه مدیریت آموزش سازمان، تشخیص اثربخشی با توجه به هزینه و امکانات صرف شده در رابطه با اهداف ارائه آموزش می باشد.

آموزش باید با مستندسازی نظام مند پیامدهای آن، مورد ارزشیابی قرار گیرد. این مستند سازی با پرداختن به گزاره هایی نظیر رفتار واقعی آموزش گیرندگان در محیط کار چگونه است؟

و یا ارتباط رفتار آموزش دیده ها با اهداف سازمان چیست؟ انجام می شود. برای اندازه گیری سودمندی ارزش آموزش، پاسخ ها باید در جستجوی سؤالات ویژه ای از این قبیل فراهم گردد.

ایا دوره دیده ها به سطح ویژه ای از مهارت، دانش و عملکرد دست یافته اند؟ ۱.

آیا تغییر رخ داده است؟ ۳ آیا تغییر متناسب با آموزش است؟ ۴. آیا تغییر ارتباط مثبتی با دستیابی به اهداف سازمانی دارد؟

و آیا تغییرات مشابهی با حضور شرکت کنندگان جدید در برنامه آموزشی مشابه رخ خواهد داد؟

الف) موضوعات قابل سنجش در ارزشیابی آموزش: باید مشاهده کرد که آیا با اجرای برنامه آموزشی رفتار افراد در سازمان و به هنگام کار تغییر کرده است یا خیر، در واقع بخش بزرگی از یادگیری به نوعی در مشاهده رفتار، لمس پذیر خواهد بود.

دونالد کرک پاتریک برای ارزشیابی اثربخشی برنامه های آموزشی کارکنان و سنجیدن با محاسبه اثرات (Ozturk, 2006: 120) آموزشی، اندازه گیری تغییر را در چهار سطح زیر را مطرح نموده است.

ارزیابی واکنش و عکس العمل کارآموزان: شرکت کنندگان چه احساسی درباره برنامه آموزشی .. دارند؟ نخست می توان واکنش های افرادی که دوره های آموزشی را در اجرای یک برنامه می بینند، مورد ارزیابی قرار داد. آیا هدف های برنامه با خواست های شرکت کنندگان همخوانی دارد. آیا فکر می کنند که این برنامه ارزشمند بوده است؟ آیا برنامه برای آنها کسالت آور نبوده است؟

عکس العمل حد استقبال کارآموز از برنامه است. بسیاری از سازمان ها، صرف نظر از اینکه ارزشیابی دیگری هم انجام داده باشد یا خیر، عکس العمل را اندازه گیری می کنند. در پایان برنامه آموزشی برگه ارزشیابی به هر یک از شرکت کنندگان ارائه و بعد از پر کردن جمع آوری می شود. در این برگه های ارزشیابی معمولاً از کار آموزان خواسته می شود در روی مقیاسی رو قطبی هم مربی با آموزش دهندگان و هم موارد درسی را درجه بنای کنند

علاوه بر این، به آموزش گیرندگان فرصتی داده می شود که هرگونه نظر یا

بر اساس برداشت ذهنی خود بنویسند. ارزش اندازه گیری عکس العمل پیشنهاد خود را بر اساس برداشت ذهنی خود بنویسند. ارزش آنها غیر قابل انکار است اگر کار آموزان به مطالب ارائه شده علاقه ای نداشته باشند - بدشان بیاید یاد گیری کمی صورت می گیرد. اما ارزش اصلی در اثر بخشی کار، سنجش

[29.05.21 20:23] ,

میزان یادگیری آنهاست. عکس العمل فراگیران تنها مرحله اول فرآیند ارزشیابی است و نه نتیجه نهایی آن.

سنجش میزان یادگیری: تا چه درجه ای دوره دیده ها آنچه را که تدریس شده یاد گرفته اند؟ در این ۲. رابطه با استفاده از معیارهایی باید معین گردد که مهارت ها و دانش شغلی، تا چه حد توسط کارکنان فرا گرفته شده است. آزمونها می توانند در سنجش میزان یادگیری معیار بسیار مناسبی باشند

تغییر رفتار: به دلیل حضور در برنامه آموزشی، چه تغییراتی در رفتار کارکنان در محیط کار رخ ۳. داده است؟ آنچه یادگرفته شده است، برای اثربخش بودن باید به اجرا در آید. برای ارزشیابی این مرحله باید ابزارهای اندازه گیری قبل و بعد از یادگیری تهیه و تدوین شود. اگر آموزش تأثیر مطلوب را داشته باشد تفاوت معنی داری در عملکرد کاری قبل و بعد از آموزش ملاحظه می شود. باید مشاهده کرد که آیا با اجرای برنامه آموزشی رفتار افراد در سازمان و به هنگام کار تغییر کرده است یا خیر، در واقع بخش بزرگی از یادگیری به نوعی در مشاهده رفتار، لمس پذیر خواهد بود

نتایج و دستاوردها: تا چه درجه ای پیامدهای رفتاری مرتبط با هزینه در نتیجه شرکت در آموزش رخ ۴. داده است؟ مرحله نهایی فرآیند ارزشیابی به تأثیر کلی آموزش بر سازمان توجه دارد. آموزش ممکن است بهره وری فرد را افزایش دهد، ولی هزینه کل کوشش های آموزش ممکن است خیلی زیاد باشد. علاوه بر این آموزش ممکن است فواید فردی زیادی برای کارمند و فواید اندک و شاید ناچیزی برای سازمان داشته باشد. باید دید نتیجه نهایی به دست آمده با هدف هایی که از پیش برای برنامه های مزبور در نظر گرفته شده بود، سازگاری دارد یا نه؟ در این بخش تلاش می شود آن دسته از عوامل را که قابل کمی کردن هستند و می توانند با مقادیر کمی اندازه گیری شوند سنجید. برای مثال عواملی چون: بهبودهای کمی یا کیفی، کاهش های حوادث کار و تغییر و جابه جایی کارمندان

تأثیر آموزش بر روی نتایج سازمانی دارای بیشترین اهمیت بوده اما اندازه گیری آن بیشترین سختی را دارد. اهمیت تغییرات حاصل شده در نتایج سازمانی از آن جهت بیشتر است که توجهات لازم را برای ادامه سرمایه گذاری سازمان ها در امر آموزش فراهم می نماید.

ارزشیابی چهار مرحله ای ابزار مهمی برای تامین سودمندی گوشی های این است. ولی اکنون واقعیت امر این است که بیشتر شرکت ها و سازمان ها اثر ب را تنها با ارزشیابی آموزش گیرنده از برنامه قضاوت می کنند. حتی شرکت ها ارزشیابی های جامعی را انجام می دهند، به ندرت از مرحله یادگیری بیشتر می در حالی که اگر دو مرحله آخر ارزشیابی را حذف کنیم وصول به اصلی ترین ها برنامه آموزشی، که تسهیل انتقال مثبت به محیط کاری است به مورد تردید قرار از وقتی که اندازه گیری واکنش و یادگیری با پیامدهای برنامه آموزشی ادغام شده اند به مثابه معیارهای داخلی قلمداد می شوند. اندازه گیری های رفتار و نتایج دلالت بر تأی آموزش در محیط شغل دارد و آنها به مثابه معیارهای بیرونی اند.

در اندازه گیری های واکنش نوعاً بر روی ۱. احساس شرکت کنندگان در دوره ها درباره موضوع دوره و اسناد آن ۲. پیشنهادات آنها برای بهبود برنامه ۳ درجه ای که آموزش برای انجام دادن بهتر وظایف شغلی به آنها کمک کرده، متمرکز می باشیم.

سنجش تغییرات در رفتار شغلی مشکل تر از اندازه گیری واکنش یا یادگیری است. به خاطر اینکه عوامل دیگری به غیر از برنامه آموزشی برای مثال تجربه، نظارت یا علائق کاری نیز ممکن است موجب بهبود عملکرد شود.

برای کنترل چنین فرضیات رقیبی، طراحی یک برنامه برای ارزشیابی، ضرورت دارد. این برنامه شامل اندازه گیری عملکردهای گروه های شرکت کننده در دوره آموزشی قبل و بعد از اجرای دوره نسبت به عملکردهای یک یا چند مورد از گروه های شاهد آموزش ندیده می باشد.

برای حذف تفسیرهای دیگر از علل تغییرات رخ داده اعضای گروه شاهد باید دیر قادر که ممکن است با کسانی که در گروه آموزش دیده قرار دارند، جور بوده و شباهت داشته باشند.

روش های ارزشیابی: برای اینکه مشاهده شود که آموزش به اهداف

دسترسی یافته است، می توان از روش های ارزشیابی زیر استفاده نمود (دو

ی زیر استفاده نمود (دولان و شولز

۱۳۷۶ ۲۸۰-۲۸۱)

روش پیش آزمون و پس آزمون: در این روش پیش از آنکه کار آموزان دوره آموزش را آغاز کنند از ۱. آنها آزمونی به عمل آورده و در پایان نیز آزمون مجددی به

عمل می آوریم. در این روش میزان آموزش کسب شده بر اساس ارزش امتیازی معین می گردد، اما به روشنی نمی توان تغییرات به وجود آمده در افراد را در عملکرد آموزش گیرندگان شناسایی نمود.

روش آزمون عملکرد قبل و بعد از آموزش: در روش پیش آزمون و پس آزمون بروز احتمال خطا ۲. در اثر بخشی آموزش فراوان است، اما روش آزمون عملکرد قبل و بعد از آموزش خطای ناشی از روش قبلی را کاهش می دهد. در این روش هر یک از شرکت کنندگان پیش از آموزش، آزمایش می شوند و بر پایه عملکرد شغلی خود امتیاز می گیرند. با اتمام دوره آموزش دوباره از شرکت کنندگان آزمایش به عمل می آید و بر پایه عملکرد به او امتیاز می دهند. هر دو روش نوعی آزمون مجدد تلقی می شوند با این تفاوت که روش پیش آزمون مبتنی بر مباحث یافته های نظری است در حالی که روش آزمون عملکرد قبل و بعد از آموزش به طور مستقیم با رفتار شغلی مرتبط می باشد.

روش تجربی کنترل گروهی: پیشرفته ترین روش ارزشیابی آموزشی تلقی شده، در این روش دو گروه از افراد که از نظر مهارتها، هوش و توانایی های یادگیری که قابل قیاس با یکدیگر هستند، بر پایه عملکرد شغلی ارزیابی می شوند. گروه نخست را گروه کنترل می نامیم بی آنکه به آنها آموزش عرضه شود به کار خود ادامه می دهند و گروه دیگر را که آموزش به آنها ارائه می گردد، گروه تجربی می نامیم.

بنابراین، از میزان تغییر عملکردی که در گروه تجربی بر اساس آموزش ایجاد شده و ارائه نقطه نظرات و مهارتهای مطلوب تر اعضای گروه می توان به اثر آموزش پی برد. از سه روش مطروحه در ارزشیابی، روش تجربی مطلوب تر است، اما هزینه و زمان بیشتری را به خود اختصاص می دهد. ضمن آنکه از نظر اخلاقی محروم نگهداشتن گروه کنترل از آموزش مطلوب به نظر نمی رسد.

[29.05.21 20:29] ,

فصل هفتم

مقدمه ۷-۱

انسان ها از اینکه قسمت زیاد حیات خود را با کار کردن می گذرانند لذا کار (شغل)

برای آنها یک پدیده حیاتی است. بنابراین هر فرد کاری (کارمند) برای برنا زندگی خود باید امکانات پیشرفت حرفه ای یعنی فرصت های مسیر شغلی خود را

موضوع می تواند به درک و آگاهی فرد از اینکه چه کسی است و در قرار دارد یاری رساند. مضافا به فرد توان و قدرت پیشرفت و در صورت لزوم مانان در جای فعلی و یا عقب نشینی می دهد. مدیران حمایت گر و آگاه مدیرانی هستند اهمیت پیشرفت شغلی و حرفه ای کارکنان را می دانند و همچنین آگاه بر این مسأله هستند که کارکنان خشنود و کارآمد در سازمان ادامه همکاری خواهند داشت در ام

مسئول اساسی برنامه ریزی مسیر شغلی خود کارکنان می باشند. سازمان در این مورد فقط می تواند کمک نماید.

مشاوره مسیر ترقی می تواند به کارکنان در درک و فهم بهتر استعداد و حوزه علاقه آنان و همچنین امکان مقایسه فرصت های مسیر شغلی در درون و بیرون سازمان، فراهم سازد.

مفهوم مسیر پیشرفت شغلی تعاریف مختلفی از مسیر پیشرفت شغلی شده است که در این جا به دو ۷-۲ (Hall, 2004: 5) مورد آنها اشاره شده است.

مجموعه ای از تجربیات مرتبط با شغل یک فرد، در خلال زندگی کاری وی. مجموعه ای از پست ها، نقش ها، فعالیت ها و تجربیات کاری یک فرد در طول سالیان اشتغال وی

توجه به برخی نکات مهم در تعریف مسیر پیشرفت شغلی ضروری است

مفهوم مجموعه ای از پست ها به معنای تجربه نمودن بیش از یک نفس پست در زندگی کاری یک - فرد است.

واره تجربیات به مفهوم این است که مسیر پیشرفت شغلی علاوه بر ابعاد عتی دارای ابعاد ذهنی نیز می باشد.

نمودار ۱-۷ صفحه ۱۷۳: نتایج عوامل اجتماعی، سازمانی و فردی در مدیریت مسیر پیشرفت شغلی اجتماعی | سازمانی

فردی - بازار نیروی کاری - الزامات شغل - شناخت شایستگی ها - خشنود و یا عدم خشنود در

مشاغل جدید) - برنامه ریزی مسیر - ترجیح حرفه یا شغل | روابط خانوادگی - قوانین و مقررات (پیشرفت شغلی

سن - خشنود و یا عدم خشنود در افزایش بازنشستگی) - ارزیابی عملکرد - تجارب روابط مدیریت، - همکاران، - فناوری ارزیابی پتانسیل - بیوگرافی

زیر دستان - تمایلات فرهنگی - - پاداش ها

جنسیت - انطباق و یا عدم انطباق اجتماعی -

نحوه زندگی -

برای تغییر - رابطه مؤسسه های

درک مسیر شغلی - سلامتی و یا عدم سلامتی آموزشی با زندگی -

به طور مداوم در یک شغل از لحاظ فیزیکی و روحی صنعتی

کار کردن و یا در شغل های | - عدم پذیرش تغییر شغل (سنجش اولویت

متنوع کار کردن) - پذیرش و یا عدم پذیرش

ترفع - انتظارات مرتبط با

زندگی با «پایان خوب» مسیر شغلی -

بازنشستگی) - شیوه زندگی - شرایط اقتصادی

خصوصی سازی، آزادسازی، عضویت به)

(...مجمع اقتصادی، کارفرمای خود شدن و

شغلی)

مسیر پیشرفت شغلی، فقط مختص مشاغل مدیریتی و تخصصی نیست، بلکه کلیه مشاغل دارای مسیر پیشرفت شغلی مختص خود هستند

هدف اساسی فعالیت مسیر پیشرفت شغلی حمایت و پشتیبانی در هدایت و توسعه مسیر شغلی کارکنان می باشد. اهداف دیگر این فعالیت عبارتند از (Barutcueil, 2004: 320)

- کاهش ناکارآمدی ناشی از ابهام هدف و انگیزش پایین
- کمک به کارکنان در عبور از موانعی که در ترفیع مواجه هستند.
- آموزش کارکنان برای وظایف آینده سازمان و توسعه فرهنگ سازمانی برای نهادهایی که انتظارات مسیر شغلی بالایی دارند

کشف استعدادهای بالقوه کارکنان و کمک به تثبیت هدف های مسیر شغلی جدید

[29.05.21 20:34],

و توسعه نوآوری در سازمان

صاحب نظران بر این باورند که سازمان های امروزی در معرض دگر داس تحولات عمیقی قرار گرفته اند. آنها از کوچک سازی مناسب سازی، افسردگی، سازمان یادگیرنده و یا به سادگی از تحول و دگرگون آنچه (Schlein, 1900, 80). سازی در اموراتی که همچنان ناشناخته و مجهول است سخن می گویند مشخص است این است که تغییرات عمیقی که در دنیای وسیع روی می ده). الکار شسانی نیست، این تغییرات در محیط شغلی برای توسعه مسیر شغلی و پیشرفت کارکنان برداشت و پیام های را نسبت به آینده داشته است

مراحل مسیر شغلی ۷-۳

مسیر شغلی از یک سری موقعیت های کاری که فرد در طول زندگی خود به دم مست می آورد تشکیل شده است. به طور سنتی مسیرهای شغلی را براساس پیشرفت ها و ترقی های به طرف بالا در ساختار

سازمانی مورد قضاوت قرار می دهند. اما امروزه آنها را بر اساس معیارهای بهتری که گرایش ها و (Walker, 1992: 165) تجربیات فرد را هم در نظر می گیرد مورد ارزشیابی قرار می دهند

مثلا یک فرد بتواند مسیر شغلی موفق داشته باشد، بدون اینکه حتی ترقی نموده باشد. به همین ترتیب افراد می توانند شغل های متفاوتی در راستای افقی داشته باشند، اگر چه در راستای عمودی ترقی نکرده (Can, 2005: 159). اند ولی تجربیات گسترده آنها باعث می شود که مسیر شغلی موفق داشته باشند (and KaVincubasi)

نتایج تحقیقات نشان می دهند که افراد حداقل چهار مرحله مجزا را در طول مسیر شغلی همچنان که به بلوغ کاری و کسب تجربه می رسند. طی می کنه (۱۰۰, ۲۰۰۵,

، هر مرحله ملاحظات، نیازها و چالش های خاص خود را دارد. ا مرحله (C'an and Kauncubasi) استقرار

سنین بین ۲۱ تا ۲۶): در این مرحله فرد زندگی شغلی خود را آغاز می کند و اغلب از توانایی های بالقوه خود مطمئن نیست. آنها در این مراحل برای راهنمایی، حمایت و بازخورد به دیگران خصوصا رؤسا و کارکنان باتجربه تر متکی

هستند. در این مرحله، افراد اولین تصمیم ها را در باره متعهد کردن خود به یک شغل، سازمان و مسیر شغل معین می گیرند. آنها در این مرحله فرصتها را پیدا کرده و با توانایی های خود آشنا می شوند

مرحله پیشرفت (سنین بین ۲۶-۴۰): در این مرحله افراد در شغل پیشرفت می کنند و عموما توانایی ۲. کار مستقل را دارند و نیاز کمتری به حمایت رؤسا و دیگر همکاران احساس کرده و اهداف بلند مدت شغلی خود را هم بررسی می کنند

مرحله نگهداری (سنین بین ۴۰-۶۰): در این مرحله موقعیت های شغلی فرد متوقف می شود. ۳. بسیاری افراد در این مرحله به حداکثر پیشرفت های شغل نایل شده و بیشتر در فکر کمک به افراد کم تجربه می باشند. اما برای کسانی که از زندگی شغلی خود راضی نیستند در این مرحله می تواند با مشکلات روحی و روانی همراه باشد که به آن «بحران نیمه عمر» گفته می شود. افراد اغلب در این مرحله به فکر ارزیابی و بررسی سایر راه ها بوده و سعی دارند تلاش های شغلی خود را در جهت دیگری سوق دهند که اگر در این کار موفق شوند رشد و توسعه آنها ادامه می یابد، ولی شکست در این . . مرحله سبب خروج و افول زودرس می شود

مرحله خروج" (سن ۶۰ و بالاتر): در این مرحله نهایی، خروج از شغل مطرح می شود و ارتباطات ۴. سازمانی از بین رفته و شخص آماده می گردد که از اوقات فراغت استفاده بیشتری کند و برای دوران بازنشستگی آماده شود. کار مهم کارکنان در این مرحله این است که دانش و تجربیات خود را در اختیار دیگران بگذارند. برای کسانی که از زندگی شغلی خود راضی هستند این مرحله می تواند شامل رضایت از زندگی شغلی و ترک آن باشد

مراحل مختلف مسیر شغلی نشان دهنده یک دید متوسط تدریجی در شغل افراد می باشد. این مراحل باعث می شود که مسائل مربوط به مسیر شغلی و مسائل شخصی که افراد در فازهای مختلف زندگی شغلی خود با آنها مواجه هستند بهتر درک شود. در جدول ۱-۷ رابطه بین نیازها و مراحل مسیر شغلی نشان داده شده است.

[29.05.21 20:36],

جدول ۱۷ صفحه ۱۷۶: رابطه بین نیازها و مراحل مسیر شغلی پیشرفت

پیشرفت اطمینان اطمینان

احترام

استقلال د امنیت استقلال

احترام

نیازها

خود با بی

۲۶۲۱

۴۰۲۶

و بالاتر

مرحله

مرحله

مرحله

مراحل مسیر شغلی

قبل از آغاز به کار

مرحله خروج

نگهداری

استقرار

Source: Ginzberg, 1971

توسعه مسیر پیشرفت شغلی ۴-۷

توسعه مسیر پیشرفت شغلی وسیله ای است که از طریق آن یک سازمان می تواند بهره وری فعلی کارکنان خود را تداوم بخشیده یا افزایش دهد و در تمام این مدت آنان را برای دنیای در حال تغییر آماده سازد (Wowk and Halstead, 1983: 82).

به زعم مک لاگان توسعه مسیر پیشرفت شغلی به عنوان یکی از نظریه ها و موضوع های محوری وی توسعه مسیر پیشرفت شغلی را به عنوان (Mc Lagan, 1989: 180) پرورش منابع انسانی است یکی از سه فعالیت اصلی اثرگذار بر سازمانها تلقی می کند که همچون فرآیند اصلی سازمان ها توسعه پیدا کرده است. به اعتقاد او تمرکز اصلی توسعه مسیر پیشرفت شغلی، تضمین همنوایی برنامه ریزی مسیر پیشرفت شغلی افراد و فرآیندهای مدیریت مسیر پیشرفت شغلی سازمان جهت تحقق یک پیوند بهینه بین نیازهای فرد و سازمان است. در گذشته توسعه مسیر پیشرفت شغلی بیشتر به منظور جذب و نگهداری کارکنان مستعد و تسهیل زندگی کاری آنان به کار گرفته می شد. اما این روش ها در سازمان های امروزی در حال منسوخ شده است. استراتژی هایی نظیر کوچک سازی، بازسازی و مهندسی مجدد مساوی یک پیام مهم درباره توسعه مسیر پیشرفت شغلی است. در سالهای اخیر توسعه مسیر پیشرفت شغلی به دلایل متعددی همچون یک نظریه راهبردی مطرح شده است

دلیل اول: سازمان ها برای حفظ مزیت رقابتی به کارکنان دانشی با کیفیت معطف

وابستگی بیشتری پیدا کرده اند. این کارکنان در سرمایه فکری « سازمان اثرگذار بوده و به آنها نیز نسبتا محدود است. به موازات حرکت سازمان ها به سمت مسطح شدن

معیارهای غیر متمرکز و پهن، یکی از دلایل جذاب شدن کار با یک کارفرمای خاص یعنی فرصت ارتقاء از بین رفته است

دلیل دوم: برای ظهور توسعه مسیر پیشرفت شغلی به مثابه یک موضوع راهبردی، تغییر نگرش کارکنان بسیار ماهر نسبت به کارفرمایان است. این تغییر از وفاداری به کارفرمایان به سمت شناخت خود به عنوان افرادی آزاد و مستقل صورت گرفته است

دلیل سوم: به شناخت این نیاز مربوط می شود که باید از توان کل نیروی کار بهره برداری شود در گذشته بسیاری از سازمان ها همچون بوروکراسی های بزرگی عمل کرده اند که در آنها حفظ تعدادی از افراد منتخب امکان دستیابی به مسیر پیشرفت شغلی را داشتند. در شرکت های تولیدی که با مازاد نیروی کار مواجه بودند، پرورش اکثر کارکنان به دست فراموشی سپرده شد و به شاغلان نیمه ماهر مجموعه ای ثابت از فعالیت های معمولی تکراری واگذار شده بود. امروزه سرعت دستیابی به کانال های جهانی توزیع به همراه کارگران نسبتا ارزان قیمت باعث شده است که سازمان ها در بسیاری از صنایع احساس کنند که نیروی کار دائم نیاز ندارند. کارگران نیمه ماهر در اقتصادهای توسعه یافته در مقایسه با همتایان ارزان قیمت خود در اقتصادهای در حال توسعه، افرادی لوکس و گرانقیمت محسوب می شوند. اگر کارکنان در صدد تأمین آینده استخدامی خود باشند باید نشان دهند که از دیگران متفاوت بوده و توانایی های متمایزی دارند. در بخشهای پیشین اشاره شد که تمرکز اصلی توسعه مسیر پیشرفت شغلی در تضمین همنوایی برنامه ریزی مسیر شغلی افراد و فرآیندهای مدیریت مسیر شغلی سازمان است. حال به بررسی این دو بخش پرداخته می شود

مدیریت مسیر پیشرفت شغلی مدیریت مسیر پیشرفت شغلی فرآیندی است که در آن کارکنان ۱-۴-۷
علايق، ارزش ها، نقاط قوت

ع خود را بررسی نموده و فرصتها و تهدیدات موجود کاری خود را می شناسند و

, [29.05.21 20:40]

بر اساس آن اهداف مسیر شغلی خود را تنظیم کرده و در گام بعدی استراتژی هایی به منظور کسب
(Walker, 1992: 170) اهداف از پیش تعیین شده را طراحی می کنند

الف) دلایل اهمیت مدیریت مسیر پیشرفت شغلی: امروزه مدیریت بر مسیر پیشرفت شغلی هم از دیدگاه
سازمان و هم از دیدگاه کارکنان دارای اهمیت بسیاری
است.

نبود مدیریت بر مسیر پیشرفت شغلی از دیدگاه سازمان موجب و کمبود نیروی انسانی متخصص • تعهد
کم نیروی انسانی • عدم اثربخشی منابع صرف شده جهت آموزش و توسعه نیروی انسانی از دیدگاه
کارکنان نیز نبود مدیریت بر مسیر پیشرفت شغلی موجب: • استیصال کارکنان و احساس بی ارزشی
برای سازمان خود

دشواری در یافتن شغل جدید به دلیل سازماندهی های مجدد، ادغامها یا کوچک سازی سازمان ها می
شود.

در نتیجه با توجه به اهمیت مدیریت بر مسیر پیشرفت شغلی، می بایست مدل های مناسبی را برای مدیریت
بر مسیر پیشرفت شغلی انتخاب و به کار گرفت

ب) روند مدل های مدیریت بر مسیر پیشرفت شغلی: اهمیت فرآیند مدیریت بر مسیر پیشرفت شغلی موجب
تمرکز سازمان ها و کارکنان بر روی این موضوع شده است. اما نکته مهم تغییر این تمرکز در خلال
سالیان گذشته از سازمان بر روی کارکنان است. امروزه مسئولیت مدیریت بر مسیر پیشرفت شغلی به
عهده خود فرد است در نمودار زیر به برخی تحولات رخ داده در این خصوص اشاره شده است.

نمودار ۲۷ صفحه ۱۷۸: تشریح دو مدل مسیر پیشرفت شغلی ناپایدار و بدون مرز منبع: مدیریت توسعه
Werner منابع انسانی ۲۰۰۶

and desimone

در مدل‌های مدیریت بر مسیر پیشرفت شغلی سنتی یا متمرکز در سازمان، مسئولیت مسیر پیشرفت شغلی کارکنان بر عهده سازمان است. حرکت در سطوح سازمانی، عمودی و هدف کارکنان ارتقاء سازمانی و افزایش حقوق می‌باشد.

اما در مدل‌های جدید مسیر پیشرفت شغلی تأکیدات سنتی را ندارند. از جمله این مدل‌ها می‌توان به دو مدل مسیر پیشرفت شغلی ناپایدار و بدون مرز اشاره نمود

(Arthur and Rousseau, 1996: 40).

ج) مدل مسیر پیشرفت شغلی ناپایدار: واژه ناپایدار از نام خدایان یونان باستان به نام پری توپوس گرفته شده است. یونانیان باستان معتقد بودند که این خدا می‌تواند خود را به اشکال مختلف مانند درخت، آتش و غیره در آورد.

مسیر پیشرفت شغلی ناپایدار، فرآیند مدیریت بر مسیر شغلی توسط خود فرد است که شامل کسب تجربیات، مهارت‌ها و آموزشهای مضاعف در مراحل کاری شخص می‌شود. توسعه کاری فرد در این مدل بر اساس آموزش‌های پیوسته تحقق می‌یابد. فرد دارای مسیر پیشرفت شغلی ناپایدار لزوماً طی دوره کاری خود فقط در یک سازمان فعالیت نمی‌کند بلکه وی دارای هدفی برای مسیر شغلی خود می‌باشد که در

طول سالیان کاری خود سعی در دستیابی به آن هدف می‌کند. از این رو ممکن است فرد در مجموع عمر کاری خود در یک یا چند سازمان اشتغال داشته باشد. معیارهای موفقیت برای فرد دارای مسیر پیشرفت شغلی ناپایدار غالباً درونی است. به طور خلاصه مسیر پیشرفت شغلی ناپایدار توسط خود فرد شکل داده شده و بر اساس اهداف فرد و تغییرات مختلف در آن بازنگری شده و شکل جدیدی می‌یابند. (Hall, 2004: 6)

در جدول زیر مقایسه‌ای بین ابعاد مختلف مسیر پیشرفت شغلی سنتی و مسیر پیشرفت شغلی ناپایدار شده است.

[29.05.21 20:43] ,

جدول ۲-۷ صفحه ۱۸۰: مقایسه مسیر پیشرفت شغلی سنتی و مسیر پیشرفت شغلی ناپایدار ابعاد
مسیر پیشرفت شغلی سنتی | مسیر پیشرفت شغلی ناپایدار ارتقاء - افزایش حقوق | موفقیت‌های ذهنی -
روانی

استخدام پذیری به منظور داشتن قراردادهای روانی امنیت شغلی

انعطاف حرکت در سطوح

عمودی سازمانی مسئولیت مدیریت بر عهده سازمان

بر عهده فرد یادگیری چگونگی انجام کار

تخصص کسب تجربیات کاری تأکید بسیار بر آموزش های

تأکید بر توسعه شخص فرد

افقی

رسمی

Source: Hall, 2004:10

د) مدل مسیر پیشرفت شغلی بدون مرز: مسیر پیشرفت شغلی بدون مرز، به مفهوم این است که فرد در خلال سالیان کاری خود بنا به انتخاب یا اجبار بین مرزهای مختلف یک سازمان بین واحدهای مختلف یک سازمان یا میان سازمان های مختلف جابجا می شود

(Arthur and Rousseau, 1996:45- Arthur-Khapova and Wilderom, 2005:177)

دلایل متداول شدن مسیرهای پیشرفت شغلی بدون مرز به شرح زیر هستند: - سازمان ها نمی توانند تعهد استخدام مادام العمر را به کارکنان دهند - سازمان ها دیگر دارای ساختار سلسه مراتبی نیستند - قوانین بسیار منعطف شدند - کارکنان متخصص، گزینه های مختلفی را برای انتخاب در اختیار دارند

در گذشته سازمان ها از خود سؤال می نمودند که چه انتظاراتی می بایست از کارکنان خود داشته باشند ولی اکنون می بایست از خود سؤال کنند که چگونه می توانند افراد را به قبول مشاغل سازمان خود متمایل سازند؟

برنامه ریزی مسیر پیشرفت شغلی ۷-۴-۲

برنامه ریزی مسیر شغلی با انتخاب اهداف شغلی افراد سر و کار دارد. این مسأله یک مورد کاملا مشخص بوده و معمولا شامل ارزیابی علاقه های فردی با توانایی ها، ارزش ها و اهداف، بررسی شغل های جایگزین با تصمیم گیریهای مؤثر روی شغل کنونی و طراحی

[29.05.21 20:45] ,

این (Hitt-Mitttemist and Mathis, 1986: 463) چگونگی پیشرفت در جهت مطلوب می باشد فرآیند به انتخاب پیشه، سازمان و شغل ختم می شود. برای مثال، تعیین می کند که آیا افراد پیشرفت ها و ترفیع ها و انتقال ها را می پذیرد یا رد می کند و یا آنها برای تصاحب یک شغل دیگر و یا بازنشستگی سازمان را ترک می کند یا خیر

چهار مرحله ذکر شده در مراحل مسیر شغلی می تواند برای برنامه ریزی مسیر شغلی مؤثر مورد استفاده قرار گیرد. جدول ۳-۷ مراحل شغلی و مسائل مربوط به برنامه ریزی مسیر شغلی را در هر مرحله نشان داده است. برای به کار گیری این جدول برای یک فرد به خصوص لازم است که ابتدا مسیر شغلی شخص (استقرار، پیشرفت، نگهداری و یا خروج) تعیین شود. سپس منابع برنامه ریزی موجود برای کمک به کارکنان به منظور تعیین مسائل مربوط به برنامه ریزی مورد استفاده قرار می گیرد

مرحله

استقرار

پیشرفت

جدول ۳-۷ صفحه ۱۸۱: مراحل مسیر شغلی و موضوعات برنامه ریزی مسیر شغلی مسائل مربوط به برنامه ریزی شغل

- چه حرفه، سازمان و یا شغل جایگزینی وجود دارد؟ - علایق و توانایی های من کدامند؟ - چطور کار را انجام می دهم؟ - آیا آن طور که از من انتظار می رود کار می کنم؟ - آیا مهارت های لازم برای پیشرفت را به دست می آورم؟ - آیا مطابق انتظار پیشرفت می کنم؟ - چطور می توانم بهتر پیشرفت کنم؟ - انتخاب های بلندمدت کدامند؟ | - چطور می توانم فرصت به دست آورم تا خود را نشان دهم؟ - چطور می توانم روابط خود را با همکاران بهتر کنم؟ - چطور می توانم زندگی شغلی خود را با زندگی خصوص خود تلفیق نمایم؟ - چطور می توانم به دیگران کمک کنم تا در شغل خود جاگیر شده و پیشرفت نمایند؟ - آیا باید خود و زندگی شغلی خود را مورد ارزیابی مجدد قرار دهم؟ - آیا باید اقدامات خود را مجددا جهت گیری نمایم؟ - خارج از محیط کار چه علایقی دارم؟ - چه انتخاب هایی پیش رو دارم؟ - چطور می توانم از نظر مالی مطمئن باشم؟ - چطور می توانم کمک به دیگران را ادامه دهم؟

نگهداری

خروج

منبع: اقتباس از دیسنزو - رابینز، ۱۹۹۵

منابع مربوط به برنامه ریزی مسیر شغلی شامل بعضی یا همه منابع زیر است

ارتباطات مربوط به فرصت ها و منابع مسیر شغلی که برای کارکنان و

کارگاه های آموزشی برای تشویق کارکنان به ارزیابی علاقه ها، توانایی در موقعیت های شغلی و - مشخص کردن برنامه های توسعه مسیر شغلی

مشاوره مسیر شغلی توسط مدیران با کارکنان یا واحد منابع انسانی -

منابع دیگر خود آموز توسعه مانند کتاب، ویدئو یا سایر رسانه ها که برای شناسایی مسائل زندگی و - مسیر شغلی جهت گیری شده اند

برنامه های ارزیابی که آزمونهای مختلفی را برای تعیین علاقه ها، نگرش ها و توانایی های مربوط - (به اهداف مسیر شغلی فراهم می آورند

1987:32

بر طبق جدول مراحل مسیر شغلی و موضوعات برنامه ریزی مسیر شغلی، کارکنانی (Greenhaus, که تازه در شغل خود استقرار یافته اند ممکن است در اثر شناسایی جایگزین ها، ارزیابی، علاقه ها و توانایی های خود، یادگیری چگونگی انجام مؤثر کارها و درک چگونگی انجام کار توسط خود دچار بحران شوند. در این مرحله، سازمان می بایستی که به افراد توضیح دهد که چه مسیرهای شغلی موجود بوده و چه مهارتها و توانایی هایی برای پیشرفت در آنها مورد نیاز است. کارگاههای آموزشی، منابع مطالعاتی خود آموز و تکنیک های ارزیابی باید در جهت کمک به کارکنان برای ارزیابی علاقه ها، نگرش ها و توانایی های آنها در جهت ارتباط این اطلاعات با شغل ها و حرفه های جایگزین باشد. توجه خاص باید به دادن اطلاعات به کارکنان در ارتباط با بازدهی کاری آنها و چگونگی بهبود آن معطوف شود. روابط سرپرست - زیردست برای این گونه اطلاع رسانی ها بسیار ضروری است (لاهتی ۱۳۸۴: ۲۷-۲۵).

افراد در مرحله پیشرفت اصولاً در فکر ترقی و کشف فرصت های جدید و

ارتباط این ترقی ها با زندگی شخصی خود می باشند. در اینجا سازمان باید کار کند پست های مهم که کارکنان می توانند توانایی های خود را بهتر نشان دهند سازمان همچنین باید از وضعیتهای شغلی در بلندمدت و موفقیت کارکنان در " با آنها را ارائه کند. کارگاههای آموزشی، منابع خود آموز مورد استفاده برای توسعه و

[29.05.21 20:52],

روش های ارزیابی باید در جهت کمک به کارکنان برای توسعه ارتباط با دانشگاه، استادان و تقویت خلاقیت و نوآوری مورد استفاده قرار گیرد. این گونه فعالیت ها بایستی به کارکنان کمک کنند تا محیط کار و زندگی خود را بررسی کنند و بتوانند به خوبی آنها را با هم ادغام کنند. در مرحله نگهداری، افراد با نیروهای جدیدتر و کم تجربه تر که می خواهند در شغل خود جا گرفته و رشد کنند سر و کار دارند. در این مرحله فرد خود و شغل خود را مورد ارزیابی مجدد قرار می دهد و ممکن است که تصمیم بگیرد شغل بهتری را انتخاب کند. در این مرحله سازمان باید اطلاعاتی در زمینه جامعیت سازمان در اختیار فرد قرار دهد تا دریابد که نقش او چگونه تأثیری در کل سازمان دارد. کارگاههای آموزشی، منابع خود آموز مورد استفاده برای توسعه و تکنیک های ارزیابی باید به منظور کمک به کارکنان برای توسعه و ارزیابی مهارت های خود برای کمک به دیگران باشد. برای کسانی که در نیمه راه مسیر شغلی به سر می برند، برنامه ریزی شغل باید به گونه ای باشد که آنها بتوانند موقعیت ها را ارزیابی نموده و امکان جهت گیریهای دیگر را بسنجند.

کارکنانی که در مرحله خروج هستند ممکن است که در اثر جدایی از کار و شروع یک زندگی توأم با اوقات فراغت دچار اضطراب روحی یا تنش شوند. در این جا سازمان باید به نحوی عمل کند که علاوه بر خدمات مشاوره ای، این اطمینان را به شخص بدهد که از نظر مالی مشکلی ندارد و همچنین به نحوی به فرد فهمانده شود که تجربیات او همچنین با ارزش است. ارائه کارگاه های آموزشی می تواند به افراد کمک کند که به نحوی مطلوب و مؤثر از زندگی کاری خود جدا شوند و باعث شود که توجه و نظر افراد به موقعیت های خارج از محیط کاری آنها جلب شود.

لنگرگاه های مسیر شغلی ۵-۷

بهترین انتخاب مسیر شغلی اتخاذ تصمیمی است که علاقه و استعدادهای فرد را در رابطه با طلب و نیازهای آنان در مناسب ترین نکته به هم وصل نماید. در نتیجه چنین تصمیمی فرد در حالی که کار خود را با عملکرد بالا ادامه می دهد احساس خشنودی شغل بالایی نیز به دست می آورد. اندیشه مهم بودن، شغل بااهمیتی انجام دادن و

ایجاد کننده ارزش پیدا می کند. این وضع باعث می شود که فرد در شغل خود بیشتر هضم شده و از تلاشهای خود نتایج بیشتر حاصل نماید.

در رابطه با انتخاب مسیر شغلی بعضی پیشنهاد های کلی وجود دارد

ترجیح های حرفه ای افراد متفاوت است. همه از انجام کار مشابه خوششان نمی آید -

اگر افراد فکر کنند که کار با اهمیتی را انجام می دهند کارآمدتر و خشنودتر می شوند -

افراد با کسانی که در عرضه مشابه کاری فعالیت می کنند نقاط مشترک زیادی را پیدا کرده و ارتباط -
| بهتری برقرار می کنند و فعالیت مشترک آنان اثربخش تر می شود

(Barutcueil, 2004: 324)

جهت گیری فرد برای مسیر شغلی با درک فرد یعنی آگاهی فرد از انگیزه ها، استعدادها و ارزش های (1996: 82) خود آغاز می شود با خاص شدن این آگاهی ها "لنگرگاههای مسیر شغلی" تشکیل می شود (Schein).

که به تدریج این لنگرگاه ها باعث پایداری و استقرار بر همبستگی مسیر پیشرفت شغلی می شوند

شاین هشت دسته لنگرگاه مسیر شغلی را شناسایی نموده است که در ذیل به توضیح آنها پرداخته می شود:

شایستگی کار کردن / فنی : مسیر پیشرفت شغلی پیرامون مجموعه ای از مهارت های کارکردی که ..
اغلب در تعدادی از سازمان ها به کار گرفته می شود، سازماندهی می شود. فرد برای استخدام در موقعیتهای و مشاغل فنی و تخصصی تمایل

دارد

شایستگی مدیریتی: افراد دیگری هستند که مایل اند مدیر ارشد باشند. این افراد گرایش به تحلیل و ..
حل مسایل سخت و مشکل، تحت تأثیر قرار دادن دیگران و به کار گیری قدرت دارند، مسیر شغلی که
آنان را به این اهداف برساند را انتخاب می نمایند

[29.05.21 20:55]

۳. خلاقیت / کارآفرینی : افراد دیگری هستند که دوست دارند طراح محصول خود باشند این افراد در اداره شرکت های کوچک موفقند. با بزرگ شدن سازمان و تشکیل بروکراسی از کار جدا می شوند.
۴. استقلال و عدم وابستگی : شخص جویای موفقیت های کاری است که برخوردار از حداکثر آزادی از لحاظ قید و بندهای سازمانی باشد. این افراد متمایل به مشاغلی هستند که از آزادی عمل بالایی برخوردارند.
۵. امنیت و ثبات": بعضی افراد به ثبات و امنیت شغلی در بلندمدت اهمیت بیشتری می دهند. این افراد شغل خود را در شکل یک برنامه بازنشستگی و رفاهی مناسب دنبال می کنند. آنها بیشتر متمایل دارند که عضویت خود را در سازمان حفظ کنند.
۶. خدمت و از خود گذشتگی و ایثار: فرد برای خدمت و دنبال کردن آرمانی مقدس و نیز رفع نیازهای دیگران برانگیخته می شود. به تنظیم فعالیت های کاری با ارزش های شخصی درباره کمک به جامعه متمایل دارد.
۷. چالش های محیطی: فرد برای چیره شدن بر موانع عمده، حل مسائل دشوار یا برد از رقیبان بسیار سرسخت برانگیخته می شود. این افراد متمایل به مسیر شغلی نظیر رهبری نظامی و ورزشهای حرفه ای هستند.
۸. سبک زندگی : بعضی افراد اصولاً از طریق تعادل با سبک زندگی برانگیخته می شوند علاقمند به موضوعاتی نظیر اختیار مراقبت روزانه از دیگرانند. این افراد متمایل به حرفه هایی مانند تدریس، پرستاری و فروشنده که می تواند از لحاظ ماهیت نیمه وقت یا دائمی باشد.
- مسیر پیشرفت شغلی انعطاف پذیر ۶-۷

در گذشته وقتی بحث از مسیر شغلی می شد، مقصود این بود که فرد بعد از اینکه در

رشته خاصی آموزش و تربیت می شد به استخدام نهاد یا شرکتی در می آمد و در موقعیتها و جایگاههای مختلف مربوط به آن شرکت کار می کرد و به تدریج در آن شرکت پیشرفت می نمود، نخست در آن شرکت به عنوان کارمند و بعضاً در انتظار پست ها و ردیف های کمک کارشناس، کارشناس، معاون، مدیر ... می نشست. اگر الزامات سازمان برآورده می شد و فعالیت ها مورد پذیرش مسئولین بالا قرار می گرفت کارمند ترفیع یافته و در مسیر شغلی ارتقاء می یافت. عوامل در مسیر شغلی تغییر یافته است. این تغییرات در چه زمینه هایی است؟ رفته رفته پیوند دانشگاه و حیات کسب و کار گسیخته می شود، غیر از حرفه های سنتی از قبیل پزشکی، حقوق، مهندسی در خیلی از حرفه ها، آموزش اخذ شده اهمیت زیادی ندارد و با تضادهای موجود در نظام های آموزش عالی، افراد بعد از اینکه در رشته هایی بر خلاف علاقه و استعدادشان دانش آموخته می شوند در رشته های متفاوتی از رشته تحصیلی به کار گمارده می شوند.

عمر سازمان ها کاهش می یابد هر ساله به تعداد شرکت های تازه تأسیس شده، افزوده می شود. اما اکثر اینها بعد از چند سال از صحنه فعالیت حذف می شوند. حتی اگر شرکت های ریشه دار نیز نتوانند با تغییرات شتابان قدرت خود را در رقابت جهانی توسعه دهند. نمی توانند موقعیت خود را حفظ کنند. در نتیجه شانس فرد برای اشتغال مادام العمر در یک سازمان کاهش می یابد و ساختار نهادها افقی تر می شود. شرکت ها برای اینکه با تغییرات شتابان انطباق داشته باشند به ساختار غیر متمرکز گرایش یافته و (Stewart, 1997: 50) به شکل واحدهای کوچکی که بتوانند خودگردان باشد سازماندهی می شوند برای سرعت بخشیدن به ساز و کارهای تصمیم گیری و نیز به جای سازمان های چند لایه ای به سمت سازمان های افقی تر با لایه های کمتر می روند بدین ترتیب تحقق ترفیع با نگرش سنتی به علت کاهش تعداد موفقیت ها ضعیف شده و در عوض برای رسیدن به موقعیت ها، صلاحیت ها و کمالات مورد لزوم افزایش می یابد.

با پیشرفت علم و فناوری کارها و حرفه های جدید به وجود می آیند و بعضی از حرفه ها نیز از صحنه فعالیت خارج می شوند. حرفه های سنتی حتی اگر بتوانند موجودیت خود را ادامه دهند تعداد حوزه های تخصصی آنها افزایش یافته، ابزار و روش ها و بهره برداری آنها متنوع می شوند و در نتیجه مهارت های حرفه ای که افراد در یک دوره ای کسب نموده اند در تمام حیات کسب و کاری آنها کافی نمی باشد. با این

[29.05.21 20:57] ,

مهارت ها با از بین رفتن حرفه ها، شغل ها مفهوم خود را از دست داده و در نتیجه شیوه انجام کارها، ناکارآمد می شوند. افزایش ارتباطی ارتباطاتی و حمل و نقل زمینه ازدیاد جابه جایی نیروی کار را به وجود می آورد و دیگر رقبای کارکنان تنها نیروی داخل کشور نبوده بلکه کارکنان کلیه کشورها می باشند. در نتیجه کارکنان اگر نتوانند خود را توسعه دهند به تدریج شانس ادامه همکاری مادام العمر آنان در سازمان کاهش می یابد. ارزش های سازمانی از قبیل تعهد سازمانی، شهروند سازمانی، جای خود را به نگرش هایی از قبیل استقلال فردی مالکیت فردی و ... می دهند. در نگرش سنتی نقطه عطف مسیر شغلی سازمان بوده اما دیگر مسئولیت هدایت مسیر شغلی به میزان قابل توجهی در مسئولیت افراد خواهد بود. به طور خلاصه بعد از این در مورد مسیر شغلی همه چیز را از سازمان انتظار داشت افراد مجبور هستند ناخدای هدایت کشتی مسیر شغلی خود باشند.

به طوری که واترمن و همکارانش نتیجه این رابطه را برای کارکنان «مسیر پیشرفت شغلی انعطاف پذیر» نامیدند. یکی از نویسندگان همکار واترمن - مدیر مرکز بخش مسیر پیشرفت شغل کالیفرنیا - نیز به خوداتکایی مسیر پیشرفت شغلی اشاره کرده است و خوداتکایی مسیر پیشرفت شغلی را توانایی مدیریت فعالانه زندگی کاری یک فرد در یک محیط به سرعت در حال تغییر نگرش به خوداشتغالی درون یا بیرون سازمان تعریف کرده است. مفهوم این ایده این است که شرکتی به کارکنان خود کمک می کند تا مهارت های خود را ارزیابی و به روز کنند تا بتوانند خود را با نیازهای در حال تغییر کسب و (کار وفق دهند و یا با آمادگی خوب در جای دیگر کار پیدا کنند جان والتون ۱۳۸۴: ۲۷).

[29.05.21 20:58] ,

فصل هشتم

ارزیابی عملکرد

هدف کلی هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کارکنان اتخاذ نمایند. بنابراین هدف نهایی از ارزیابی عملکرد افزایش کارایی اثربخشی سازمان است.

هدفهای رفتاری پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید با موارد زیر آشنا شوید. • از تعریف، ضرورت و عوامل مؤثر و شرایط لازم برای ارزیابی عملکرد آگاه شوید. • نظام ارزیابی عملکرد را بشناسید • روش‌های ارزیابی عملکرد را بشناسید • زمان ارزیابی عملکرد را بدانید. • از نتایج ارزیابی عملکرد آگاه شوید.

مقدمه ۸-۱

در سازمان‌ها هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد. این آگاهی موجب می‌شود که او از نقاط قوت و ضعف عملکرد و

رفتار خود مطلع گردد و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوششهایش به کار

سازمان‌ها نیز نیاز برای شناخت آگاهی کارایی کارکنان خود دارند تا براساس وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشند و بدین طریق بر حجم تولید و اراء خدمات خود بیفزایند و در روند حرکت‌های خود تحولات مثبت ایجاد کنند جریان ارزیابی عملکرد که گاهی ارزشیابی بازمینی عملکرد، ارزیابی کارکنان و درجه بندی شایستگی نیز نامیده می‌شود

ابزاری است که سازمان‌ها و کارکنان را در تأمین این نیازها کمک می‌کند. اگر این ابزار به خوبی طراحی و مدیریت گردد و به نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد، وسیله مناسبی برای تشویق آموزش و بهسازی و بعضاً تنبیه کارکنان خواهد بود

تعریف ارزیابی عملکرد ۸-۲

صاحب نظران تعاریف مختلفی از ارزیابی عملکرد نموده‌اند که در اینجا به چند نمونه از آن اشاره می‌شود

(1982) ارزیابی عملکرد، فرآیند شناسایی، مشاهده، سنجش و بهبود عملکرد انسانی در سازمان هاست -
,Carrol and Schneir

ارزیابی عملکرد روش رسمی تشخیص خصوصیات کارکنان براساس بازخورد مثبت یا منفی از نتایج -
(2002, De Bruijn), عملکرد آنان در چگونگی وظایف است

فراگرد ارزیابی عبارت از یک سلسله اقدامات رسمی، برای بررسی عملکرد کارمند در فاصله زمانی - (80 معین است و شامل تمامی رفتارهای فرد در ارتباط با کارکرد او در آن دوره زمانی می شود (Judge and Ffris, 1993):

ارزیابی عملکرد فرآیندی است که به وسیله آن یک مدیر رفتارهای کاری نیروی انسانی را از طریق - سنجش و مقایسه آنها با معیارهای از پیش تنظیم شده ارزیابی می کند. نتایج حاصله را ثبت می نماید آنها را به اطلاع نیروی انسانی سازمان می رساند (Hartle, 1994: 96).

ضرورت ارزیابی عملکرد ۳-۸

نمره بخش مهم از کلاسهای دانشگاهی است. چنانچه نمره از این کلاسها حذف

[29.05.21 21:02],

چه اتفاقی می افتد؟ آیا عملکرد شما افزایش می یابد یا کاهش؟ آیا وجهه دانشگاه شما تغییر می کند؟ این مباحث در کانون توجه مدیریت عملکرد قرار دارد (استوات و براوان ۱۳۸۸: ۳۴۶) هر چند دلایل ضرورت ارزیابی عملکرد غالباً پیچیده اند، معدودی دلایل ساده نیز این ضرورت را توجیه می کند. نخست اینکه، طبق یک ضرب المثل قدیمی، هر چه را که بشود اندازه گیری کرد، می توان انجام داد و تغییر اساسی طبیعت بشر در این مقوله چندان محتمل نیست. ثانیاً ارتباط بین راهبرد سازمان و مدیریت (ارزیابی عملکرد به این معناست که مدیریت (ارزیابی عملکرد می تواند تحقق عملی آن راهبرد را تضمین کند. ثالثاً از نظامهای مدیریت عملکرد می توان به عنوان ابزار نیرومندی در تسریع و تشدید تحول فرهنگ سازمانی و مدیریت آن بهره گرفت (آرمسترانگ ۱۳۸۰: ۱۳۷). سر انجام ارزیابی می تواند از طریق به وجود آوردن فرصت هایی برای بررسی برنامه های کاری (با توجه به نقاط قوت و ضعفی که به نمایش گذاشته شده است فرد مسیر شغلی آینده خود را تعیین کند (گری دسلر ۱۳۷۸: ۲۰۰).

عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد برخی از مهمترین عوامل تأثیرگذار بر ارزیابی عملکرد عبارتند ۴-۸ از:

نوع شغله شغل های مربوط به خدمات اداری در مقایسه با شغل های تولیدی بیشتر مورد ارزیابی قرار : می گیرند (شولر ۱۹۸۴: ۱۲۵). علاوه بر آن روش ارزیابی عملکرد با توجه به نوع شغل متفاوت است

قوانین و مقررات: تعیین حداقل حقوق و دستمزد، تعیین افزایش دستمزد سالانه، نظام قراردادهای دسته - جمعی از عواملی هستند که ارزیابی عملکرد را به طور مستقیم تحت تأثیر قرار می دهند

رفتار و ترجیح های کارکنان: افرادی که کار را برای خود به عنوان اصل و هدف می بینند، ارزیابی - عملکرد به ایشان اهمیت فراوانی دارد. اگر برای همچون افرادی که مایل هستند موفقیت های خودشان را ببینند این فرصت داده نشود پیامد آن بروز رفتار منفی از قبیل کاهش روحیه، کاهش بهره وری و ترک و

غیبت از کار می باشد. از طرف دیگر برای افرادی که کار را نه هدف بلکه به عنوان ابزار تلقی می کنند ارزیابی

عملکرد اهمیت زیادی ندارد. این قبیل افراد برای اینکه مسئولیت زیادی نداشته باشند حتی تمایل به ترفیع گرفتن نیز نیستند.

نحوه مدیریت: مدیران می توانند از ارزیابی عملکرد به شکل های متفاوت استفاده کنند. به عنوان مثال - مدیری که گرایش به مجازات دادن دارد زیر دستی را که با پاداش برانگیخته می شود رنجیده نموده و حتی باعث ترک خدمت آن شود. زیردستانی که اقتدار می طلبد گرایش به رفتار دموکراتیک ممکن نتیجه مطلوب را ندهد.

شرایط لازم برای ارزیابی عملکرد از لحاظ فراهم شدن مزایای مورد انتظار و نتایج اثربخش نظام ۵۸ ارزیابی عملکرد باید دارای بعضی از ویژگی ها باشد که در ذیل به مهمترین این ویژگی ها اشاره می شود.

کاربرد نظام ارزیابی و درک و فهم آن باید آسان و ساده باشد. اگر نظام ارزیابی پیچیده و مبهم باشد، - مدیران و سرپرستان از به کار گرفتن آن به طور مؤثر اجتناب می کنند و توضیح آن را برای کارکنان خود مشکل و دشوار می یابند.

نظام ارزیابی تا جایی که ممکن است باید عینی باشد. اگر خصوصیات و معیارها بی ربط با شغل و - نسبت به آن بی اهمیت باشند معمولاً کارکنان در برابر ارزیابی از خود مقاومت نشان می دهند.

نظام ارزیابی باید عادلانه و منصفانه طراحی شود. کارمندان باید اطمینان داشته باشند که امتیاز با - درجه هایی که برای کار کرد معینی توسط مدیران به آن داده می شود مشابه چیزهایی است که توسط (Lombardi, 1998: 154) سایر مدیران در برابر عملکرد مشابه در نظر گرفته می شود

نظام ارزیابی باید به شدت مبتنی بر عملکرد شغلی باشد یعنی ارزیابی خصوصیات شخصیتی فرد را - اندازه گیری کند. ارزیابی هایی که مبتنی بر ویژگی های شخصیتی افراد پایه ریزی شود، معمولاً متمایل (Lombardi, 1998: 158) به انحراف از قضاوت درست و بدون ارتباط با عملکرد شغلی است

نظام ارزیابی عملکرد ۶-۸

یک نظام ارزیابی عملکرد مؤثر موضوعات ذیل را در برمی گیرد

[29.05.21 21:05] ,

مراحل ارزیابی عملکرد ۲. اهداف ارزیابی عملکرد ۳. معیارهای ارزیابی عملکرد ۴. روش های ۱. ارزیابی عملکرد ۵. تعیین مسئولین ارزیابی ۶. زمان ارزیابی عملکرد ۷. خطاهای مربوط به ارزیابی عملکرد و تدابیر لازم جهت پیشگیری آنها به طور کلی هر مدیر ضرورت دارد که عملکرد کارکنان را

چه از راه‌های رسمی و یا غیررسمی ارزیابی نماید. با توجه به اجتناب ناپذیر بودن این وظیفه، شرط مؤثر و کارآمد بودن فرآیند ارزیابی عملکرد این است که مدیران اطلاعات درست و مطمئنی را جمع‌آوری نمایند.

بنابراین در این موقعیت مدیران بایستی موضوعات فوق را بررسی نمایند که در اینجا به تفصیل به شرح آنها پرداخته می‌شود.

مراحل ارزیابی عملکرد ۸-۶-۱

بنا به گفته سینک در راستای توسعه مستمر، نظام سنجش و ارزیابی عملکرد از هشت مرحله تشکیل می‌گردد که عبارتند از (Sing, 1993: 80) شود:

۱. گسترش دادن برنامه ارزیابی عملکرد ۲. تثبیت اهداف برنامه ارزیابی عملکرد ۳. سنجش و ارزیابی عملکرد موجود سازمان و تثبیت مسائل مربوط به عملکرد ۴. مقایسه سطح عملکرد موجود با سطح عملکرد مورد انتظار
۵. ارزیابی اطلاعات مربوط به چگونگی افزایش عملکرد و تحلیل داده‌های مربوط به چگونگی به کارگیری مؤثر آنها
۶. فراهم نمودن پیش‌نویس داده‌های موجود و گسترش آن ۷. تثبیت روش و فنون ارزیابی عملکرد ۶،
۸. انجام سنجش و ارزیابی عملکرد و فراهم نمودن افزایش مستمر عملکرد در چارچوب داده‌های به دست آمده

قبل از تصمیم‌گیری نسبت به چگونگی ارزیابی عملکرد انجام روند بالا مفید خواهد بود.

اهداف ارزیابی عملکرد ۸-۶-۲

هدف اساسی از به کارگیری ارزیابی عملکرد به حداکثر رساندن بهره‌وری از طریق شناسایی و سرمایه‌گذاری روی نقاط قوت کارکنان است. ارزیابی عملکرد علاوه بر تأمین بازخورد وظایف دیگری نیز در (8-237) سازمان انجام می‌دهد که می‌توان آنها را در گروه ارزیابی و پرورش طبقه بندی نمود: اهداف ارزیابی در تصمیم‌های زیر کاربرد دارند. (Schuler, 1984):

افزایش یا کاهش حقوق و دستمزد، تنزل درجه، اخراج موقت، ترفیع، انتقال، خاتمه خدمت

اهداف پرورشی جهت تصمیم‌های زیر کاربرد دارند:

تشخیص نیازهای آموزشی، برانگیختن کارکنان برای بهبود انجام شغل، ایجاد بازخورد، مشاوره با کارکنان، پی بردن به نارسائیهای عملکرد در بسیاری از سازمان‌ها ارزیابی عملکرد برای اهداف مختلفی استفاده می‌شود.

در نمودار ۸-۱ صفحه ۱۹۴ کاربرد ارزیابی عملکرد برای انواع سازمانها و نمودار ۸-۲ برای ارزیابی عملکرد اهداف تعیین شده را نشان می دهد.

نوع سازمان

نوع پرسنل کارکنان اداری

کارکنان تولیدی

۸۷/۰

/۰.۸۳

۷.۵۳

تولیدی خدماتی غیرانتفاعی کلیه سازمانها

۷.۷۵

۷.۵۴

نمودار ۸-۱: کاربرد ارزیابی عملکرد در سازمانها

مأخذ: شولر ۱۹۸۴

[29.05.21 21:08] ,

ارزیابی عملکرد برای اهداف تعیین شده

نوع سازمان

کارکنان اداری کارکنان تولیدی و افزایش دستمزد

تصمیم برای توضیح تشخیص نیازهای آموزشی توسعه نظام گزینش مطمئن

سایر نمودار ۸-۲ صفحه ۱۹۵: کاربرد ارزیابی عملکرد در سازمانها

مأخذ: شولر ۱۹۸۴

در سازمانها اکثراً دو نظام ارزیابی عملکرد با هم به کار گرفته می شوند. اینها نام های ارزیابی رسمی و غیر رسمی می باشند. نظام ارزیابی رسمی، نظامی است که از طرف سازمان به منظور ارزیابی عملکرد پرسنل به صورت منظم و سیستماتیک به کار می رود. ارزیابی غیر رسمی نیز با توجه به تقدیر مدیران انجام می گیرد که اندیشه مدیران در مورد زیردستان می باشد و تحت تأثیر شرایط سیاسی است.

اطلاعات نمودار ۸-۱ و ۸-۲ مربوط به نظام های ارزیابی رسمی در سازمان های ایالات متحده آمریکا می باشد. تحقیقی که در سال ۱۹۸۰ در منطقه ازبکستان در شرکت های صنعتی انجام گرفته

نشان می دهد که تنها در سه شرکت ارزیابی رسمی انجام گرفته است که در دو شرکت ارزیابی عملکرد به منظور تعیین دستمزد بوده است. با توجه به نتایج این تحقیق به ویژه در اکثر شرکت های با ابعاد کوچک ارزیابی عملکرد به طور کلی با توجه به تقدیر مدیران انجام گرفته و دستمزدها نیز با توجه به این تقدیرها شکل می گیرد. (۲۹۳: ۲۰۰۴)

بنابراین گفته می شود که در این شرکت ها تنظیم دستمزد و ارزیابی (Aldemir, Ataol and Buduk). عملکرد فرآیند مشابهی را تشکیل می دهند. از اینکه ارزیابی عملکرد بیشتر برای افزایش دستمزد به کار می رود و تعیین دستمزد به ویژه از سال ۱۹۸۰ به بعد از طریق سندیکاها با مذاکرات جمعی تنظیم می گردد برای تعیین دستمزد دیگر برای ارزیابی عملکرد رسمی لزومی نمانده است. در این وضع نیز بین پرسنل موفق و ناموفق تفاوتی وجود ندارد و دریافت دستمزد بر مبنای شایستگی نبوده بلکه بر اساس سنوات خدمت می باشد.

به طور خلاصه ارزیابی عملکرد تنها به عنوان ابزار تنظیم دستمزد نبوده و همانطوری که در نمودار ۳-۸ ملاحظه می شود ارزیابی عملکرد به منظور ترفیع ها،

تشخیص نیازهای آموزشی، توسعه نظام گزینش مطمئن، نیز کاربرد دارد و برای سازمانها منافع زیادی را فراهم می سازد.

نمودار ۳-۸ صفحه ۱۹۶: کاربردهای متفاوت ارزیابی

Source: Singer, 1990:205

علاوه بر مواردی که سنگر اشاره می کند می توان کاربردهای دیگری نظیر برنامه ریزی منابع انسانی، کارمندیابی و گزینش، کمک به روایی و قابلیت اعتماد آزمونهای استخدامی، تعیین مسیر پیشرفت شغلی و شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان را نیز اضافه کرد.

از آنجا که ارزیابی عملکرد اهمیتی استراتژیک دارد، موفقیت آن منوط به این است که بتواند مقاصد ذیل را عملی کند:

- پرورش مدیران: ارزیابی عملکرد با شناسایی افراد و آماده سازی آنان برای پذیرش مسئولیتهای بیشتر - چهارچوبی را برای پرورش آتی آنان فراهم آورد.
- اندازه گیری عملکرد: ارزش نسبی کار هر فرد را برای سازمان تعیین کند -
- بهسازی عملکرد: تقویت عملکرد موفقیت آمیز را میسر سازد و به افراد کمک کند تا ضعفهای خود را - بشناسند و اصلاح کنند که در نهایت به اثربخشی و بهره وری بیشتر منجر می شود
- جبران خدمت: به تعیین میزان پرداخت متناسب با عملکرد و حقوق و پاداش منصفانه بر پایه شایستگی - یا نتایج کار کمک کند

[29.05.21 21:11] ,

- شناسایی نیروهای بالقوه: کسانی را که می توانند نامزد ترفیعات آتی باشند شناسایی کند -
- ایجاد بازخورد: آنچه را بر پایه سطوح عملکرد واقعی از مستخدمان انتظار می رود، معین کند -
- برنامه ریزی منابع انسانی: استعدادهای مدیریت را ممیز می کند تا ذخیره موجود منابع انسانی را در - برنامه های جایگزین ارزیابی کند
- پیروی از قانون: اعتبار تصمیمهای استخدامی را تثبیت کند -
- بهبود ارتباطات: چهار چوبی را برای گفتگوی مدیران و کارکنان فراهم آورد و درک هدف های - شخصی و فعالیت حرفه ای را بهبود بخشد
- شناساندن شغل به سرپرست: سرپرست را وادار کند مشاغل را بهتر بشناسد و از آنچه کارکنان باید - انجام دهند آگاه شود

معیارهای ارزیابی عملکرد جهت حصول اطمینان از انجام مطلوب ارزیابی باید ۸-۶-۳

مطمئن گردید که کارکنان از شرح وظایف محوله مطلع بوده اند. به این منظور باید شرح وظایف کارکنان قبلا و به تناسب اختیارات تهیه شده و در اختیار ایشان قرار گرفته باشد

نتایج ارزیابی های قبلی و احتمالی به اطلاع کارکنان رسیده باشد تا آنها از خواستها و سیاست های کارفرما مطلع باشند

زمانی کافی بین ارزیابی های دوره ای رعایت گردد تا کارکنان فرصت کافی جهت ارتقاء و اصلاح رویه های غیر استاندارد یا غیر منطبق قبلی داشته باشند

معیارهای کمی به تناسب جایگاه سازمانی هر یک از کارکنان تهیه شده باشد. به عنوان مثال برای پرسنل تولید، مقدار واحد تولیدی، انبارداران با مقدار جنسی که تحویل و تحول می نمایند، و پرسنل دبیر خانه را با حجم نامه هایی که تایپ نموده اند مورد ارزیابی قرار داد. البته این روش (بخش کمی) نارسایی هایی نیز دارد از جمله اینکه بسیاری از عملکردها نتیجه قابل شمارشی ندارند، به عنوان مثال نتیجه عملکرد یک مدیر یا معلم را نمی توان شمرد. هر چه می توان تعداد دانش آموزانی را که یک معلم در هر سال آموزش داده است ملاک قرار داد اما آیا این رویه صحیح است؟ یا آیا درست است که

میزان کارایی یک مدیر را بر مبنای تعداد نامه هایی که وی امضاء کرده است بررسی کنیم؟

غالباً عملکرد را به صورت کسی نمی توان اندازه گیری کرد و اطلاعات کارکنان به ارزیابی عملکرد کمک ناچیزی می کند. در چنین مواردی ارزیابی ها معمولاً به طور ذهنی انجام می گیرد. عوامل ذهنی شامل دیدگاه و نظرات شخصی، قابلیت سازگاری محیطی و توانایی های فردی است. مسأله ای که در هنگام ارزیابی عوامل ذهنی باید مطلقاً مورد توجه قرار گیرد، این است که آیا در صورت لزوم خواهد توانست نظر خود را اثبات نماید در تعیین ملاکهای ارزیابی باید توجه داشت که هر یک از معیارها بر

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

خاص هر یک از کارکنان و اطلاعات کارگزینی نیز می توانند به عنوان ملاک و مبنای ارزیابی قرار گیرند. غیبت، میزان و تعداد دفعات دیرکرد با ترک محل کار و مرخصی های بدون توجیه از بهترین عوامل اطلاعات خاص کارکنان هستند. البته تأثیر این معیار بخصوص بیشتر می تواند جهت ارتقاء یا تنزل رتبه سازمانی ملاک عمل قرار گیرد.

روش های ارزیابی عملکرد ۸-۶-۴

روش های متعددی برای ارزیابی کارکنان وجود دارد که بعضی از این فنون و روش ها ساده بوده در حالی که تبیین روش های دیگر نیاز به آموزش و کوشش های زیادی برای استفاده کننده دارد. به کار گیری هر کدام از آنها به ماهیت وظایف و هدف ارزیابی بستگی دارد. در هر حال هدف از به کار گیری این روش ها این است که کارکنان در

[29.05.21 21:13] ,

: جهت بهبود رفتار و اثربخشی قرار گیرند. این روش ها عبارتند از

الف) روش مقیاس درجه بندی خطی : این روش که از سال ۱۹۲۲ تدوین شده است از قدیمی ترین و متداول ترین شیوه های ارزیابی عملکرد است. این مقیاس ها از درجه بندی کننده می خواهد کارکنان را بر حسب معیارهایی همچون کمیت کار، کیفیت کار، قابلیت اعتماد، خلاقیت و ابتکار، سازگاری مورد قضاوت قرار دهد. مقیاس ها نوعاً ۱۵-۱۰

عامل را در نظر می گیرد و کارکنان برای هر یک از عوامل بر مبنای درجات توصیفی مانند ضعیف، متوسط، خوب، خیلی خوب و عالی مورد ارزیابی قرار می گیرند

استفاده از این روش ساده بوده و برای ارزیابی کننده و ارزیابی شونده قابل درک است. در نمودار ۴-۸ صفحه ۱۹۹ نمونه ای از فرم ارزیابی به روش مقیاس درجه بندی خطی نشان داده شده است

ب) روش درجه بندی (رتبه بندی متناوب): روش دیگر ارزشیابی کارکنان رتبه بندی داخلی با رده بندی همه کارکنان براساس گروه صفات در یک فرم واحد است. بر این اساس به هر کارمند نمره ای داده می شود که عملکرد او را با توجه به گروه بندی صفات نسبت به دیگران تعیین می کند. به طوری که اگر تعداد کارکنان ده نفر باشند، نمره یک بالاترین و نمره ده پائین ترین رتبه در گروه به شمار می آید. در نمودار ۴-۸ نمونه ای از روش درجه بندی نشان داده می شود. از مشکلات این روش ذهن گرایی در حد بسیار زیاد است که فرد را ممکن است درگیر خطاهای هاله ای نماید و دیگر اینکه اگر افراد سازمان و یا واحد مورد ارزیابی زیاد باشد کار ارزیابی غیر منصفانه تر انجام می شود. در نهایت ممکن است این روش موقعیت افراد را بر مبنای عملکرد از دیگران متمایز سازد، اما میزان تفاوت را به درستی نمی توان با این روش نشان داد. بدون شک، رتبه بندی در بهترین حالت خود، یک روش ناقص و اولیه (ارزیابی است). این روش را می توان در شرایطی به کاربرد که (جزئی ۱۳۸۰: ۳۱۱)

۱. تعداد کمی از کارکنان درجه بندی شوند.

۲. توجه درجه بندی تنها به بهترین یا بدترین باشد و توجهی به مقدار بهتری یا بدتری نداشته باشد.

۳. کارکنان در میان گروه مقایسه نشوند. ۴. ارائه بازخورد به کارکنان هدف اساسی فرآیند ارزشیابی نباشد.

د) روش مقایسه زوجی (مقایسه کارکنان با یکدیگر): این روش که نوعی رتبه بندی ساده است، از ارزشیابی کننده می خواهد که هر فرد را با دیگری بر مبنای یک

یار و یا هر ویژگی مقایسه کند و در هر مقایسه میان دو نفر بهترین را برگزیند و بدین ترتیب کارکنان از بهترین تا بدترین رده بندی خواهند شد. در این مقایسه بهترین زد کسی است که بیشترین تعداد مقایسه های دلخواه را داشته باشد.

تعداد مقایسه های لازم را می توان از طریق فرمول " " محاسبه کرد. (صفحه ۲۰۱ کتاب) در این تعداد کارکنانی است که باید ارزشیابی شوند. مثلاً تعداد مقایسه های لازم برای یک گروه N فرمول = پانزده نفره ۱۰۵

مقایسه خواهد بود. اگر ارزیابی قرار بوده شش بعد مختلف مانند کمیت کار، کیفیت کار، انضباط، - اخلاق کار، وفاداری به سازمان و میزان تلاش را ارزیابی کند پس رتبه بندی کننده باید $۶۳۰ = ۶ * ۱۰۵$ مقایسه انجام دهد. بنابراین از روش مقایسه زوجی فقط در گروه های کوچک و برای چند بعد محدود می توان استفاده کرد. برای تعداد زیادی از کارکنان و یا هنگامی که چندین عامل باید رتبه بندی شوند استفاده از این روش مشکل می باشد.

د) روش ثبت وقایع حساس: برقراری این روش، مستلزم شناخت رویدادهای مهم و ثبت آنهاست. با استفاده از این روش ارزیابی، سرپرست رفتارهای کارکنان را به هنگام رویدادهای خوب را سنجیده و در دفتری ثبت می نماید. برای مثال اگر کارمندی وظایف خود را همانگونه که در شرح وظایف نگاشته شده انجام دهد، کار چندان مهمی نکرده است. بلکه وظیفه عادی خود را انجام داده است، اما هرگاه در

وضع نامساعدی مانند نقص تجهیزات، فشار ارباب رجوع، فشار اقتصادی و موارد دیگر قرار گرفته باشد این رویدادها مانع انجام وظایف کارمند نشده باشد و وظایف عادی خود را اجرا نماید، می توان برای آن کارمند یک واقعه مهم را ثبت نمود و اگر کارمندی علیرغم فراهم بودن تجهیزات و مساعد بودن وضعیت مسامحه کار باشد یک رویداد منفی برای او ثبت می شود. البته به کارگیری این روش مستلزم آموزش دقیق مدیران و ارزیابی کنندگان به رعایت اصول روابط انسانی، تشخیص وقایع و نوع مشاهده و تا (Mulvaney and et al), مصاحبه و چگونگی مذاکره با کارکنان است (۴۳۵: ۲۰۰۶)

[30.05.21 16:05],

آنها از متن کار اصلی کارمند، وقایع مهم را بر مبنای اولویت و اهمیت وظایف کارکنان ثبت نماید. اجرای این روش از نظر زمان مطلوب است و قدرت و ضعف کارکنان را در مواقع خاص و حساس به طور عینی نشان می دهد

نمودار ۶-۸ صفحه ۲۰۲ نمونه ای از روش ثبت وقایع حساس نشان می دهد

وقایع مثبت

وقایع منفی الف) مسأله را تشخیص دار

الف) نتوانست مسأله را تشخیص دهد ب) راه حل مسأله را یافت و عمل نمود ب) بی توجهی به مسأله را ادامه دار ج) وضع منجر به وقوع مسأله را یافت و اصلاح ج) نخواست یانتوانست وضعیت منجر به پیدایش کرد

| مسأله را دریابد. تاریخ وقایع موارد شرح وقایع

تاریخ وقایع | موارد | شرح وقایع حساس شدن به لرزش

سوختن ماشین به دلیل اج ماشین و متوقف ساختن آن

سرویس نکردن و روغن انجام اقدامات اصلاحی

نداشتن

/۵/۱۲

نمودار ۶-۸: نمونه ای از روش ثبت وقایع حساس

ه) روش استفاده از فهرست راهنما (چک لیست): این روش ارزیابی بررسی فهرست از مفاهیم رفتاری، صفات و ویژگی های مختلف شغلی است که توسط ارزیابی کنندگان به صورت جدولی از مفاهیم فوق نسبت به فرد ارزیابی شونده علامت گذاشته می شود. در این فهرست موزون به هر جمله در فهرست، یک ارزش نسبی داده می شود و هر رفتار بر مبنای اهمیتش در فهرست، یک ارزش نسبی دارد و براساس مجموع امتیازات حاصله توسط ارزیاب سنجیده می شود

در موارد معمول این فهرست رویدادهای شاخص از قبل تعیین شده را نشان می دهد. مشکل پیچیده تر این روش ارزیابی فهرست وزنی است، که در آن به هر جمله در فهرست یک ارزش نسبی داده می شود. هر رفتار بر حسب اهمیتش در اجرای شعل ارزش گذاری می شود. جملاتی که مهمتر هستند ارزش های عددی بالاتر (وزن های بیشتر) را دریافت می کنند. امتیازهای کارکنان در ارزیابی از جمع امتیازهای داده شده

توسط ارزیابی کننده به دست می آید. مسئولیت استفاده از این روش در سادگی و سودمندی بازخورد آن است. در زمان کوتاه می توان ارقام زیادی در فهرست گنجانند. معمولا ارزیابی کنندگان باید جواب های بله - خیر یا درست - غلط در فهرست بدهند در نتیجه زمان ارزیابی مقرون به صرفه است و تعداد جملات بیشتری را می توان در فهرست راهنما قرار داد. این عوامل برای شاغلین نیز بازخورد زیادی را در ارتباط با عملکردشان فراهم می کند. از سوی دیگر استفاده کنندگان روش فهرست راهنما در معرض اشتباهات ذاتی موجود در ارزیابی های ذهنی قرار می گیرند. ارزیابی کنندگان به راحتی می توانند نظر خود را درباره اینکه کدام جملات معرف صفات مثبت اند اعمال کنند و هر چند آنها معمولا از امتیاز ارزش های داده شده مطلع نیستند، می توانند تعیین کنند چه عواملی شایسته امتیاز بیشتری هستند. در نتیجه، خطاهای هاله ای، خطاهای آسانگیری یا سختگیری و دیگر جهت گیری های ممکن وارد ارزیابی شود.

(و) روش انتخاب اجباری: این روش برای کاهش خطای گرایش به ارفاق در ارزیاب (به همه امتیاز بالا دادن) و ارائه روشی که بتواند مقایسه عینی تری را میسر کند ابداع شده است

در اجرای روش انتخاب اجباری درصدهایی از پیش تعیین شده متعلق به کارکنان را در گروه های مربوط به عملکردها قرار می دهند، مانند

درصد دارای بالاترین عملکرد ۲۰ درصد دارای عملکرد بالای متوسط ۳۰ درصد دارای عملکرد ۱۵ متوسط ۲۰ درصد دارای عملکرد زیر متوسط ۱۵ درصد دارای عملکرد پایین در این روش ارزیاب موظف به رعایت حدود تعیین شده با روش توزیع

(ب) درصد فراوانی است، به این ترتیب آزادی عمل و اعمال سلیقه محدود مود. از معایب این روش آن است که در یک واحد سازمانی ممکن است افراد هم

طر تخصصی و کارآیی به درستی ارزیابی نگردند. چون برای قرار دادن افراد درصدی ۲ اجبار باید برخی از نقاط ضعف و قوت افراد را نادیده انگاشت و

[30.05.21 16:09] ,

.همچنین برخی را که دارای استحقاق مناسب نیستند در رده ای قرار داد که حق آنها نیست

ز) روش مدیریت بر مبنای هدف: مدیریت بر مبنای هدف فرایندی است براساس آن مدیران سطوح بالا و پایین سازمان به طور مشترک هدف های مشترک را معین می نمایند. وظایف و مسئولیت هر فرد بر اساس نتایج و انتظارات معلوم و سپس این برنامه به عنوان راهنمایی جهت سنجش واحدی و ارزشیابی کارکنان به کار گرفته می شود. در این روش مدیر و کارمند در رابطه با هم متحد می شوند که در زمان مقرر جهت کسب هدف و براساس مفهوم کنترل خارجی کارمند توسط مدیریت و کنترل خود از سوی فرد کارکنند تلاش نمایند. در به کارگیری این روش میزان رشد و بلوغ کارکنان شرط اساسی است.

زمینه های اجرایی مدیریت بر مبنای هدف عبارتند از: - اهداف با همکاری سرپرستان تعیین شوند - برنامه های عملی تنظیم شوند - رفتار افراد مرور شده و مورد تعدیل قرار گیرند - ارزیابی بر اساس میزان دستیابی به اهداف برنامه ریزی شده انجام گردد

موفقیت در به کارگیری این روش، به توانایی کارکنان و سرپرستان در تعیین اهداف قابل اندازه گیری و اثبات در عملکرد بستگی دارد. مدیریت بر مبنای هدف مدیران عالی سازمان را ملزم می سازد تا اهداف خود را تعیین نموده و به زیردستان اعلام نمایند و همین فرایند باید توسط مدیران سطوح پایین سازمان نیز دنبال سو

فرآیند مدیریت بر مبنای هدف به شرح زیر است

تنظیم اهداف و برنامه های بلندمدت سازمان - توسعه اهداف کلیدی که بایستی تحقق یابد - ایجاد اهداف - فرعی - تعیین استانداردهای عملکرد - تنظیم برنامه های اجرایی به منظور تحقق اهداف - اقدامات اصلاحی در صورت لزوم

مرور منظم و ارزیابی پیشرفت فردی در جهت دستیابی به اهداف

ارزیابی، تشویق، تقویت و تاکید بر رفتارهای مناسب از طریق آموزش، پاداش و برنامه ریزی شغلی - (Cascio, 1989: 328)

ح) روش مقیاس مبتنی بر رتبه بندی رفتاری: یکی از مشکلات عمده موجود مقیاس های رتبه بندی، ارزشیابی مبتنی بر ارتباط ذهنی است. یعنی وقتی که رویایی کننده در ارزیابی فرد از مقیاس ضعیف، متوسط یا خوب و یا عالی استفاده

نماید بسته به تحلیل ذهنی خود به انتخاب یک واژه پرداخته است. برای غلبه بر چنین ابهاماتی روش مقیاس مبتنی بر رتبه بندی رفتاری ارائه شده است. این روش ارزیابی کنندگان را ملزم می سازد تا کارکنان را بر اساس یک پیوستار تعریف شده از رفتارهای مثبت تا منفی رتبه بندی نمایند. این روش مقیاس مستلزم بسط براساس رویدادهای حساس جهت تشخیص نقاط مورد نظر است. از ارزیابی کنندگان انتظار می رود که به جای قضاوت در مورد شایستگی کارکنان و با فعالیت کارکنان رفتار واقعی آنها را به صورت یک پیوستار تنظیم کنند. بنابراین ارزیابی کننده نقاطی را مشخص می نماید که با رفتارهای خاص فرد ارزیابی شونده تطابق دارد. در نمودار ۷-۸ نمونه یک مقیاس رتبه بندی مبتنی بر رفتار برای یک مدیر فروشگاه نشان داده شده است

فرآیند تبیین این روش عبارت است از

- از تعدادی کارشناسان و متخصصان تقاضا می شود تا ضمن تعریف ویژگی های مؤثر و غیر مؤثر - مرتبط با عملکرد شغلی، آنها را فهرست نمایند. ممکن است در این فهرست دهها نمونه از عملکرد درجات متفاوت از بهترین تا بدترین براساس شاخص های مهارتی، تخصص، توانایی ها و تضادها درجه بندی شود.
- سپس این فهرست در اختیار گروهی دیگر از متخصصان قرار می گیرد تا آن را یک بار دیگر بر مبنای معیارهای مذکور در بند قبلی، به صورت مجدد درجه بندی نمایند. به این ترتیب کار گروه اول کنترل می گردد. آنگاه موارد تأیید شده توسط دو گروه که بیانگر نمونه های صحیح تری از عملکرد است انتخاب می شود.
- در این مرحله نمونه های تأکید در گروه از بالاترین تا کمترین امتیاز در مقیاس جه بندی می شوند. - این فرآیند باید برای همه مشاغل سازمان تکرار گردد

[30.05.21 16:12] ,

بسیاری از سازمان ها این روش را به دلیل زمان طولانی و در برداشتن هزینه در سیستم به کار نمی گیرند. اما اگر از این روش استفاده شود دارای مزایایی است. از مزایای این روش کاهش اضطراب و نگرانی ارزیابی شوندگان، ایجاد نگرش مثبت نسبت به سازمان، و ایجاد اعتبار برای فرآیند ارزیابی است به دلیل اینکه تنظیم آن با مطالعه دقیق در ویژگی های لازم جهت عملکرد همراه می باشد بازخورد مناسب را در اختیار کارکنان قرار می دهد.

پست: مدیر فروشگاه ابعاد کار: هدایت و نظارت بر کارکنان عالی ۹ امتیاز - در تمام روز کاری تلاش به تحلیل فروش دارد

جهت انتقال احساس مسئولیت و اعتماد به کارکنان بسیاری از وظایف خوب ۸ -

را نمایندگی می کند

برنامه هفتگی در رابطه با آموزش کارکنان را بدون وقفه انجام می دهد. متوسط ۶ -

با کارکنان با احترام و محبت رفتار می کند. - در موقعی که مشتری در انتظار است به صحبت نکردن - همکاران با همدیگر را تذکر می دهد

در صورت عدم رضایت از همکاری زیردستان روی حرفی که زده زیر متوسط ۴ -

به همکاران یادآوری می نماید در ایامی که مریض هستند و امکان حضور ندارند از وی اجازه بگیرند -

با پذیرش ریسک ، گسترش رفتار منفی کارکنان رعایت استانداردهای ضعیف -

فروشگاه را برای آنان با لحن سرد گوشزد می کند. - با توجه به مغایرت با سیاست های شرکت به افزایش دستمزد کارکنان قول می دهد.

می ایستند.

نمودار ۷-۸ صفحه ۲۰۶: مقیاس ارزیابی مبتنی بر رتبه بندی رفتاری

ط) روش مقیاس مشاهده رفتار : این روش با روش مقیاس بر رتبه بندی رفتاری، مشابه بوده و مبنای آنها یکسان است اما تفاوت آنها در زمینه تبیین چارچوب های مقیاس سنجش و نوع امتیاز دهی است که ناشی از استفاده از تحلیل آماری برای انتخاب ابعاد عملکرد است. تحلیل آماری برای تعیین آن دسته از رفتارها یا رویدادهای مهم به کار گرفته می شوند که به روشنی قابل ارزیابی می باشند و عملکرد

اثربخش را از عملکرد غیر اثربخش می توان تفکیک ساخت، در حالی که در روش : بیایی مبتنی بر رتبه بندی رفتاری، تنها متخصصان ارزیابی از عهده چنین کاری در می آیند. از مزایای این روش آن است که مانند روش مقیاس مبتنی بر رتبه بندی رفتاری، از تجزیه و تحلیل شغل استفاده رده و ابعاد رفتاری از تجزیه و تحلیل شغل استفاده می کند. ابعاد رفتاری باید به وضوح مشخص باشد ضمن آنکه از مشارکت کارکنان در تنظیم طرح و اجرای آن بهره مند است و این امر به کاهش مقاومت در اثر بخشی اجرای طرح کمک می کند، همچنین کارکنان مانند روش رتبه بندی رفتاری بازخورد لازم را دریافت می دارند، ضمن آنکه به کارگیری این روش نیازمند رشد و بلوغ مناسب در کارکنان سازمان است. | این روش نیز پرهزینه و زمان بر می باشد ضمن آنکه برای هر یک از مشاغل باید ابعاد لازم را تدوین نمود. جدول زیر نمونه ای از ابعاد مقیاس مشاهده رفتار را نشان می دهد.

ی) روش ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه: به فرآیند ارزیابی با استفاده از منابع الف، ارزیابی ۳۶۰ درجه و گاهی اوقات ارزیابی چندگانه گفته می شود نمودار زیر سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه را نشان می دهد

یک دایره کامل ۳۶۰ درجه است. در نتیجه در ارزیابی چندگانه از چندین منبع که دیدگاه های مختلفی دارند برای ارزیابی استفاده می شود. معمولاً ارزیابی تنها بر اساس ارزش گذاری مدیران نیست بلکه یک سری ارزیابی ها توسط همکاران و خود کارکنان انجام می شود. چنانچه فرد مدیر باشد توسط زیردستان نیز مورد ارزیابی قرار می گیرد. در برخی سازمان ها، ارزیابی هایی توسط مشتریان و تأمین کنندگان انجام می شود

.(Mount, et al, 1988: 56).

وجه تسمیه این ارزیابی آن است که هر فرد از طریق نیروهای اطراف خود و خودش در محیط یک دایره (۳۶۰) ارزیابی می شود. هدف اصلی این شیوه ارزیابی عبارت از شناخت هر کارمند از خود توسط یک فرآیند انعکاسی است. به این معنا که کارشناسان و مدیران اطراف هر فرد دقیقاً به عنوان یک آینه عمل کرده و کارکنان می توانند خود را به خوبی در این آینه رؤیت نمایند. مطالعات نشان داده است که این

[30.05.21 16:21] ,

شیوه ارزیابی به عنوان یک وسیله توانمند به خوبی توانسته است در محدوده بهره برداری قرار گیرد
(214 :2008 ,Koca)

از ویژگی های این شیوه این است که کلیه همکاران اعم از مدیران، سرپرستان و همکاران در این فرآیند قرار می گیرند. این شیوه به مراتب از دیگر روش های قدیمی و سنتی که صرفاً بازخورد فرد از فرد است جامع تر بوده و میزان ذهنی بودن آن به مراتب کمتر از شیوه های دیگر است. چرا که با کلیه اطلاعات همه جانبه ای که به این فرآیند داده می شود ویژگی عینی بودن آن بسیار روشن است که مورد توجه قرار می گیرد و تا اندازه قابل ملاحظه ای خطاهای آماری آن کاسته می شود. گرفتن بازخورد از نفرات متعدد و از جهات مختلف به مراتب قابل معتبر تر و دقیق تر از اخذ نظر صرفاً از یک فرد است. کلیه کارکنان از این راه می توانند به تصویر ارزشمندی از خود دست یابند که نسبت به بازخوردهای سنتی که فقط براساس نظر سرپرستان و یا مدیران تهیه می گردید، بسیار پیشرفته تر است در این سیستم ارزیابی که شیوه کاملاً اجرایی است پرسشنامه ای بر اساس عوامل مورد نیاز ارزیابی، تدوین و مورد استفاده قرار می گیرد.

به عنوان مثال در بحث اثربخشی رهبری شایستگی های زیر مورد توجه قرار دارند

دیدگاه ها و رسالتها ۲. راهبردها ۳. توانمند سازی ۴. انگیزش و الهام بخشی ۵. ارتباطات ۶. هوش ۱. احساس یا عاطفی ۷. رهبری تیمها ۸ هدایت و مربیگری ۹. مدیریت کارکنان ۱۰. حل مشکلات و تصمیم سازی ۱۱. تغییر سازمانی ۱۲. رضایتمندی از رهبری اثربخش

هر یک از مدیران می توانند یک زمینه ارزیابی شخصی از طریق دریافت بازخورد ۳۶۰ درجه برای خود ایجاد نمایند

افراد و گروه هایی که می توانند در انعکاس نظرات و اطلاعات ورودی به این فرآیند نقش داشته باشند عبارتند از

مدیران (مدیران صف و ستاد، معاونین مدیر) - مدیران همتراز - گزارشات مستقیم - تماس های - ...بیرون از سازمان و مشتریان، سهامداران، پیمانکاران و

نهایتاً اینکه مدل بازخورد ۳۶۰ درجه می تواند با اطمینان بالایی در خصوص ارزیابی عملکرد بازخورد مناسبی را ارائه نماید

چه کسانی ارزیابی می کنند؟ ۸-۷

هنگامی که معیارها و ابزارهای ارزیابی مشخص شد قدم بعدی انتخاب ارزیابی کنندگان است. در اکثر سازمان ها ارزیابی توسط مدیریت یا سرپرست مستقیم کارمند انجام می شود. البته ممکن است که ارزیابی توسط خود فرد یا توسط کمیته خاص و یا همکاران و یا زیردستان نیز صورت پذیرد

ارزیابی توسط مدیریت ۸-۷-۱

در اکثر سازمان ها ارزیابی توسط سرپرستان یا مدیران انجام می گیرد. ارزیابی توسط سرپرستان محاسن و معایبی دارد

محاسن - سرپرستان از نیازهای شغلی واحدهای خود آگاهند و از تناسب هر شغل با ساخت کلی سازمان مطلع می باشند. - آنها به صورت مستمر با کارکنان در تماس بوده و می توانند نقاط قوت و ضعف آنها

تشخیص دهند. چون سرپرستان معمولاً پاداش و توبیخ کارکنان را اعمال و نظارت می کنند بدیهی است که کارکنان بیشترین اعتبار را برای ارزیابی آنان قائل باشند

[30.05.21 16:24]

معایب

از آنجایی که سرپرست ممکن است اختیار تنبیه و پاداش داشته باشند زیردستان شاید احساس خطر کنند. - ارزیابی یکطرفه است و بدین ترتیب در کارکنان حالت تدافعی ایجاد می کند. - ممکن است سرپرست مهارت های لازم را در برقراری رابطه با افراد نداشته باشد تا

بازخورد خوب ایجاد کند. - ممکن است سرپرست تعصبات اخلاقی خاص داشته باشد. - ممکن است سرپرست با تنبیه هایش کارکنان را از خود فراری دهد

خود ارزیابی ۸-۷-۲

کارکنانی که در فرآیند ارزیابی مشارکت می کنند، احتمالاً با هدف ها بیشتر درگیر می شوند و به آن متعهدتر خواهند بود. خودارزیابی اغلب ابزار اثربخشی است برای برنامه های خودپروری، رشد شخصی و ایجاد تعهد به هدف ها، استفاده از خودارزیابی، به ویژه از طریق مشارکت در تعیین هدف ها به منزله یکی از شاخه های فرعی که روش مدیریت مبتنی بر هدف شهرت یافته است. استفاده از این روش می تواند در رابطه با افرادی مفید باشد که بتوانند اهداف خود را تعیین نمایند و بلوغ بررسی و تشریح و اصلاح رفتار خود را داشته باشند

ارزیابی توسط همکاران یا هم ردیفان ۸-۷-۳

این ارزیابی می تواند پیش بینی مفیدی برای عملکرد آتی زیردست باشد. به ویژه هنگامی که سرپرستان نمی توانند به برخی از جنبه های عملکرد افراد دسترسی پیدا کنند. با این همه اگر نظام پاداش دهی سازمان بر پایه عملکرد باشد و حالت رقابتی زیادی وجود داشته باشد و اگر سطح اعتماد افراد به یکدیگر پایین باشد، روش ارزیابی به توسط همکاران اعتبار کمتری خواهد داشت

ارزیابی کمیته ای ۸-۷-۴

کاهش برخی از پیش داورى ها و یک جانبه نگرى هاى که در ارزیابی انفرادى

وجود دارد بعضی از سازمان ها به تشکیل کمیته های ارزیابی روی آورده اند در این روش از چند ارزیاب استفاده می شود که رتبه آنها معمولاً یک رده بالاتر از سطح کارمندی است که مورد ارزیابی قرار می گیرد. مزیت این روش در آن است که افراد مختلف هر کدام جنبه ای از رفتارهای فرد را مشاهده نموده و در نتیجه قضاوت چند نفر سبب می شود که از یک جنبه نگری پرهیز شود. از معایب این روش زمان زیادی است که برای برنامه ریزی و ارزیابی افراد مورد نیاز می باشد. به ویژه در موارد اختلاف نظر، جهت تعدیل ارزیابی زمان زیادی لازم است. در این روش افراد کمیته باید با رفتارهای کارکنان آشنا باشند. در حالی که در سازمان ها کمتر دیده می شود که سرپرستی از رفتار کارکنان دیگر واحدها شناسایی لازم را داشته باشند.

ارزیابی توسط زیر دستان ۸-۷-۵

استفاده از این روش در سازمانها محدود می باشد. ارزیابی توسط زیردستان می تواند سرپرست را با تأثیری که در آنان گذارده است آگاه کند. بسیاری از کارکنان در مواجهه با ارزیابی های انجام شده از طرف سرپرستان در مورد خود، در ارزیابی های خود از سرپرستان چه منفی و چه مثبت مبالغه می کنند. بسیاری از کارکنان این نوع ارزیابی را فرصتی برای جبران بی عدالتی های گذشته می دانند. در مجموع کارکنان، ارزیابی از سرپرست خود را براساس قدرت و اقتدار سازمانی وی انجام می دهند تا آنکه کارکرد واقعی او را ارزیابی نمایند (جزنی ۱۳۸۰: ۳۱۸-۳۱۹)

زمان ارزیابی ۸-۸

یکی از جنبه های اثربخش ارزیابی ها تعیین زمان آن است. ارزیابی چه وقت باید انجام شود؟ پاسخ به این پرسش مانند اغلب سؤالات مدیریت این است که بستگی دارد، به این که چه کسی ارزیابی می شود؟ با چه تجربه ای، یا چه رتبه ای با درجه یا گروه شغلی و چه نوع عملکردی در گذشته

معمولاً بیشتر سازمان ها ارزیابی سالانه یا دو سال یکبار را برای کارکنان باتجربه خود کافی می دانند. در مورد کارکنان تازه استخدام در یک سال و یا دو سال اول خدمت گاهی هر سه ماه یا شش ماه یکبار ارزیابی به عمل می آید. علاوه بر این

[30.05.21 16:27]

مدیران تراز بالا معمولاً مورد ارزیابی های مکرر قرار نمی گیرند و در برابر کارکنان قراردادی و سطوح پائین نیاز به ارزیابی های بیشتر دارد. موضوع دیگری که موجب محدودیت زمان ارزیابی می شود نوع کارکرد است. اگر کارمندی در ماه های گذشته به طور استثنایی عملکرد خوبی داشته باشد لازم است ارزیابی ها در زمان های کوتاه تری انجام شود که پاداش کارفرما متناسب با کارکرد او پرداخت شود. همچنین در مورد کارمندانی که عملکرد ضعیفی دارند باید در فاصله های کوتاه تری ارزیابی انجام شود تا مشکلات کاری آنان به موقع برطرف شود. سرانجام امروز پاره ای متخصصان مدیریت بر این باورند که سازمان ها باید پیش از هر تصمیم گیری مهمی چون ارتقاء، افزایش حقوق، جابه جایی و

انتصاب و برکناری از خدمت اقدام به ارزیابی کارکنان مورد نظر نمایند. اخیرا کارشناسان و (590) پژوهشگران امور استخدامی پیشنهاد نوعی ارزیابی ماهانه را در پاره ای از کشورها داده اند (DeBrujin, 2002):

در مؤسساتی که نظام های مقرراتی و انضباطی، آموزش ضمن خدمت، پرداخت پاداش به موقع، برنامه ریزی، نظارت و کنترل و ارتباطات به خوبی کار نمی کنند ارزیابی ابزار مناسبی برای آگاهی از چگونگی انجام دادن کار در سازمان است. با وجود این باید توجه کرد که ارزیابی جانشین اینگونه جنبه های مهم اثربخشی مدیریت نگردد و هر کدام از آنان در جای خود به کار گرفته شود. ارزیابی بیانیه و سند کوتاهی است که این زمینه ها را به خود پیوند می دهد به طوری که مدیر و کارمند هر دو میزان پیشرفت خود را ارزیابی و ثبت می کنند. نکته مهم قابل ذکر این است که ارزیابی باید پس از انجام گرفتن آن به عنوان یک وسیله فوری، به موقع و مطمئن برای بازگشت اطلاعات به شخص مورد استفاده قرار گیرد تا از این راه کار خوب او تقویت و عملکرد ضعیف وی اصلاح شود

کدام روش ارزیابی عملکرد را باید انتخاب نمود؟ ۸-۹

تصمیم برای انتخاب روش ارزیابی عملکرد کار آسانی نیست. به شرط اینکه به یک اصل تبدیل نگردد با اهداف ارزیابی عملکرد می توان با استفاده از معیارهای اقتصادی بودن و محافظت از خطاهای ارزیابی روش ارزیابی را انتخاب نمود

به طور کلی تعیین روش های ارزیابی عملکرد بیشتر باید براساس معیارهای زیر

باشد:

- اهداف توسعه: با ارائه بازخورد، کوشش موفقیت آمیز کارکنان فراهم و وابستگی سازمانی افزایش یابد -
- اهداف سازمانی: اتخاذ تصمیم برای کارهای ترفیع، افزایش دستمزد، انتقال و برکناری از خدمت -
- اقتصادی بودن: محاسبه هزینه های مربوط به توسعه و اقدامات مدیریت ممانعت از خطاهای ارزیابی - از قبیل: - تمایل به حد وسط: تمایل به ارزیابی تمامی کارکنان در حد متوسط و میانی
- خطای هاله ای: گرایش به ارزیابی بر اساس یک ویژگی مشخص، به جای آنکه کل عملکرد فرد در یک دوره بررسی شود
- خطای آسان گیری: تمایل به ارزیابی کارکنان در سطح خوب و عالی -
- خطای مربوط به سخت گیری: تمایل به سخت گیری بیش از حد در ارزیابی کارکنان -
- تأثیر اولیه: تمایل به ارزیابی افراد بر اساس تأثیر انجام شده در برخورد اول و نه بر اساس تحلیل عملکردی در طول دوره ارزیابی
- خطای تازه نگری: تمایل به انجام عمل ارزیابی بر اساس آخرین رفتارهای مشاهده شده و نه بر اساس -
- ارزیابی کل رفتارهای فرد در طول مدت ارزیابی

کاربرد نتایج ارزیابی عملکرد ۸-۱۰

ارزیابی عملکرد یک فرآیند است. در نتیجه این فرآیند با ارائه بازخورد به افراد در خصوص چگونگی فعالیت آتی آنان رهنمود می‌شوند. نتایج ارزیابی عملکرد در چه حوزه‌هایی و به چه صورتی به کار گرفته خواهد شد به طور خلاصه عبارتست از:

- مدیریت حقوق و دستمزد - مدیریت مسیر شغلی - برنامه ریزی استراتژیک - تعیین نیازهای آموزشی - اقدامات مربوط به گسترش شغل، غنی سازی شغل، ارزیابی شغل، چرخش شغل - تمدید قرارداد و برکناری از خدمت

[30.05.21 16:31],

فصل نهم

مقدمه ۹-۱

سازمان های اجتماعی اعم از اینکه ماهیت بازرگانی، صنعتی یا خدماتی داشته باشند به صورت سیستمی عمل می کنند و از این رو هر چه پیچیده تر باشند سیستم های فرعی بیشتری در خود دارند. از جمله سیستم های فرعی که تقریباً در تمامی سازمانها وجود دارد مدیریت منابع انسانی است که به تأمین، بهسازی و نگهداری و نیز جبران خدمات کارکنان می پردازد. یکی از فرآیندهای این مدیریت سیستم حقوق و دستمزد یا به اصطلاح امروزی جبران خدمات است که در انگیزش و نگهداری کارکنان و در نتیجه در دستیابی به اهداف سازمان نقش اساسی ایفاء می نماید.

مدیریت حقوق و دستمزد فرآیندی است که به تدوین و اجرای راهبردهای سیاست ها و سیستم هایی می پردازد که به کمک آنها سازمانها بتوانند از راه تأمین و نگهداری کارکنان مورد نیاز و افزایش انگیزش و تعهد در آنها به هدف های خود دست یابند. بدیهی است در این راه سازمان ها به افرادی نیاز دارند که آمادگی داشته باشند عملکرد چشمگیری را همراه با حسن نیت و وفاداری از خود نشان دهند کارکنان نیز در مقابل انتظار دارند که خدماتشان جبران شود. حقوق مبلغ خالصی است که به کارمند در مقابل کار فکری یا جسمی و یا ترکیبی از این دو به صورت ماهانه و یا سالانه می دهند و دستمزد مبلغ خالصی است که به کارگر پرداخت می شود. این مبلغ ممکن است در مقابل ساعت کار، روز کاری یا میزان مشخصی از کار پرداخت شود.

(Armstrong, 2002: 70).

جبران خدمات کارکنان و ایجاد انگیزه کار و تلاش در آنان با استفاده از روش های متنوع پرداخت از جمله وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی است. اما جهت تشویق کارکنان مولد و بهره وری که در نهایت به بهبود عملکرد و افزایش کارایی سازمان منجر می شود می توان از ترکیب مناسب پاداش ها در موقعیت مناسب خود استفاده نمود. جبران خدمات کارکنان مجموعه پاداش های درونی و بیرونی است که

در قبال انجام بهینه کار و بر پایه منطقی و عادلانه به افراد پرداخت می شود و با توجه به طیف وسیع پاداش ها می توان گفت که پرداخت ها به غیر از حقوق و دستمزد شامل محرک های مالی و غیرمالی متعددی می گردد که هر یک به نوع خود مشوقی است جهت انجام مطلوب تر امور توسط نیروی انسانی کارا که در نهایت انگیزه به کار،

رضایت شغلی و سازمانی و تعهد اجتماعی را افزایش و در مقابل غیبت ها، کم کارها، نقل و انتقالات (Berman, 2006) منفی و تمایل به ترک خدمت را کاهش می دهد.

اهمیت و نقش حقوق و دستمزد هدف اساسی از تنظیم طرح و مقررات مربوط به حقوق و دستمزد، ۹-۲ پرداخت حق الزحمه عادلانه و متناسب با کوششی است که مستخدم در ایفای وظایف و مسئولیت های سازمانی متحمل می شود. حصول این هدف ضمن آنکه رفاه و آسایش کارمند را فراهم می سازد در جهت منابع سازمانها بوده و در بهبود وضع اجتماعی و توسعه اقتصادی جامعه نیز مؤثر است زیرا فرد با دریافت حقوق کافی و متناسب می تواند نیازهای اساسی و ضروری خود و خانواده خویش را تأمین نماید. در ضمن انگیزه مؤثری جهت توسعه مهارت، معلومات و تصدی وی برای مشاغل پر مسئولیت خواهد بود. از سوی دیگر و از دیدگاه علمی پرداخت حقوق و دستمزد کافی و عادلانه در بالا بردن سطح زندگی و افزایش قدرت خرید افراد یک جامعه تأثیر فراوان دارد.

هرگاه در یک جامعه، افزایش حقوق ها با افزایش نسبت کارایی سازمانها هماهنگ نباشد افزایش قیمت ها حتمی است و در برخی موارد این عدم تعادل میزان مصرف را کاهش می دهد و بیکاری و بحران اقتصادی به وجود می آورد زیرا بین سطح حقوق و دستمزد و کارایی افراد جامعه رابطه مستقیم وجود دارد. هر قدر کارایی افراد جامعه کم باشد به همان نسبت میزان حقوق و دستمزد و سطح زندگی در آن جامعه پایین است از این رو سطح زندگی در هر منطقه شاخص حداقل حقوق کارکنان آن منطقه محسوب (jeffery, 2002) می شود.

ابعاد حقوق و دستمزد ۹-۳

حقوق و دستمزد دو بعد دارد: برای حقوق بگیران درآمد به حساب می آید و برای فان استخدام کننده اقلام هزینه ای است که انتظار دارند در قبال آن فرد حقوق بگیر، ی داشته باشد. برای انطباق نیازهای کارفرما و کارمند یک ساختار حقوق و مزایا پاسخگوی دو شرط باشد: اول آن که پرداخت را به نحوی برقرار کند که شرایط

استخدام اولیه قادر به جذب آن تعداد از افراد کارآمد و مورد نیاز باشد و ضرایب متغیر

[30.05.21 16:34] ,

پرداخت آن منعکس کننده تفاوتها و اهمیت بین مشاغل بوده و مورد پذیرش کارکنان باشد. دوم آنکه ساختار روش پرداخت به گونه ای باشد که موجب ترغیب کارکنان در گسترش توانایی هایشان و نهایتاً

منجر به سودآوری برای افراد و سازمان شود. شرایط مذکور زمانی جامه عمل به خود می پوشاند که ساختار پرداخت متکی به دو عامل باشد

(الف) منطق درونی: باید ابزاری متناسب و قابل فهم برای استقرار ارزش نسبی مشاغل وجود داشته باشد. و پرداخت نیز منعکس کننده آن نسبت باشد

(ب) رقابت برون سازمانی: حقوق مشاغل در یک ساختار حقوق باید دارای رابطه معقولی با پرداخت (هایی که برای مشاغل مشابه در سازمان های دیگر صورت می گیرد، باشد) (امیووی، ۱۳۶۹)

اهداف سیستم حقوق و دستمزد ۱. جذب نیروی انسانی متخصص و کارآمد به سازمان و نگهداری ۹-۴ کارکنان با انگیزه

کاری بیشتر ۲. پرداخت عادلانه در برابر کار و خدمتی که کارکنان ارائه می دهند ۳. وسیله ای برای تأمین معاش و بالا بردن سطح زندگی کارکنان ۴. تعدیل حقوق و مزایا در ارتباط با تغییرات بازار کار (صائبی، ۱۳۷۵)

راهبردهای حقوق و دستمزد ۹-۵

این راهبردها مقاصد سازمان را در زمینه خط مشی ها و نظامهای لازم برای تامین و برانگیختن افراد متعهد و توانمندی که بتوانند مأموریت سازمان را به انجام برسانند، متبلور می کنند. راهبردهای حقوق و دستمزد مسایل مهم و بلندمدت را در زمینه چگونگی پرداخت دربر می گیرد. به طور مثال راهبردهای پرداخت در یک موسسه بازرگانی باید بتواند برتریهای رقابتی پایدار پدید آورد و در یک سازمان غیرانتفاعی باید دستیابی به عملکرد و خدمت رسانی رضایت بخش را ساده کنند. به طور کلی راهبردهای پرداخت می تواند از موارد زیر در دستیابی به هدف هایشان یاری کنند

۱. ایجاد پیوند میان نظامها و رویه های پرداخت از یکسو و راهبردهای اساسی سازمان از سوی دیگر.

۲. ایجاد گرایش قوی به سوی عملکرد برجسته و پایدار در همه بخشهای سازمان از طریق افزایش تراز توانمندی افراد و عملکرد و بهتر آنان

۳. آگاه ساختن کارکنان نسبت به نوع رفتاری که منجر به دریافت پاداش می شود و نیز چگونگی پاداش دهی و افزایش انگیزش و تعهد آنان برای عملکرد بهتر

۴. کسب اطمینان از اینکه کارکنان توانمند در رفاه بسر می برند و همچنان در سازمان باقی خواهند ماند و نیز هشدار دادن به افراد ضعیف برای اینکه باید بهبود یابند یا سازمان را ترک کنند

۵. یافتن راههایی برای حذف عناصر و مسایل ضد انگیزه برای کارکنان مفیدی که سازمان قصد حفظ آنها را دارد

۶. برقراری اولویت های روشن در ارتباط با پرداخت ها برای کارکنان در راستایی وظایف و مسئولیت (Murphy, 1999) های محوله شان.

سیاست های کلی حقوق و دستمزد ۹-۶

تهیه و تنظیم خط مشی های مناسب در مورد محاسبه و تعیین حقوق و دستمزد کارکنان یکی از مسایل دشوار در مدیریت پرداخت محسوب می شود که به صورت راهنما و یا دستورالعمل دقیق و حساب شده چارچوب محاسبه و پرداخت حقوق و دستمزد را برای سازمان، مدیران و کارکنان مشخص می کند. در :تدوین سیاست های سیستم حقوق و دستمزد باید به نکات زیر توجه شود

سیاستهای کلی حقوق و دستمزد در هر مؤسسه باید با توجه به هدف های سازمان مدیریت و منابع ۱. انسانی تنظیم گردد و با شرایط بازار کار وفق داشته باشد زیرا پرداخت منصفانه در جلب نظر متقاضیان شغلی کارآمد مؤثر خواهد بود و بدین ترتیب سازمان ها از انتخاب شایسته ترین نیروی انسانی برخوردار خواهند شد.

حقوق و دستمزد در هر سازمان باید با در نظر گرفتن اهداف و منافع اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و . فرهنگی افراد جامعه تهیه و تنظیم گردد. کسب حقوق و

تمزد مناسب برای زندگی بهتر با کوشش مفید و ثمربخش، یکی از اهداف کارکنان در جامعه است. بنابراین در تهیه و تنظیم سیاست حقوق و دستمزد می بایستی این موضوع لحاظ شود

[30.05.21 16:36] ,

۳. باید تغییرات کیفی و کمی در سطح هزینه زندگی و آثار نسبی آن بر میزان حقوق و دستمزد در نظر گرفته شود.

۴. این سیاست ها در هر سازمان باید متناسب با توان مالی آن سازمان تهیه و تنظیم شود و به مرحله اجرا درآید.

۵. حقوق و دستمزد باید براساس ارزش واقعی کار و سهم کارکنان در افزایش کارایی و سود سازمان پرداخت شود.

حقوق و دستمزد باید به گونه ای تنظیم شود که به تقویت نظام شایستگی و روحیه کسب دانش، ۶. (Alane, 2005) مهارت و رفتارهای مطلوب منجر شود

نظریه های حقوق و دستمزد ۹-۷

براساس قانون کار، حقوق و دستمزد عبارتست از «وجه نقد و یا هرگونه مزایای غیر نقدی که کارکنان در مقابل انجام کار، از کارفرما دریافت می نمایند.» این وجه نقد و یا هرگونه مزایای غیر نقدی می تواند تابع اصول و عوامل متعددی باشد. مهمترین عوامل و نظریه های مؤثر در محاسبه و تعیین حقوق و دستمزد که امروزه مطرح اند عبارتست از: نظریه و عامل عرضه و تقاضا، قدرت پرداخت و بهره وری، قوانین و مقررات دولتی، نظریه و عامل هزینه زندگی، نظریه ها و عوامل فرهنگی و ارزشی،

اتحادیه ها و تشکل های صنفی. اینک به شرح مختصر هر یک از این عوامل و نظریه های مربوط به محاسبه و تعیین حقوق و دستمزد می پردازیم

نظریه و عامل عرضه و تقاضا ۹-۷-۱

بر اساس این نظریه، حقوق و دستمزد کارکنان بر اساس قوانین عرضه و تقاضا محاسبه و تعیین می شود. در واقع، این نظریه برای محصول کار مانند کالاها، اجناس و خدمات قیمتی تعیین می گردد و این قیمت بستگی به میزان عرضه و تقاضای آن کالا یا خدمات خاص به بازار دارد. هرگاه میزان ارائه کالا و یا خدمات معینی به بازار افزایش یابد و مصرف آن ثابت بماند یا کاهش یابد ارائه کنندگان کالا و یا خدمات خاص بناچار باید قیمت کمتری برای آن در نظر بگیرند و چنانچه بالعکس باشد مسلماً قیمت ها افزایش می یابد.

بنابراین طبق این نظریه به نیروی کار و تخصص و مهارت های آنان به مانند کالا خدمات نگریسته می شود بدین معنی که هرگاه عرضه نیروی انسانی و عاملان کار در را بیشتر گردد و نیاز به آن ثابت بماند میزان حقوق و دستمزد به علت فراوانی نیروی کار کاهش می یابد و بالعکس اگر عرضه نیروی کار به بازار کار کاهش یابد و نیاز به آن در بازار افزایش یابد میزان حقوق و دستمزد هم افزایش می یابد و هیچ گونه توجهی به نیازهای انسانی، مهارت ها و تخصصها نمی شود. هر چند که اولین نتیجه استفاده از این روش ایجاد یک نظام پرداخت بر اساس میزان حقوق و دستمزد متداول در بازار کار است اما به طور کلی این نوع نگرش به انسان و مهارت های او صحیح نیست

نظریه و عامل قدرت پرداخت ۹-۷-۲

بر اساس این نظریه سازمان هایی که توان مالی بالاتری دارند برای جذب کارکنان بهتر و کارآمد، مقداری به حقوق و دستمزد جاری و متداول در بازار کار می افزایند اما اگر سازمانی این توانایی را نداشته باشد و بخواهد بر طبق این نظریه حقوق و دستمزد کمتری به کارکنان خود بپردازد دیری نخواهد گذشت که کارکنان کارآمد آن سازمان برای کسب درآمد بیشتر سازمان را ترک خواهند کرد

نظریه و عامل بهره وری ۹-۷-۳

بر اساس این نظریه میزان حقوق و دستمزد کارکنان به نسبت افزایش کارایی و بازدهی آنان افزایش می یابد. در واقع، این نظریه به منزله یک اقدام مقطعی برای مقابله با آثار منفی تورم به کار گرفته می شود. استفاده از این روش در دراز مدت ممکن است که آثار نامطلوبی را به همراه داشته باشد که این امر می تواند مربوط به تسریع در افزایش حقوق و دستمزد و بخشی دیگر مربوط به کاهش میزان تولید برای پرداخت بیشتر سد. تجربه نشان داده است که استفاده از طرح بهره وری در پرداخت پاداش به کارکنان و به آثار اقتصادی نامطلوب، مشکلات دیگری هم به همراه دارد که عمدتاً

عبارتست از:

روش دقیقی برای سنجش بهره‌وری مورد قبول همگان وجود ندارد. میزان افزایش بهره‌وری را نمی‌توان در کوتاه مدت به دست آورد.

[30.05.21 16:39] ,

میانگین تولید سالانه را کاهش می‌دهد -

اساساً ممکن است افزایش تولید به سبب استفاده از فناوری‌های بالاتر باشد. نیروی انسانی بنابر این - اصل صحت استفاده از روش بهره‌وری در محاسبه و پرداخت پاداش و به ویژه حقوق و دستمزد مورد سؤال قرار می‌گیرد.

عامل قوانین و مقررات دولتی ۴-۷-۹

در نظام‌های اقتصادی دستوری معمولاً دولتها با تصویب قوانین و مقررات دولتی، در تأمین حقوق و دستمزد عادلانه برای کارکنان اقدامات وسیعی به عمل می‌آورند زیرا در این گونه نظامها معمولاً دولتها هدایت فعالیت‌های اقتصادی جامعه را در دست دارند و براساس قوانین کار و مقررات دولتی، حداقل حقوق و دستمزد شرایط محیط کار، ساعات کار، قوانین و مقررات بیمه، بازنشستگی، از کارافتادگی و سایر مزایای مادی را برای کارکنان تعیین می‌کنند و آنان را در سود سازمان شریک می‌سازند. دولتها اینگونه اقدامات را با تصویب قوانین و مقررات به کارفرمایان تحمیل می‌کنند و هدف آن هم تأمین رفاه و امنیت اقتصادی برای کارکنان و ایجاد نظام اقتصادی ص‌حیح در جامعه است.

نظریه و عامل هزینه زندگی ۵-۷-۹

براساس این نظریه بین میزان حقوق و دستمزد پرداختی به عواملان کار و هزینه‌های زندگی رابطه نزدیکی وجود دارد. بنابراین بسته به اینکه همه ساله چه میزان هزینه‌های زندگی بر اساس تورم افزایش می‌یابد متناسب با میزان تورم باید به حقوق و دستمزد عواملان کار افزود. استفاده از این روش یعنی تطبیق حقوق و دستمزد کارکنان با شاخص‌های زندگی، هر چند کاربردی به نظر می‌رسد و به منزله یک اقدام مقطعی، برای مبارزه با آثار تورم برای مدت کوتاهی بلامانع است اما استفاده بلندمدت از این روش توصیه نمی‌شود.

نظریه و عوامل فرهنگی و ارزشی ۶-۷-۹

مسئله هر فرهنگی ارزش‌هایی دارد که به طور مستقیم و یا غیر مستقیم می‌تواند بر

موضوع حقوق و دستمزد مؤثر باشند. از جمله در فرهنگ اسلامی سه روش عام برای

و پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان معرفی شده است که بنا به توافق طرفین تواند مورد استفاده قرار گیرد: روش پرداخت حقوق و یا دستمزد، روش شرکت در منافع یا محصولات، تلفیق دو روش مذکور. در هر دو حالت عامل کار حق دارد تا پول با کالای معینی را در مقابل خدمات خود، به عنوان حقوق یا

دستمزد و یا شرکت در منافع دریافت کند. بنابراین حقوق و دستمزد عبارتست از ارزش کار انسان که این ارزش هم بر حسب نیاز مردم جامعه فرق می کند کار انسان اگر از نیازهای جامعه باشد ارزش بیشتری دارد زیرا نیاز جامعه به آن شدیدتر است و اگر مانند برخی از مشاغل، افراد کمتر به آن اهتمام می ورزند و کمتر هم مورد نیاز جامعه است حقوق و دستمزد کمتری هم به آنها تعلق می گیرد در آن صورت کمبود حقوق اینگونه افراد را دولت باید جبران کند زیرا این دولت است که بر مصالح عمومی (Cheery, 1996: 62) نظارت می کند

اتحادیه ها و تشکل های صنفی ۷-۷-۹

اتحادیه ها و تشکل های صنفی تأثیر زیادی در تعیین میزان حقوق و دستمزد عاملان کار دارند آنها با کنترل عرضه نیروی کار به بازار و تقلیل آن در مواقع حساس می پردازند و با استفاده از قانون عرضه و تقاضای نیروی کار و اعتصابات، کارفرمایان را به پرداخت حقوق و دستمزد بیشتر ناگزیر می سازند. هرچند که اتحادیه ها ممکن است از این طریق بتوانند حقوق و دستمزد بیشتری را برای کارکنان فراهم نمایند اما باید توجه داشت که گاهی افزون خواهی برخی از آنها، سازمان ها را می تواند به تعطیلی و ورشکستگی بکشاند (ابطحی، ۱۳۸۳)

مطلوبیت یک نظام پرداخت حقوق و دستمزد نظام پرداخت هنگامی مطلوب است و با شرایط یک ۸-۹ سازمان تطبیق می نماید که بتواند هماهنگی کامل با شرایط سازمان برخوردار باشد و موجبات پاسخگویی به نیازهای را فراهم آورد. نظام مناسب پرداخت حقوق باید به گونه ای طراحی گردد که معیار و کارکنان منصفانه جلوه کند. تمایل به برخورداری از یک نظام عادلانه و کارآمدی از انگیزه های پرداخت به شمار می رود و در طراحی آن می بایستی میان

[30.05.21 16:42],

ویژگی های نظام پرداخت با انگیزه ها و تمایلات افرادی که سازمان تصمیم به جذب نگهداری آنان دارد هماهنگی داشته باشد. به طور کلی عوامل اساس در مورد اینکه نظام پرداخت حقوق و دستمزد در یک سازمان مناسب باشد شامل موارد ذیل می باشند

توجه به سطوح پرداخت در سازمانهای دیگر - توجه به سطوح پرداخت داخلی سازمان - مقررات - (Fisher, 1999) جهانی - پرداخت اضافه حقوق ثابت - پرداخت های تشویقی

قانون مدیریت خدمات کشوری و حقوق و دستمزد ۹-۹

فصل دهم

قانون خدمات کشوری به بحث در مورد حقوق و مزایا پرداخته است. در این فصل یکی از تفاوت های اساسی قانون مدیریت خدمات کشوری با نظام هماهنگی پرداخت را به تغییر در نظام پرداخت از شیوه گروه شغلی و عدد مینا به روش امتیازی عنوان شده است

اصول حاکم بر حقوق و مزایا عبارتست از ۹-۹-۱

پرداخت متناسب با عملکرد ۲. تعریف معیار برای پرداخت عوامل شغل و شاغل) ۳. پرداخت فوق ۱. العاده های حقوق متناسب با نوع کار و زمان و مکان انجام آن ۴. توجه به بهره وری در سیستم ۵. کاهش سطوح مقامات ۶. پرداخت بخشی از سود شرکت متناسب با میزان کارایی و اثربخشی به فرد ۷. ارتباط کارایی و عملکرد کارکنان با حقوق و مزایا ۸ حفظ کلیه حقوق استخدامی کارکنان فعلی دستگاههای اجرایی

نتایج مورد انتظار از اجرای حقوق و مزایا ۹-۹-۲

عدالت در نظام جبران خدمات در کلیه دستگاههای اجرایی ..

نظام مند کردن فوق العاده های حقوق ۳. امکان ارزیابی عملکرد فرد و پرداخت مزایا متناسب با آن ۲. ۴. شفافیت پرداخت ها در فیش های حقوقی ۵. افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان

مقایسه محتوایی قانون نظام پرداخت با قانون مدیریت خدمات کشور ۹-۱۰

با مقایسه محتوای قانون نظام هماهنگ پرداخت با قانون خدمات کشوری موارد زیر به دست می آید

رابطه بین عملکرد و پاداش: قانون نظام هماهنگ به نحوی طراحی شده است که توجه چندانی به ساز .. و کارهای انگیزشی در کارکنان نداشته و مدیر اختیار چندانی در میزان حقوق پرداختی به کارکنان ندارد. در حالیکه نظام پرداخت در قانون مدیریت خدمات کشوری به شکلی طراحی شده که نوعی رابطه منطقی بین عملکرد و پاداش ایجاد نموده است و کارکنان با توجه به عملکرد و میزان اثربخشی خود از پرداخت های سازمان بهره مند خواهند شد. در این نظام ساز و کارهای پرداختی به کارکنان و مدیران به نحوی طراحی شده که دریافتی های آنان متأثر از ارزیابی عملکرد فرد و سازمان بوده و مدیر از ابزار کافی برای تشویق و تنبیه کارمند تحت سرپرستی خود برخوردار است و با توجه به استقرار نظام مدیریت عملکرد، هر فرد بر اساس میزان داده های خود به سازمان از آن ستانده خواهد داشت این امر موجب ایجاد انگیزه در کارکنان، ارتقای سطح خروجی سازمان و در نهایت تحقق راهبردهای مربوط به هر یک از دستگاههای اجرایی خواهد شد

میزان قابلیت و جامعیت در تحت پوشش قرار دادن سازمانها و نهادهای مختلف: می توان اذعان ۲. داشت که ضعف قانون نظام هماهنگ پرداخت در این خصوص موجب شد که بسیاری از شرکت ها و سازمان ها از جمله: سازمان انرژی و شرکت کشتیرانی به واسطه وجود برخی از قوانین و مقررات بین المللی و جهانی، قوانین و مقررات خاصی را تدوین و به تصویب برسانند. این مسأله زمینه سوء استفاده برخی شرکت ها و سازمان ها را در خصوص پرداخت های غیر واقعی و بدون رویه فراهم نموده و تابع قوانین و مقررات خاص پرداخت بوده اند.

[30.05.21 17:05]

این در حالی است که نظام پرداخت در قانون مدیریت خدمات کشوری به این مسأله توجه داشته و فوق العاده های خاصی را که منطبق با شرایط شغلی و محیطی ه یک از سازمان های مشمول قانون می باشد برای پرداخت به کارکنان این سازمان ها در نظر گرفته است به نحوی که از قابلیت تعمیم به کلیه

سازمان ها و شرکت های دارای قوانین و مقررات خاص برخوردار است اجازه هرگونه گریز از قانون را از دستگاه های دولتی و شرکت های دارای مقررات خاص سلب خواهد نمود

تعیین حداقل دریافتی حقوق با رقم واحد برای کلیه کارکنان: یکی از اشکالات وارده بر نظام ۳. هماهنگ پرداخت، تعیین حداقل دریافتی حقوق با یک رقم واحد برای کلیه کارکنان دولت می باشد که موجب شده کارکنان دستگاههای مشمول این قانون از یک حداقل حقوق برخوردار باشند و دو نفر با مدرک مشابه و رسته شغلی مشابه (به عنوان مثال دو نفر با مدرک دبیر، یکی بدون سابقه کار و دیگری با ۲۰ سال سابقه خدمت) از حداقل دریافتی یکسان و حتی حقوق و مزایای یکسان برخوردار گردند. قانون مدیریت خدمات کشوری با توجه به تغییرات اساسی در نظام پرداخت و لحاظ کردن عواملی همچون سابقه خدمت و تجربه، مهارت ها و دوره های آموزشی طی شده، تحصیلات اهمیت و پیچیدگی شغل و سطح تخصص در تعیین حقوق ثابت و اتخاذ برخی سیاست های تشویقی در نحوه و میزان پرداخت فوق العاده های مستمر و غیر مستمر این مشکل را حل کرده و کارکنان با مدرک و سابقه خدمت متفاوت از حقوق متفاوت برخوردار شده و عوامل مذکور در تعیین میزان حقوق ثابت آنان لحاظ می شود (قانون خدمات کشور، ۱۳۸۶)

جبران خدمات به عنوان شیوه جدید در سیستم پرداخت ۹-۱۱

جبران خدمات، یک حوزه اصلی استراتژیک برای سازمانها، بر توانایی کارفرمایان در جذب متقاضیان کار، نگهداری کارکنان و سطوح مطمئن عملکرد کارکنان در تحقق اهداف استراتژیک سازمان تأثیر می گذارد. همچنین جبران خدمات یک موضوع بحث برانگیز اقتصادی است و برنامه های جبران خدمات به طور فزاینده سهم بیشتری از هزینه های عملیاتی سازمان را تشکیل می دهد. جبران خدمات در سازمان های خدماتی به دلیل نقش بیشتر کارکنان در خدمات رسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است بنابراین می بایستی تعادلی در سیستم جبران خدمات برقرار شود تا از برانگیزاننده و مناسب بودن جبران خدمات در حفظ و نگهداری کارکنان مطمئن شد ضمن اینکه میزان هزینه های عملیاتی سازمان می بایستی طوری باشد که بتواند به طور مؤثر و کارآمد با رقبای خود در بازار رقابت نماید. همانطوری که در شکل ۱-۱ تشریح شده است یک سیستم جبران خدمات شامل سه عامل مجزا است: اولین و مهمترین عامل، مبنای سیستم حقوق یا جبران خدمات است. دومین عامل، سیستم انگیزشی است که کارکنان جبران خدمات اضافی را مبتنی بر عملکرد فردی، گروهی و یا سازمانی دریافت می کنند. سومین عامل، سیستم غیر مستقیم جبران خدمات است که کارکنان مزایای مشخصی را به طور قانونی و یا بنا به صلاحدید کارفرمایان دریافت می کنند. این نوشتار بر موضوعات بحث برانگیز استراتژیک و خط مشی های (2002) مرتبط با جبران خدمات به همراه تشریح اجزاء جبران خدمات غیر مستقیم متمرکز است (Mello)

پرداخت انگیزشی - پاداش

پرداخت حقوق پایه

| قانونی - امنیت اجتماعی - حق بیمه بیکاری - جبران خدمات کاری - مرخصی پزشکی و خانوادگی

کارمزد -

تسهیم سود - دادن سهام -

نمودار ۹-۱: سیستم جبران خدمات صفحه ۲۲۹

Source: French,1998:328

رعایت عدالت در جبران خدمات ۹-۱۲

راحی سیستم کلی جبران خدمات، سازمان ها می بایستی به میزان برابری و منصفانه سیستم برای کارکنان توجه نمایند. همه کارکنان باید احساس کنند که به نسبت

[30.05.21 17:09] ,

همکارانشان و سایر افرادی که در سازمان های دیگر مشاغل مشابه را انجام می دهند جبران خدمات می شوند. تئوری برابر انگیزش بیان می کند که کارکنان میزان دریافتی شان را با کار درآمدشان و نیز با دیگران مقایسه می کنند و آنها سعی می کنند که از طریق افزایش درآمدشان یا کاهش میزان کمی و کیفی کار، احساس برابر نمایند. در مرحله بعدی افراد از طریق سرقت و کم کاری، با بی عدالتی موجود در محیط های کاری مواجه می شوند. کاستن افراد از داده های خود به سازمان شامل کم کاری، استراحت بیش از حد در حین کار، دیر آمدن به محل کار، زود رفتن از سازمان یا استعفاء دادن است. در طراحی سیستم عادلانه جبران خدمات می بایستی سه نوع عدالت شامل عدالت داخلی، خارجی و بیرونی در نظر گرفته شود این ادراکات از عدالت مستقیماً بر انگیزش، تعهد کاری و عملکرد شغلی کارکنان تأثیر می گذارد. ذکر این نکته مهم است که ادراکات افراد در احساس نابرابری نقش تعیین کننده ای دارند. آنان ممکن است اطلاعات ناقص یا نادرستی را در خصوص وضعیت جبران خدمات دریافت نمایند همچنین ممکن است کارکنان از میزان کار روزانه همکارانشان اطلاعات کافی نداشته باشند و براساس تصورات شخصی شان قضاوت کنند. محرمانه بودن برنامه های جبران خدمات می تواند مشکلاتی را برای کارکنان در دستیابی اطلاعات درست در خصوص جبران خدمات همکاران به وجود آورد. با وجود این، ادراکات کارکنان بر انگیزش، تعهدکاری و عملکرد آنان تأثیر می گذارد و می بایستی به طور مؤثر مدیریت شود اگر چه جبران خدمات تنها دریافتی های کارکنان در قبال انجام وظایف محوله شان محسوب نمی شود اما در اکثر موارد جبران خدمات نقش مهمی را در بهبود عملکرد و رفتار کارکنان ایفاء می نماید (1990, Gorge).

انگیزش

عدالت داخلی

تعهد

ادراکات عدالت

عدالت خارجی

عملکرد

عدالت فردی

ودار ۹-۳: عدالت و نتایج حاصله از آن

Source: Mello, 2002: 230

عدالت داخلی شامل احساس برابری از پرداخت متفاوت در میان مشاغل مختلف در درون یک سازمان می باشد. کارکنان باید احساس کنند که تفاوت‌های پرداخت در بین مشاغل به دلیل وجود تفاوت‌هایی در مسئولیت های شغلی منصفانه است. به منظور برقراری عدالت داخلی در سازمان، کارفرمایان می توانند مشاغل را از طریق به کارگیری چهار تکنیک ارزشیابی کرد

این تکنیک ها عبارتست از: درجه بندی شغل، طبقه بندی مشاغل، سیستم های ارزیابی کمی محتوای شغل و مقایسه عوامل شغل

درجه بندی شغل: نسبتاً ساده بوده و از جمله ابزارهای غیرکمی تعیین عدالت است که در جبران خدمات سازمان های کوچک تر و با پیچیدگی کمتر به کار گرفته می شود مدیریت ارشد مشاغل سخت را شناسایی و مشخص کرده و به کارکنان اطمینان می دهد که مشاغل سخت تر، جبران خدمات بالاتری را دریافت می کند این شیوه که تصادفی و غیر کمی است به جای میزان جبران خدمات متمایز، بیشتر مرتبط با جایگاه سلسله مراتبی مشاغل می باشد. بخاطر اینکه آن تصادفی است و در نتیجه درجه بندی شغلی معمولاً در سازمان های غیررسمی و کوچک مورد استفاده قرار می گیرد

(Williams, 1999).

سیستم های طبقه بندی شغلی: گروهی از مشاغل که مستلزم تلاش، توانایی آموزش و مسئولیت مشابه در درون درجات یا طبقات از پیش تعیین شده است و هر کدام از مشاغل به طور مشابه در درون یک طبقه جبران خدمت می شود این روش علمی راز درجه بندی شغل است اما به دلیل فقدان انعطاف پذیری مورد انتقاد قرار گرفته

[30.05.21 17:14],

است. سازمان ها باید هر شغل را در داخل یک طبقه خاص قرار دهند و این امر به طور ذهنی با طبقه بندی مشاغل مرتبط بوده و دارای ماهیت فرآیند غیرکمی است. به هر حال، سیستم های طبقه بندی مشاغل در فهم و آموزش آسان بوده و می توانند به طور وسیع در سازمان های بزرگ به کار گرفته شوند

سیستم ارزیابی محتوای شغل: یک ارزیابی کمی از محتوای شغل می باشد و علمی تر از درجه بندی یا طبقه بندی شغلی است این سیستم در فهم و یادگیری آسان بوده و اگر چه در طراحی مشکل است اما در

اجرا و عملیاتی کردن، راحت و آسان می باشد. در این سیستم ابتدا سازمان ها فهرستی از عوامل قابل جبران را ارائه می دهند چیزهایی که سازمانها مشتاق به پرداخت به کارکنانشان هستند نظیر تحصیلات، تجربه، مهارت های ویژه، شرایط کاری و مسئولیت. سپس این عوامل قابل جبران، در یک مقیاس عوامل قرار داده می شوند که میزان مهارت یا خبرگی هر عامل را توصیف می نماید. امتیازاتی به هر سطح از مقیاس عوامل اختصاص داده می شود و جبران خدمات از طریق تعداد کل امتیازات منطبق با شغل تعیین می شود. کارکنان می توانند ارزش نسبی هر عامل قابل جبران را از طریق ارزیابی نقش آن در تحقق اهداف استراتژیک سازمان تعیین کنند. یک عامل قابل اجرا که نقش تعیین کننده را در تحقق اهداف کلی و عینی سازمان ایفاء می نماید می بایستی بالاترین امتیازات را در مقیاس های عامل به آن اختصاص داده شود.

نوع خاصی از سیستم ارزیابی محتوای شغل برای پست های مدیریتی و اجرایی مورد استفاده قرار می گیرد که توسط گروه مشاوران انجمنهای توسعه داده شده است این سیستم به عنوان طرحهای شناخته شده و توسط ۵۰۰ شرکت فرچون و به علاوه بیش از ۵۰۰۰ سازمان در بیش از ۳۰ کشور جهان به کار گرفته شده است.

طرح هی عوامل ۳ گانه را که عوامل جهانی نامیده شده، استفاده می کند که در تمامی مشاغل مدیریتی و اداری مشترک هستند: نحوه آگاهی و شناخت، حل مسأله و پاسخگویی. نحوه شناخت شامل دانش فنی مورد نیاز جهت انجام شغل است. حل مسأله میزان تفکر مستقل و تصمیم گیری در شغل را ارزیابی می کند. پاسخگویی مسئولیت مستقیم در قبال افراد، منابع و نتایج را مورد توجه قرار می دهد.

مقایسه عوامل: از جمله مفاهیم به کار گرفته شده در سیستم ارزیابی محتوای

مشاغل است بهر حال به جای ارزیابی مشاغل با یکدیگر مرتبط با عوامل قابل جبران، مقایسه عوامل ۵ استاندارد را در ارزیابی تمامی مشاغل به کار می گیرد: مسئولیت، مهارت های مورد نیاز، تلاش فکری، تلاش فیزیکی و شرایط کاری مشاغل با یکدیگر بر مبنای ۵ عامل مذکور مورد ارزیابی قرار گرفته و بر همین اساس جبران خدمات مناسب تعیین می شود.

به عنوان مثال، یک کارفرما سعی خواهد کرد تا میزان مسئولیت، مهارت، تلاش فکری، تلاش فیزیکی یا شرایط کاری غیر عادی مرتبط با شغل یک حسابدار را مشخص نماید تا بتواند جبران خدمات متناسب با آن شغل را تعیین کند.

استفاده از مقایسه عوامل در سازمان هایی که محتوا و مسئولیت های مشاغل به طور مستمر تغییر می کند، مشکل است. همچنین آن به دلیل اینکه ۵ عامل جهان شمول داشته و نیز اهمیت یکسانی در همه مشاغل برای آنها قایل می باشد مورد انتقاد قرار گرفته است. مقایسه عوامل در سازمان هایی به طور شایسته به کار گرفته شده است که تغییرات محدودی دارند و مسئولیت ها و محتوای شغل ثابت هستند.

پیامدهای داشتن یک سیستم جبران خدمات، احساس برابری کارکنان در حقوق و مزایای دریافتی خود از سازمان است. کارفرمایان نیز می توانند ۴ سیستم جبران خدمات را انتخاب نمایند تا یک سیستم عادلانه جبران خدمات را توسعه داده و به کار بگیرند که از این طریق آنها می توانند عوامل شغلی یا خاص را

مورد بررسی قرار داده و نیز مشاغل را با یکدیگر یا با استانداردهای موجود مقایسه نمایند. بدون توجه به شیوه انتخاب شده، کارکنان باید جهت اطمینان از انگیزش، تعهد و عملکرد بهینه، سیستم جبران (2002, Mello) خدمات را درک کرده و بپذیرند.

عدالت خارجی: عدالت خارجی به معنی درک کارکنان از عادلانه بودن جبران خدماتشان در ارتباط با آنهایی که خارج از سازمان کار می کنند می باشد. مسلماً کارکنان از اینکه افراد در قبال انجام کار مشابه در سازمانها دیگر، حقوق بیشتری را دریافت می کنند، هیجان زده نمی شوند و احساس خوشحالی نمی کنند. کارفرمایان می بایستی

زنان را از میزان حقوق پرداختی رقبا آگاه سازند و بدانند که این کار می تواند بر انگیزش، تعهد و بهره وری کارکنان تأثیر بگذارد.

ارزیابی عدالت خارجی نسبتاً آسان و ساده است. سازمان ها می بایستی اطلاعات

[17:17 30.05.21],

دستمزد و حقوق را جهت تعیین نرخ دستمزد بازار جمع آوری کنند این اطلاعات که می تواند از طریق منابع خارج از سازمان جمع آوری شود معمولاً نسبت به جمع آوری آن از طریق انجمن های حرفه ای، شرکت های مشاوره ای منابع انسانی یا از طریق واحد پژوهشی سازمان سریع قابل دسترسی است. زمانی که عدالت خارجی بررسی و ارزیابی می شود توجه به حقوق و انواع دیگر جبران خدمات نظیر پاداش و مزایا و برنامه های انگیزش بسیار مهم است دستیابی به اطلاعات مربوط به اینگونه جبران خدمات بسیار مشکل است اما آنها باید در هنگام تجزیه و تحلیل ادغام شوند بخصوص برای سطوح بالاتر جایگاه سازمان های مدیریتی و اجرایی که سهم بیشتری از جبران خدمات کلی مبتنی بر پرداخت (Heneman, 1995) انگیزشی را دارا می باشند

استراتژی های پرداخت ۹-۱۳

وقتی که بررسی از وضعیت بازار نیروی کار انجام شده سازمان ها می بایستی استراتژی پرداختشان را متناسب با بازار مشخص نمایند. در این راستا سه استراتژی که یک سازمان می تواند انتخاب نمایند عبارتند از: سیاست پیشرو، پیرو و سیاست پرداخت بر اساس نرخ بازار

سیاست پیشرو، پرداخت بالاترین دستمزد نسبت به رقبا می باشد تا سازمان جزء بیشترین انتخاب افراد کارآمد قرار گیرد. به عبارت دیگر این استراتژی فرض می کند که پرداخت عامل اصلی در تصمیم متقاضیان جهت اشتغال به کار متقاضیان کار در سازمان است و به همین دلیل سازمان ها بالاترین کیفیت زندگی کاری را برای کارکنان فراهم می نمایند. بنابراین چنین سازمان هایی اولین انتخاب افراد با استعداد و نخبه محسوب می شود. به هر حال، هر سازمان که جبران خدمات بالاتری را نسبت به سایر رقبا به کارکنان داشته باشد در جذب و نگهداری افراد کارآمد و متخصص موفق عمل کرده | و می تواند از مزیت رقابتی در بازار محصولات برخوردار باشد. از این رو هزینه های چنین سازمان هایی افزایش یافته و برای پوشش آن می بایستی کارایی عملیات کاری را بالا برده و باید نرخ بالاتری از بهره

وری کارکنان را نسبت به سایر رقبا دارا باشند و با تولید محصولات و ارائه خدمات با کیفیت بالا به مشتریان و با قیمت مناسب جای خود را در بازار حفظ و ارتقاء بخشید. با یک سیاست پسر و، سازمان به کارکنان خود پایین تر از نرخ رقباء پاداش و سازمانی که این استراتژی را به کار می گیرد سعی می کند خدمات کارکنانش را با ابزارهای دیگری نظیر دادن فرصت پیشرفت به کارکنان، برنامه های انگیزشی اداکاری مناسب و خوب، شرایط کاری خوب یا امنیت استخدام جبران نماید.

نمودار ۴-۹: عوامل قابل جبران در طرح «هی» نحوه شناخت، جمع کل هر نوع مهارت ضروری و مورد نیاز برای عملکرد شغلی قابل قبول است این جمع کل، دانش ضروری یک کارمند جهت انجام وظایف محوله را در برمی گیرد که شامل ابعاد زیر هستند - دانش رویه های عملی، تکنیک های ویژه و روش های کاری مرتبط با کار - توانایی جهت انسجام و هماهنگ ساختن وظایف مختلف درگیر در سطوح مدیریتی سازمان

عملیاتی، سرپرستی و اداری). این نحوه شناخت ممکن است به طور مشاوره ای و اجرایی و یا ترکیبی از آن در زمینه های سازماندهی، برنامه ریزی، اجراء، کنترل و ارزیابی به کار گرفته شود. حل مسئله یکی از مهم ترین عوامل فکری مورد نیاز در شغل برای تحلیل، ارزیابی مسایل و ارائه راه حلها، بررسی آنها و انتخاب بهترین آن به منظور دستیابی به نتایج مطلوب است. به همین دلیل افراد می بایستی قدرت تحلیل مسایل، ارزیابی آن، ارائه راه حلها براساس دانش و تجارب خود و دیگران را داشته باشند تا از طریق بررسی همه جانبه آن، تمهیدات لازم را برای حل مشکلات و بهبود وضع موجود فراهم نمایند. اینکار براساس نحوه شناخت فرد از نوع مشکلات صورت می گیرد. حل مشکل دو بعد دارد: - محیطی که در آن تفکر جهت حل مسأله انجام می شود. - راه حل هایی که بعد از تفکر معرفی می شود تا مسایل برطرف گردد. پاسخگویی - پاسخگویی قابلیت پاسخ دادن در مقابل اقدامات و نتایج آن می باشد و بر این اساس نتایج حاصله از نحوه انجام وظایف شغلی و آثار آن اندازه گیری می شود و دارای سه بعد می باشد - ازادی در عمل، میزان کنترل دستورالعمل ها و رویه های کاری و رفتاری - تاثیر شغل بر نتایج نهایی

میزان، گستردگی و اهمیت آن از طریق اندازه عمومی حوزه هایی که به وضوح توسط شغل تأثیر گذاشته شده است (بر یک مبنای سالیانه)

Source: courtesy of the Hay groups Boston.MA

مدیران اینگونه سازمان ها معتقدند که پیامدهای مرتبط کاری بسیار مهم است و در هنگام استخدام نسبت به حقوق پرداختی توجه بیشتری به آن دارند

سازمان هایی، سیاست پسر و را به کار می گیرند که دیدگاه جامعی نسبت به محیط کاری، خواسته ها و نیازهای شخصی و سطح زندگی کارکنان دارند و اطلاعات لازم از

, [30.05.21 17:22]

شرایط کاری را به متقاضیان کار ارائه داده تا آنان با آزادی و اطلاع کامل به استخدام سازمان در بیایند و به همین دلیل حقوق پرداختی اینگونه سازمان ها پایین تر از حقوق پیشنهاد شده سایر رقبا است

با یک سیاست پرداخت براساس نرخ بازار، سازمان سطح حقوق کارکنان را متناسب با حقوق پرداختی رقبا تنظیم می کند. مدیران سازمان به این خاطر از این سیاست تبعیت می کنند که حقوق پرداختی را به عنوان عاملی در تصمیم گیری متقاضی کار بی اثر تلقی می کنند و فرض می کنند که کارکنان از ابزارهای دیگری نظیر آنهایی که در سیاست پسر و بیان شد، جذب سازمان ها می شوند. آن تعجب آور نیست که اکثریت کارفرمایان میزان حقوق پرداختی را مشابه سطح رایج پرداختی در بازار تنظیم می نمایند. به عنوان یک استراتژی فرض می کند که کارکنان، سازمان را کمتر درک می کنند در صورتی که حقوق دریافتی شان مشابه با سازمانهای دیگر باشد. شکل زیر استراتژی های پرداخت حقوق را نشان میدهد (2002, Mello).

معیارهای تعیین پرداختها ۹-۱۴

سازمان ها با دو نوع تصمیم در مدیریت جبران خدمت خود مواجه هستند: سطح پرداخت و شرایط پرداخت. جبران خدمت در هر حوزه، ماحصل موارد زیر است

- فلسفه پرداخت که ناشی از سیاست ها و قوانین است. • نیروهای بازار کار (رقابت خارجی که در زنجیره عرضه و تقاضا مشهود است

و محتوای شغل (انسجام داخلی) که بر پایه شیوه های ارزیابی شغلی، مورد ارزشیابی قرار گرفته است

مشارکت فردی که تحت تأثیر سابقه کار، شایستگی ها، مهارت ها و پرداخت گروهی قرار دارد

تصمیمات مربوط به سطوح پرداخت، عمدتاً نتیجه فلسفه، بازار و ارزیابی شغلی هستند در حالی که شرایط پرداخت بر جایگاه کارمند در ساختار دستمزدها تأکید می کند. مجموعه، این تصمیمات باید از (2006, Berman). طریق تلفیق منافع جامعه و اعضاء آن، محاسن بیشتری را به دنبال داشته باشند

(فلسفه پرداخت حقوق پیشرو، هماهنگ، پسر و

قوانین و سیاستها

ثبات و انسجام مشارکت فردی

رقابت خارجی

داخلی شرایط فردی

بازارهای کار

محتوای شغلی - سیستم ارشدیت

بدون مهارت - پرداخت براساس شایستگی -

ارزیابی شغلی -

خدمات عمومی پرداخت براساس مهارت -

پرداخت گروهی -

کارگران صنعتی - شریک در سود -

ارزش قابل مقایسه -

فنی و حرفه ای - |

تصمیمات شرایط پرداخت _

۱ سطح تصمیمات پرداخت نمودار ۵۹ صفحه ۲۳۷: شاخصه های پرداخت حقوق

انواع سیستم های پرداخت ۹-۱۴-۱

الف) سیستم های پرداخت مبتنی بر ارشدیت، جبران خدمات را بر اساس مدت زمان اشتغال به کار تعیین می کند اگرچه اینگونه نحوه پرداخت ثبات داشته و توسط سازمان های مختلف تجربه شده است اما هیچگونه ارتباطی با عملکرد افراد شاغل سازمان ندارد. سیستم های ارشدیت در سازمان های متحدالشکل بسیار رایج است. چنین سازمان هایی تحت نظارت سیستم قضایی اداره شده و اهداف شخصی را دنبال می کنند. به هر حال اینگونه سازمانها انگیزه کمتری را جهت بهره وری بیشتر فراهم می نمایند. و کارکنانی که عملکرد متوسط یا پایین تر از استاندارد دارند به ماندن در سازمان تشویق می کند.

ب) سیستم های پرداخت بر مبنای شایستگی، افراد را به خاطر عملکرد واقعی شان در حین کار جبران می کنند. به طور ایده آل اینگونه سیستم های عامل انگیزشی برای کارکنانی که کارهای سخت تری انجام می دهند محسوب می شود. پرداخت بر مبنای شایستگی همواره به حقوق پایه کارکنان اضافه شده اند.

به هر حال، در عمل پرداخت بر مبنای شایستگی می تواند مشکل ساز باشد بخاطر

[30.05.21 17:25],

اینکه سیستم های پرداخت مبتنی بر شایستگی از طریق سیستم باز خورد عمل سازمان ها تثبیت می شود چنین سیستم هایی به طور ذهنی توسعه یافته اند که در سیستم بازخورد وجود دارند. در صورتی که کارکنان اعتقاد داشته باشند که فرآیند بازخورد عملکرد انحراف داشته یا غیرعادلانه است یک سیستم جبران خدمات که مبتنی بر این فرآیند است می تواند بر ادراک بی عدالتی کارکنان بیفزاید. هر برنامه پرداخت مبتنی بر شایستگی باید اطمینان دهد که به بازخورد عملکرد وابسته است که آن توسط کارکنان درک و مورد پذیرش واقع می شود.

تعداد زیادی از سازمانها پرداخت های انگیزشی را در جبران خدمات کارکنانشان به کار می گیرند. برنامه های انگیزشی به کارکنان اجازه می دهد تا سهم جبران خدماتشان را در ارتباط مستقیم با عملکرد فردی، گروهی یا کل سازمان دریافت نمایند. پرداخت انگیزشی برای یک دوره زمانی تدارک دیده شده است و به حقوق پایه اضافه نمی شود. در نتیجه آن در دوره های زمانی بعدی مجدداً ثابت درآمد می شود و می تواند تأثیر انگیزشی زیادی را نسبت به پرداخت بر مبنای شایستگی داشته باشد. ۱

فلسفه اصلی این سیستم جبران خدمات سطح بالاتری از پاداش عملکرد از طریق برگشت پاداش مالی به کارکنانی است که در ایجاد اینها مسئول هستند همچنین در برنامه های پرداخت انگیزشی به سازمان ها اجازه می دهد تا هزینه های جبران خدماتشان را بر مبنای عملکرد سازمانی تعدیل کنند. اینگونه برنامه ها می تواند انواع مختلفی به خود بگیرد همچون برنامه های پرداخت حق العمل کاری و بر مبنای میزان فروش، برنامه ها تقسیم شود، برنامه های تقسیم منافع و برنامه های توزیع، انتخاب و مالکیت سهام. همچنین برنامه های انگیزشی متفاوت از برنامه های پرداخت بر مبنای شایستگی هستند به طوری که برنامه های پیشین مبتنی بر عملکرد مالی قابل اندازه گیری و عینی هستند و برنامه های پرداخت شایستگی مبتنی بر معیارهای عملکرد کلی غیرمالی و ذهنی هستند. برنامه پرداخت انگیزشی می تواند در تصمیم متقاضیان کار جهت پذیرش یا رد شغل پیشنهادی نقش داشته باشند زمانی که جبران خدمات پایه در سطح بازار و بر مبنای میزان پرداختی رقبا تنظیم می شود

ج) سیستم های پرداخت مبتنی بر مهارت، به علت سهولت اندازه گیری بسیاری از مهارت های خاص در سالهای اخیر بسیار رایج شده است و به خاطر اینکه

مهارت های مرتبط با استراتژی سازمان می تواند سریعاً شناسایی شود. پرداخت مبتنی بر مهارت شامل پایه ریزی جبران خدمات کارکنان بر مبنای کسب مهارت های استفاده شده در انجام کار می باشد. برنامه های پرداخت مبتنی بر مهارت، نه تنها به کارکنان انگیزه های لازم جهت یادگیری مهارت های جدید یا بالا بردن سطح قابلیت موجود اشخاص ارائه می دهد بلکه چنین برنامه هایی، انعطاف پذیری سازمان را افزایش داده و می تواند به آسانی مرتبط با برنامه های آموزشی و نیازهای استراتژیک سازمان باشد. در طول فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، سازمان ها می بایستی انواع مهارت های کارکنان را مشخص نماید که در موفقیت های آینده و تحقق اهداف سازمان بسیار حیاتی هستند. بنابراین سازمان ها می بایستی کارکنان را با اینگونه مهارت ها استخدام نمایند تا ظرفیت یادگیری اینگونه مهارت ها را فراهم نماید

علیرغم مقبولیت عمومی شان سیستم های پرداخت مبتنی بر مهارت، بدون مشکلات نیستند کارکنان می بایستی به خاطر داشته باشند که کسب مهارت ها و بهبود عملکرد دو چیز متفاوت هستند. سیستم های پرداخت براساس مهارت، اغلب مبتنی بر کسب مهارت هستند بدون توجه به اینکه آیا کارکنان آموزش را به محیط کاری به طور موفقیت آمیز انتقال می دهند یا نتایجی از آموزش مبتنی بر مهارت کسب می کنند در یک محیط کاری متغیر، مهارت قدیمی کارکنان ممکن است منتج به یک سیستم پرداخت شود که مهارت های یاد گرفته شده از قبل کارکنان را جبران نماید که ارزشی برای سازمان ندارد. اکثر کارکنان آن را در جبران خدماتشان ناعادلانه می دانند بخاطر اینکه ارزش واقعی مهارت کارکنان را در نظر نمی گیرد به خصوص در صورتی که سازمان فرصت هایی را برای کارکنان جهت ارتقاء سطح مهارتشان

فراهم ننماید. کارفرمایان نیاز به اجرای دقیق تر برنامه های پرداخت مبتنی بر مهارت دارند و می بایستی درک روشنی از نحوه انجام کار در آینده داشته باشند. همچنین برنامه های مبتنی بر عملکرد گروهی در بسیاری از سازمان ها رایج شده است به دلیل اینکه گروه های کاری، وظایف و مسئولیتهای زیادی را پذیرفته و به طور خودگردان مسائل خود را حل می نمایند. چنین برنامه های جبران خدمات، انگیزه های لازم را جهت همکاری و انعطاف پذیری در کار با دیگران جهت تحقق اهداف گروهی و سازمانی فراهم می نماید. اجرای سیستم های پرداخت مبتنی بر عملکرد گروهی نسبت به سیستم های پاداش فردی می تواند زمان

[30.05.21 17:30] ,

کمتری را صرف نماید. بهر حال، پرداخت مبتنی بر عملکرد گروهی بر پویایی های گروهی تأثیر می گذارد و می تواند تعارض در داخل واحد سازمانی را افزایش دهد به خصوص در صورتیکه اعضاء گروه احساس کنند که هم تیمی شان وظایف محوله را انجام نمی دهد و مسئولیت کاریش را به گردن دیگران می اندازد در چنین شرایطی روحیه و علاقه کاری اعضاء تیم آسیب می بیند. در نتیجه برنامه های مبتنی بر عملکرد تیمی ممکن است مستلزم نظارت و توجه سرپرستان به خصوص در مراحل اولیه اجرای آن باشد.

برنامه های پرداخت تیمی یک مسأله اصلی استراتژیک را برای سازمان ها در تعیین درصد جبران خدمات کلی کارکنان معرفی می کند که باید به جای عملکرد فردی مبتنی بر عملکرد گروهی باشد.

د) سیستم های پرداخت مبتنی بر عملکرد گروهی، نیاز به یک سیستم تصمیم گیری غیر متمرکز دارند که به گروه آزادی عمل و مسئولیت می دهد تا موفق شوند همچنین نیاز به اندازه گیری پاسخگویی و نتایج می باشند. چنین سیستم هایی رقابت ناسالم و تعارض را در میان گروه های مختلف کاری سازمان افزایش می دهد. اگرچه برنامه های پرداخت مبتنی بر عملکرد گروهی درک بیشتری از ماهیت متغیر کار را ارائه می نماید و بر گروه های پروژه ای و تیم های کاری تأکید می کند تأثیر بالقوه آن بر عملکرد و روابط گروه های کاری می بایستی ارزیابی شود قبل از اینکه برنامه اجرا شود. علیرغم ماهیت متغیر طراحی شغل، تکنولوژی و روابط کاری ممکن است سازمان هایی یافت شود که فرهنگشان از مفهوم پرداخت مبتنی بر عملکرد گروهی حمایت نکند. برنامه های پرداخت مبتنی بر عملکرد گروهی باید در درون بافت فرهنگ سازمانی اجرا شود که ارزش های مشترک و همکاری، مشارکت و (Mello, ارتباطات آزاد از جمله ویژگی های آن محسوب می شود. (۲۰۰۲)

مسائل قانونی در جبران خدمات ۹-۱۵

در طراحی سیستم های جبران خدمات می بایستی بخاطر داشته باشیم که جبران خدمات از جمله شرایط استخدامی محسوب می شود و تحت پوشش قانون خدمات کشوری می باشد. طراحی هر سیستم جبران خدمات به طور عمدی یا غیر عمدی می تواند در بین

طبقات مختلف جامعه تبعیض قائل شود که این امر می تواند موجب بروز مسایل قانونی در سازمان شود. همچنین قانون پرداخت مساوی ۱۹۶۳ تا حدودی جبران خدمات را تنظیم می کند و می بایستی در زمان طراحی و اجرای برنامه های جبران خدمات مورد توجه قرار بگیرد

منتقدان از قانون پرداخت برابر متذکر می شوند که ارزش کاری افراد را محدود می کند بخاطر اینکه مردان و زنان در مشاغل یکسان به کار گرفته نمی شوند و قانون فقط مستلزم پرداخت مساوی برای کاری مساوی می باشد. جهت برطرف کردن این محدودیتها، مفهوم ارزش قابل مقایسه مطرح شده است. ارزش قابل مقایسه استدلال می کند که استانداردهای پرداخت مساوی برای کار مساوی باید با دکترین پرداخت مساوی برای ارزش مساوی جایگزین شود

اگر چه امروزه مشاغل زیادی را مردان و زنان انجام می دهند. اما هنوز هم مردان و زنان مشاغل یکسان یا کار یکسانی را نمی توانند انجام دهند. بنابر این قانون پرداخت مساوی، پایین ترین دستمزد را که زنان نسبت به مردان دریافت می کنند، از بین نمی برد

به عنوان مثال در یک انبار، مردان ممکن است در بخش بار زدن کار کنند و زنان در دفتر انبار مشغول به کار باشند در چنین شرایطی مردان می بایستی حقوق بیشتری را دریافت نمایند و قانون پرداخت مساوی را نمی توان به اجرا گذاشت. بخاطر اینکه کارهایی که توسط مردان و زنان انجام می شود یکسان نیستند. ارزش کاری قابل مقایسه استدلال می کند که کارهایی که در اداره انجام شده باشد (کتابداری، دبیر، منشی) برای سازمان ارزشمند و مهم است همانطوری که در قسمت باربری کار انجام می شود و باید به طور مشابه جبران خدمات شود

به هر حال ارزش قابل مقایسه دو شغل مختلف به دلیل فقدان اطلاعات عینی و قابل اندازه گیری بسیار مشکل است تا یک ارزیابی ارزش شغلی را پشتیبانی نماید. کلیشه سازی جنسیت مشاغل معین در این رابطه موانعی ایجاد می کند به عنوان مثال اکثریت معلمان مدارس (بخصوص در مدارس ابتدایی) منشی ها، پرستاران و مهمانداران هواپیماها زن هستند. اگر چه مراجع قضایی دلسوزانه برای ارزش قابل مقایسه استدلال کرده اند، آنها به طور فزاینده در عمل ناراضی هستند بخاطر اینکه دکترین خارج از قوانین موجود فدرال، نقض می شود. بعلاوه اینکه تعیین ارزش یک شغل خاص به طور

[30.05.21 17:41] ,

عینی و نیز اثبات آن به طور قانونی بسیار مشکل است. از ارزش قابل مقایسه انتظار می رود که شکاف جنسیت در پرداخت ها را به حداقل برساند به طوری که زنان ۷۰ تا ۷۵ درصد درآمد کسب شده مردان را به دست می آورند یعنی ۳۰ درصد کمتر از مردان حقوق دریافت می کنند که در این زمینه قانون پرداخت مساوی، بر تفاوت های پرداخت مبتنی بر جنسیت مجوز داده است. بهر حال ارزش سنجیدنی برای اجرایی شدن نیاز به تصویب قانون در این زمینه توسط مراجع ذیصلاح دارد. هنوز هم پرداخت مساوی برای کار مساوی، استاندارد است. دادگاه ها استانداردها و خط مشی های تولیدی را که تصویب نشده اند، رد می کنند

قانون دیگری که بر جبران خدمات تأثیر می‌گذارد، قانون استاندارد مناسب کاری ۱۹۳۸ است که حداقل دستمزد کارکنان، سیاست‌های اضافه کاری و استفاده از کارگران کودک را تنظیم می‌کند. آن از حداقل دستمزد و الزامات اضافه کاری گروه‌های معینی از کارکنان را معاف می‌کند (مدیران، معاونین، عاملین توزیع و افراد حرفه‌ای که قضاوت مستقلی را در انجام وظایف شغلی‌شان به کار می‌گیرند. به هر حال انواع معینی از پستهای سازمانی فروش، کارکنان موقتی و پیمانکاران مستقل، از لحاظ قانونی کارکنانی هستند که تحت پوشش قانون استاندارد مناسب کاری قرار گرفته‌اند. همانطوریکه روابط استخدامی غیر سنتی تداوم می‌یابد این قانون دادگاههایی را جهت بررسی دقیق وضعیت قانونی چنین کارکنان غیرسنتی لازم خواهد داشت در این فاصله، شرکت‌هایی که اینگونه کارگران را به کار می‌گیرند در عمل طراحی برنامه‌های جبران خدمات جهت اطمینان از اینکه آنها از قانون تبعیت می‌کنند به | (Fisher, ۱۹۹۹) آنان اخطارهایی داده خواهد شد.

چالش‌های فرا روی جبران خدمات ۹-۱۶

سازمان‌ها حق دارند از کارکنانشان انتظار تا حد امکان مولد بودن را داشته باشند و افراد نیز حق دارند تا خدماتشان به شکلی منصفانه جبران شود. بنابراین، یک نظام دارای ارزش افزوده در قبال پرداخت حقوق، می‌تواند باعث ایجاد توازن میان محدودیت‌های سازمانی و انتظارات فردی از طریق ایجاد ارزش هم برای سازمان و هم برای اعضای آن گردد. اهداف این برنامه عبارتند از جذب کارکنان جدید، اعطای مزایا و حفظ کارکنان موجود، ایجاد عدالت، کنترل بودجه، و حمایت از فرهنگی که کسب و کار به

دنبال ایجاد آن است. طراحی و حفظ نظام جبران خدمت، کاری پیچیده و بارز در سازمان‌ها است دیگر. وظایف منابع انسانی برای برخی کارکنان مهم هستند اما پول برای همه مهم است.

این که مزایا و دستمزدها چگونه در یک سازمان مدیریت می‌شوند، هم حیاتی است (برای امرار معاش افراد و اعتبار سازمان)، هم مشهود (فهرست دستمزدها و

حقوق موضوعی است که به شکل علنی ثبت می‌شود) و هم آسیب‌رسان (بی‌عدالتی‌های واقعی یا تصور شده در میان کارکنان می‌تواند باعث اختلاف نظرهای مهمی در سازمان شود). قضاوت در مورد صلاحیت و عملکرد کار دشواری است اما حقوق و مزایا روشن هستند.

وظیفه جبران خدمت توسط مدیریت منابع انسانی، علیرغم اهمیتی که دارد، از جمله مسائلی است که می‌تواند بیشترین نارضایتی را در میان کارکنان بخش‌های خصوصی و دولتی ایجاد کند. حداقل سه دلیل برای این نارضایتی‌ها وجود دارد. یکی از آنها این است که افراد خودشان را با دیگران مقایسه می‌کنند: مانند کسانی که کار یکسانی را در یک کسب و کار انجام می‌دهند و کسانی که جایگاه‌های یکسانی در واحدهای مختلف کسب و کار دارند. عجیب نیست که نتیجه این امر، پدید آمدن اختلاف ادراک شده و نارضایتی حقیقی باشد.

موضوع دوم آن است که پرداخت حقوق بیشتر تحت تأثیر ملاحظات سیاسی است تا ملاحظات اقتصادی: ریشرفای (۱۹۹۷) می‌گویند: (کاملاً غلط است که استدلال نماییم برنامه‌های پرداخت حقوق دولت، نشان‌دهنده یک نظام مدیریتی هستند. مدیران دولتی بر هزینه‌های پرسنل تمرکز می‌کنند و سیاست‌های

جبران خدمت به اهرمی در قبال مزایای سیاسی تبدیل می شوند. افزایش مالیات ها، قطع خدمات یا اختصاص دوباره بودجه برای تأمین افزایش پرداخت ها، به لحاظ سیاسی چندان مرسوم نیستند. بنابراین در طول زمان، دستمزدها بیشتر تحت تأثیر فرصت طلبی ها و منفعت شخصی سیاسی قرار می گیرند تا شایستگی های عینی موضوعی که احتمالاً باعث ایجاد اعتماد به سیاست های جبران خدمت نمی گردد. دلیل سوم برای نگرانی در مورد پرداخت ها آن است که بسیاری از مالیات دهندگان بر این باور هستند که کارکنان دولت بیش از حد لازم حقوق می گیرند

[30.05.21 17:46],

و کمتر از حد لازم کار می کنند. این امر علیرغم دستمزدهای غیر رقابتی و افزایش حجم کار در اثر تعدیل نیروها مطرح است. همان طور که ریشر و فای (۱۹۹۷) می گویند: (برخی افراد همیشه فکر می کنند که میزان حقوق کارکنان دولت بیش از حد بالا است، اما با اطمینان می توان گفت که نگرش این افراد تنها به دید خودشان از حقایق وابسته است به عبارت دیگر، اثربخشی هر گونه اصلاحات در نظام جبران خدمت مسلماً محدود به فرهنگی است که در آن، این نظام خلق می شود. این سه عامل - قیاس های فردی، مصالح سیاسی و باورهای عمومی - طوری یکدیگر را تقویت می کنند که باعث تشدید نارضایتی ها می شوند. این امر از این ناشی می شود که اکثر سازمان ها می خواهند حداکثر کارشان را با حداقل پول انجام دهند در حالی که بسیاری از کارمندان خواهان حداکثر پول برای حداقل کار هستند. به طور خلاصه، جبران خدمت یک موضوع حیاتی برای کارمندان، تصمیم سازان و مالیات دهندگان است. در واقع، یک مدل جدید از جبران خدمت که بر داده های بازار، پرداخت براساس عملکرد، پرداخت گروهی و پرداخت براساس صلاحدید و بینش مدیریت تأکید می کند، در پاسخ به این ادعا ظهور کرده که رویکرد فعلی منسوخ و نامعتبر است

(Murphy,1999)

[30.05.21 17:49],

فصل دهم

مقدمه ۱۰-۱

در سازمان ها تربیت مدیران جوان و آمادگی آنان بعد از تعقیب یک فرآیند معین جهت مسئولیت پذیری وظایف مدیریت ارشد (بالا) یکی از مسئولیت های اساسی مدیران منابع انسانی است. در بجا آوردن این مسئولیت در کنار اقدامات مدیریت منابع انسانی از قبیل طرح ریزی مشاغل مدیریت مسیر شغلی، مدیریت عملکرد و آموزش، فرآیندهای مختلف فنون توسعه مدیریت، مربیگری و رابطه استاد - شاگردی جایگاه و اهمیت دارند

در یک سازمان اجرای موفقیت آمیز فرآیندهای توسعه مدیریت، مربیگری و هدایت چه از لحاظ کارکنان و چه از لحاظ سازمان مزایای چند بعدی فراهم می نماید. بدان جهت مدیران منابع انسانی باید در سطح سازمان از تحقق یافتن فعالیت های توسعه مدیریت و ایجاد و گسترش روابط مربیگری و استاد - شاگردی حمایت و پشتیبانی نمایند

در صورت اجرای مؤثر این قبیل فعالیت ها کارکنان

ابعاد قوی و ضعیف خود را کشف نموده و ویژگی های مورد نیاز برای توسعه خود(بهسازی) را - خواهند فهمید

آماج و اهداف حیات و کسب و کار را بهتر تعیین خواهند نمود -

با تعیین اهداف مناسب و اولویت ها از زمان و دیگر منابع خود به صورت بهینه و کارآمد استفاده - خواهند نمود

افرادی در حال تحقیق، یادگیرنده و پیشرفت مستمر خواهند بود. - افرادی فعال، مورد اعتماد و نتیجه - گرا خواهند بود. - افرادی با خودباوری بالا و آگاه از پتانسیل خود خواهند بود

بین حیات شخصی و کسب و کار تعادل برقرار خواهند نمود. - فرصت ها را ارزیابی نموده و در - مسیر شغلی به سرعت پیشرفت خواهند نمود

: از طرف دیگر فعالیت های فرآیند توسعه مدیریت، مربیگری و هدایت موجب می شود که

بر استراتژی و اهداف سازمان تمرکز شود. - سازمان انعطاف پذیر و با سرعت عمل بیشتر فعالیت - نماید. - سازمان با هزینه های کم و سطح عملکرد بالا فعالیت کند. - انگیزش کارکنان را بیشتر نماید. - شایستگی و صلاحیت کارکنان را توسعه دهد. - بین کارکنان و مدیران روابط خوبی برقرار گردد. - شناخت و رفع مسائل عملکرد آسان گردد

توسعه (بهسازی) مدیریت ۱۰-۲

توسعه مدیریت که بیان کننده فرآیند پیشرفت حرفه ای و مشخص در هر سطح از مدیران می باشد، هدف با توجه (Blois, 2007: 276). فراهم نمودن نیازهای سازمان بر مدیران با اوصاف تعیین شده را دارد : به تعریف فوق گام های فرآیند توسعه مدیریت عبارتند از

شناخت مسائل مدیریت سازمان در حال و آینده - تعیین ابعاد کمی و کیفی مدیرانی که بتواند این مسائل - را حل کنند. - ارزیابی فعالیت های موجود تعیین دانش و مهارت و نگرش های مدیران - از لحاظ توسعه مدیران تعیین و اجرای مناسبترین روش ها

در حقیقت توسعه مدیریت « به عنوان یک قسمتی از «توسعه سازمانی» یک اقدام با برنامه و هدفمند با بررسی و تغییر در شیوه مدیریت ساختار و روابط سازمانی جهت افزایش اثربخشی و کارایی فرد و سازمان می باشد

فعالیت های توسعه مدیریت در چهار بعد طرح و تحقق می یابد که عبارتند از:

۱. اطلاعات اساسی و فنی ضروری جهت انجام کار از قبیل ساختار، کارکرد و منابع سازمان و عوامل محیطی مانند قانونی، اجتماعی، اقتصادی

[30.05.21 17:52],

۲. اطلاعات ابتکاری مفهومی و تحلیلی برای فعالیت هایی از قبیل تعیین هدف، تثبیت، اولویت ها، ارزیابی مالی، فناوری و منابع انسانی، تدوین و اجرای برنامه ها و شناخت و حل مسائل
۳. مهارت های اجتماعی برای مدیریت روابط انسانی از قبیل ارتباطات، انگیزش، رهبری و هماهنگی
۴. بعد نگرشی در رابطه با شغل، انسان ها و در مفهوم کلی نگرش به حیات، باور، ارزش ها و فرهنگ سازمانی می باشد

برنامه های توسعه مدیریت برای کارکنان در راستای کسب مهارت بیش از مهارت اساسی که برای انجام کار نیاز دارند تنظیم می گردد. در حالیکه برای کارکنان غیر مدیر افزایش خشنودی از شغل و کارایی را هدفگذاری می نماید مدیران نیز با افزایش عملکرد برای مسئولیت های آینده آماده می شوند. مدیران بدین شکل ویژگی های دانش، مهارت، نگرش و شخصیت را که از الزامات مدیران موفق می باشند توسعه می دهند.

فنون توسعه مدیریت ۱۰-۳

به منظور طرح ریزی و اجرای توسعه مدیریت بعضی فنون به کار گرفته می شود. اگر از این فنون بجا و درست استفاده شود خصوصا از لحاظ گسترش مدیریت مهارت های سازمانی و نگرش مدیران جوان | می تواند مزایای مهمی فراهم نماید. بعضی از مهمترین این فنون عبارتند از

۱. تحلیل رفتار: اگر انسان متوجه نگرش و رفتار دیگران باشد، شناخت بهتر آنان را فراهم می نماید در بعضی موقعیت های موجود در سازمان ها به کارگیری فنون تحلیل رفتار برای مدیران لزوم ارائه نوع دیگر رفتار را گوشزد نموده و بدین ترتیب ایجاد روابط خوب و نتایج مثبت حاصل می شود

آموزش حساسیت: در این روش مدیران به مدت سه الی هفت روز در یک جای دیگر متفاوت از محل کار جمع شده و کارهایی انجام می دهند که شناخت بهتر خود و دیگران را فراهم نماید. در آموزش های حساسیت حضور مدیر باتجربه جلسه که بتواند مشارکت کننده ها را جهت انتقال تجربیات تشویق نماید ضروری است

مشاوره گرفتن: آوردن یک متخصص بیرون از سازمان برای حل بسیاری از

مسائل روانی - اجتماعی از قبیل روابط بین همکاران، توزیع نقش، مشکلات ارتباطات، مقاومت در مقابل پویایی ها، کمک خواهد نمود

- تشکیل جلسات حل مسأله بین گروهها: در این روش جهت کاهش رقابت ناسالم بین گروه ها و یا ۴. جهت رفع اختلافات ناشی از فرا رفتن از اختیارات بین گروهها و بجا نیاورده شدن وظایف، مدیران همچون گروه ها به منظور دستیابی به راه حل سازنده تشکیل جلسه می دهند.
- تشکیل جلسه عمومی: اگر در میان یک مسأله عمومی وجود داشته باشد کلیه مدیران سازمان دور هم ۵. جمع شده برای کشف عواملی که مسأله را سبب گردیده است کار می کنند. و بعد از آن با پیدا کردن راه حلها در راستای آن وظیفه و مسئولیت را در بین خود تقسیم می نمایند.
- برنامه ریزی و تثبیت هدف: در این روش مدیران با کارکنان به صورت دوطرفه و یا به صورت ۶. گروهی گرد هم می آیند و در خصوص اصلاح عملکرد موجود اهداف تثبیت نموده و در راستای دستیابی به این اهداف برنامه های اجرایی انجام می دهند.
- فعالیت و همکاری با متخصص میانجی: در این روش برای حل مشکلات دشوار که بین افراد وجود ۷. دارد به یک متخصص مراجعه می شود. این روش ضمن اینکه به روش مشاوره شباهت دارد. اما از آن متفاوت است. در اینجا مشکلی مورد بحث است که با تمام تلاش بین دو نفر و یا گروه رفع نمی گردد. متخصص در چه نکاتی مشکل خود را نشان می دهد را تعیین نموده و بعد از آن پیشنهادات خود را ارائه می نماید.

مربیگری چیست؟ ۱-۴-۱۰ تاریخچه مختصر ۱۰-۴-۱۰

مربیگری اصطلاحی است که به لحاظ سنتی با ورزش / قهرمانان در ارتباط است. هر فرد در رشته های ورزشی انتظار دارد از تعالیم فراوان مربیگری برخوردار گردد. در اینجا، هیچ اعتقادی مبنی بر این وجود ندارد که قهرمانان موفق کلا به شیوه عادی و

[30.05.21 17:55],

صرفا براساس مهارت های خود به توفیق دست می یابند. چرا که به علت افرادی است که تیم ها را تربیت می نمایند و با عنوان رسمی (مربی) نامیده می شوند. اما هی این گونه نیست. شاید فیلم ارابه های آتش را در اوایل قرن بیستم به خاطر داشته باشد درباره یک تیم انگلیسی در المپیک بود. در آن زمان، ایده استخدام یک مربی حرفه ای برای بهبود عملکرد دهنده دو و میدانی اگر رسوا کننده نبوده باشد، از کمترین ارزش برخوردار بود. امروزه هر کسی در امور ورزشی از مربی استفاده می کند، و انتظار می رود این مربی ها، افراد حرفه ای و با صلاحیتی باشند.

مربیگری برای بهبود عملکرد سازمانی و کمک به توسعه توان و ظرفیت مدیران اجرایی نیز با تاریخچه ای از پذیرش رو به افزایش همراه بوده است. هیچ نقطه آغاز روشنی در مورد تعلیم مدیران اجرایی وجود ندارد، اما بر طبق برخی از نگرش ها، موضوع مربیگری طی ۵۰ سال اخیر تحت عناوین مشورتی یا مشاوره ای مطرح بوده

است.

اما اکثر مردم در این موضوع اتفاق نظر دارند که تا اواخر دهه ۱۹۸۰ یا اوایل دهه ۱۹۹۰، این مسأله دارای عملکرد مشترک نبوده است، و آن مسأله از آن زمان تحت عنوان مربیگری شناخته شده است.

در سال های نخست، اغلب زمانی ارزش مربیگری مدنظر قرار می گرفت که یک مدیر از مهارتی خاص بی بهره بود، به عنوان مثال، زمانی که مدیران عملا قادر به صحبت کردن در تلویزیون یا برای جمع کثیری از افراد نبودند، یا برای انجام مسئولیت فرامرزی آمادگی نداشتند، اغلب دلیلی بود که یک مربی را بیاورند تا به مسایل میان فردی یا احتمالا وجود نگرانی های طبیعی در مورد سلامت، دوره شغلی و یا مسائل خانوادگی او بپردازد. این شرایط معمولا در پس هاله ای از ابهام قرار داشت زیرا اجازه نمی داد گرایشی نسبت به استفاده از مربی در فرد وجود داشته باشد. (۱۰-۹:۲۰۰۵)

(, valerio & lee)

تعریف مربیگری ۱۰-۴-۲

تعدادی از تعاریف گوناگون از مربیگری در دسترس است:

۱. ما به مربیگری به عنوان یک فرآیند توسعه یک - بر - یک، که به صورت رسمی

میان مربی و مدیریت، در سطح مشتری / ارباب رجوع برای رسیدن به اهداف وابسته به توسعه حرفه ای و عملکرد تجاری، می اندیشیم. مربیگری به خصوص برای یاری رساندن به مشتری (ارباب رجوع) به منظور آگاهی شخصی برای استفاده از شیوه های یادگیری، تمرکز دارد. (همان منبع، ص ۱۲)

برخی نکات در مورد تعریف مذکور باید مورد توجه قرار گیرد

یک بر یک» به این معنا نیست که دیگران را شامل نمی شود رئیس و مدیر منابع انسانی به طور « : قطع در آن درگیر هستند. ارباب رجوع و زیردستان نیز ممکن است درگیر شوند. اما این یک توسعه تیمی نیست، یا دیگر اشکال مشاوره ای که چندین نفر در آن شرکت داشته باشند. واضح است که تنها یک عضو اصلی وجود دارد

انعقاد قرارداد رسمی» به این معنا است که آن بسیار آگاهانه و برنامه ریزی شده است. هیچ موضوع « : غیر جدی در مورد روابط هدایت نیروها وجود ندارد. این یک رابطه تجاری است و اغلب مستلزم ارائه توضیح اصطلاحات مربوط به آن است

باشد. مشتری نباید حتما (CEO) سطح مدیریتی» می تواند به معنای هر چیز وابسته به مدیر عامل « : مدیر یا سرپرست باشد، بلکه در عوض او باید مشارکت کننده جاری یا آتی در فرآیند رهبری و مدیریتی سازمان باشد

برخی «اهداف» مربوط به عواید تجاری کوتاه مدت هستند. در حالی که دیگر اهداف مشروع در : مربیگری بر استفاده از پتانسیل آتی ارباب رجوع تمرکز دارند، که این مطلب یک موضوع دائمی و پیوسته است. اهدافی که بسیار شخصی هستند، هر چند به طور عمده توسط انواع مختلف همیاران حرفه

ای مشخص می شوند. اهدافی که به طور کامل تجاری هستند و هرگز شخصی نمی باشند، و مانند تغییر یک نماد تولیدی، خارج از محدوده هستند

عمل یادگیری « فرآیند مربیگری، مشتری را به یادگیری وادار می کند. این امر با استفاده از داده » : های مناسب در مورد خود آنها و دیگران و نیز برای توسعه گستره وسیع تری از مدیریت شخصی و مهارت های رهبری صورت می گیرد. مربی با ارائه پاسخ های صحیح شناخته نمی شود. مشتری به شدت مشغول فعالیت بوده و نیز با مهارت هایی که باید در زندگی پیاده سازد، خود را نشان می دهد

:یک راه برای طبقه بندی شرایط مربیگری در ذیل وجود دارد

[30.05.21 18:09] ,

توسعه مهارت: به خصوص مهارت خود مدیریتی یا میان فردی : عملکرد: رفتار های مشکل زا، " چالش های جدید " توسعه: رقابت های ضروری برای آینده

مربیگری که ما درباره آن صحبت می کنیم در تمامی این سه نوع وضعیت مورد استفاده قرار می گیرد. برخی از اهداف و نیز برخی اوقات آن اهداف در جهات مختلف توسعه می یابند، اما این اهداف مجموعه (های ویژه ای هستند

2008:279 ,

muller-comenet al) .

مربیگری، فرآیند جمعی است که مدیران و کارکنان به طور مستمر اهداف عملکرد کوتاه مدت و ۲. بلندمدت را تعیین کرده، فعالانه به همدیگر در بررسی نتایج تحقق یافته و یا تجاوز از انتظارات عملکرد، گوش داده و پرسش هایی را مطرح، نظرات را تسهیم و مذاکراتی را برای حل نتایج بررسی شده در (مورد انتظارات عملکرد تحقق نیافته، انجام می دهند) (2002, Thomas J.o connor).

مربیگری ۳.

به صورت اساسی یک مداخله کوتاه مدت با هدف بهبود عملکرد یا توسعه رقابتی خاص :

روشی که یادگیری و توسعه را قادر می سازد تا روی دهد همان طوری که روش و نحوه های انجام : کار بهتر می شود. (۲۰۰۶:۶)

,Fran Deans and Louise Oakley)

تعاریف اصطلاحات مرتبط ۱۰-۴-۳

از آنجایی که اصطلاحات می توانند همپوشانی داشته و با یکدیگر در هم آمیزند، لازم است از جهات مختلف به آنها پرداخته شود

الف) مربیگری در برابر مشاوره: به هنگام مساعدت به مشتریان (ارباب رجوع) برای نیل به اهداف مربوط به عملکرد تجاری، برخی اوقات، مربی می تواند به عنوان یک مشاور تجاری عمل کند. برخی اوقات ممکن است، جدایی بین مربیگری و مشاوره نامعلوم باشد. این به خاطر آن است که موضوعات مورد بحث درباره مربیگری درون مفهوم نتایج سازمانی قرار دارد که باید در این چارچوب قالب بندی شوند. برای کمک به مشتری جهت نیل به موفقیت، مربی چالش های راهبردی تجاری مشتری به عنوان یک الگوی منحصر به فرد از قوتها و نیازهای توسعه طلبانه خود مدنظر قرار دهد. نتایج

مربیگری موفق زمانی حاصل می شود که مشتریان مهارت ها و تواناییهای خود را برای رسیدن به اهداف خاص ارتقاء دهند، در عین حال مشاوره (رایزنی) بیشتر متمرکز بر مشکل هست و یک تعریف (گسترده تری از مشتری - یک مشاوره برای نظام ها و یا سازمان هاست

, 2005:14

(Valerio & lee)

ب) انواع دیگری از مربیگری، راهبری و اصلاح

مربیگری زندگی «شکلی از کمک رسانی (مدد رسانی حرفه ای است که به طور کامل متمرکز بر فرد است. مسائل مرتبط با آن شامل خانواده، دوره شغلی، سلامت، مذهب، سرمایه ها، و مشارکت اجتماعی مانند عملکرد در کار می شود. ما بر این مسأله اتفاق نظر داریم که فردی که از زندگی مناسبی برخوردار است، در عمل خود را بهتر نشان می دهد. هر چند، ماهیت این توافق نظر در اینجا متفاوت است، در زندگی به مجموعه گوناگونی از مهارت ها نیازمند است

مربیگری نظارتی» بین کارمند و کارفرما انجام می گیرد. رئیس نمی تواند به آنچه که مربی مستقل انجام داده، عمل کند. رئیس دارای توانمندی بیشتری در نیل به اهداف و نتایج است. کارفرما در انجام فعالیت های اساسی از توان کافی برخوردار است، مطمئناً، کارفرما می تواند نقشی حمایت کننده و یاری دهنده داشته باشد، اما در هر حال کارفرما، یک کارفرما است و برای مربیگری به درجه بالایی از رازداری نیاز است

راهبری» به یک حمایت شغلی بلندمدت نیاز دارد. اغلب مربیگری یک نوع مدیریت در سطح بالا است که در عملکرد و فعالیت افراد کم تجربه نقش یاری دهنده و مددکاری بر عهده دارد. در راستای مربیگری، راهنمایی شغلی و پیشرفت در آن مدنظر قرار می گیرد. (همان منبع، ص

:دنیز و اوکلی تعریف دیگری از راهبری ارائه می دهند. (۱۴-۱۵)

کمک و یاری مردم برای اینکه بتوانند داشته های خود را مدیریت کنند تا ظرفیت های خود را بهینه سازند و مهارت های خود را توسعه دهند، قابلیت های خود را گسترش دهند، و فردی شوند که می خواهند باشند (Fran Deans and Louise)

(Oakley, 2006:6

[30.05.21 18:12] ,

جدول ۴-۱۰ صفحه ۲۵۶: تفاوت های اساسی بین راهبری و مربیگری به شرح زیر است مربیگری راهبری و به تأثیرات فراتر از وظیفه توجه دارد به وظایف توجه دارد ، روی توانایی و پتانسیل تمرکز دارد .

و روی مهارتها و عملکرد تمرکز دارد • بهترین کار برای غیرصف اساسا نقش مدیر صف و دستور کار توسط یادگیرنده تعیین می شود .

- دستور کار به وسیله مربی یا با مربی تعیین می شود و بازخورد و بازتاب توسط یادگیرنده تأکید می شود

- باز خورد به یادگیرنده تأکید می شود و کلا رابطه ای طولانی اغلب برای زندگی» | • کلا برای نیازهای کوتاه مدت انجام می شود • بازخورد و مباحث اساسا درباره مسائل ضمنی و رفتارهاست • بازخورد و مباحث اساسا واضح و مشخص

Source:Deons and Oakley, 2006

عملکرد اصلاحی» در جهت ارتقای خدمات مربوط به سلامت روانی به وسیله روانشناسان، مددکاران اجتماعی - بالینی و سایر مددکاران فراهم شده است که حرفه آنها بهداشت و سلامت روان است. پیاده سازی آن زمانی مناسب و لازم است که مشکل یا بیماری خطرناکی نیاز به اصلاح دارد. فرآیند اصلاحی نوع یک تمرکز تاریخی / زمان بیشتری نسبت به مربیگری دارد. که به زمان حال / آینده مربوط می .گردد (

, 2005:14

(Valerio & lee)

چه هنگام مربیگری مناسب است؟ مربیگری زمانی بسیار مناسب است که ۱۰-۴-۴

عملکرد سبب تفاوتی مهم برای کارفرما می شود. تقریبا براساس تعریف، نقش هایی که از مدیران - عالی رتبه اجرایی انتظار می رود در این طبقه قرار دارد. مدیران در سطوح دیگر به ویژه مسئول نقش های مهم در ایفای این نقش پراهمیت هستند، بنابراین آنها می توانند ارباب رجوع خود را به نحوی مناسب تعلیم دهند. مدیران می توانند از این نوع شیوه تعلیم برخوردار شوند، صرفا به این دلیل که آنها بدون در نظر گرفتن ماهیت نقش جاری سازمانی خود دارای توان بالقوه بالایی هستند

مسائل مرتبط با یادگیری در حوزه مهارت های ساده یا نرم قرار می گیرند. بهبود عملکرد شخص در - این حوزه ها اغلب دشوار بوده و مستلزم تلاشی فشرده است. اکثر این گونه امور مربیگری در این طبقات آشنا و مرتبط با هم قرار دارند

- کمک به افراد در مسایل شخصی یا خود مدیریتی همچون نیاز به مدیریت در سطح خرد، مشکلات - مدیریت زمان، یا انسجام کار و زندگی خانوادگی
 - کمک به افرادی که دارای سبکهای مثبت، غالب، یا کنترلی هستند که می تواند روابطی بهتر را - برقرار کرده، سبب ایجاد اعتماد، سپردن مسئولیت، کار در تیم ها، یا توسعه زیر گروه های خود شوند
 - کمک به اشخاصی که از مهارت های فردی برخوردارند تا بتوانند به نحوی بهتر به تصمیم گیری های - قاطع پرداخته، و استانداردهایی را ارائه داده و اعمال کرده، و از طریق شیوه های بهره وری بر این گونه معضلات غلبه نمایند
 - کمک به اشخاصی که مهارت های رهبری را به هنگام انتقال به نقشی برجسته تر (یا حرکت به سوی - آن ارتقاء می دهند. برخی از مسایل نمونه در رهبری، تدوین چشم انداز و استراتژی سبب ارائه نگرش و راهکار، اجرای نقش های نمادین، و انجام عملکرد در نقش هایی عمدتاً انفرادی و بدون دریافت بازخوردی بسیار معتبر هستند
 - استفاده از آن در ارتباط با اجرای رسمی طرح های برنامه ریزی -
 - مرتبط با برنامه های اجرایی توسعه. با فراوانی افزایشی، دروس آموزشی خارج از مکان سازمان که - می توان آنها را با وظایف حین خدمت ترکیب نموده و به هنگام خاتمه برنامه رسمی از یک مربی حمایت کرد
 - افراد در حال مبارزه هستند زیرا هیچ گونه پاسخ صحیحی برای آنها وجود ندارد. ارباب رجوع نیاز به - توسعه راه حل هایی برای رفع معماها/ ابهامات زندگی اجرایی خود دارد و انجام آن فقط توسط خودشان دشوار است. اگر پاسخ های صحیح در جایی نهفته باشد، این وظیفه بسیار ساده تر خواهد بود
 - نیازهای یادگیری با توجه به برنامه زمان بندی شده ارباب رجوع انجام می گیرد و پس از طی زمانی - که بسیار حساس / بحرانی است، بسیار سریع صورت می گیرد. افرادی که به علت شرایط ویژه با پیشرفت کندی به حرکت خود ادامه می دهند، می توانند از پشتیبانی یک مربی برخوردار شوند
- «شبه سازی یک عملکرد جدید، یا اصطلاحی دیگر برای این «رسمی سازی -

[30.05.21 18:14] ,

است.

اصطلاح معمول در میان این فهرست مستلزم سازگاری با یک نوع یادگیری عمیق است. (همان منبع، ص ۱۹-۲۰)

چگونه یک مربی می تواند کمک نماید؟ ۱۰-۵

مبحث پیشین در مورد مسایلی است که ارباب رجوع و مربیان آنها پیرامون آن سخن گفته و می گویند. مهارت ها و سبکهای درون فردی، اهداف و معیارهای متضاد، حفظ شرایط بسیاری از تغییرات و تقاضاها، تثبیت شرایط مسأله، یافتن راهی برای پیشبرد عملکرد شرکت، و کشف آنچه امروزه پیش رو قرار دارد، از آن جمله اند. انجام بسیار سریعتر امور تمام این موارد می تواند بخشی از مباحث مربیگری باشند. همانگونه که قبلا بیان کردیم، مربیگری اغلب با مهارت هایی مهم در ارتباط هستند و زمانی آشکار می شوند که تبدلات تجاری افراد آنها را وادار نماید در تجارتهای پیچیده تر و بزرگتری شرکت کنند. آنچه که دقیقا به مربیگری مربوط می گردد، به فرد اجازه می دهد تا مهارت های درون فردی، رابطه، مدیریت زمان، کنترل احساسات یا سایر مهارت های فردی را ارتقاء دهد. فرد چگونه بر این گونه مهارت ها تمرکز یافته و آنها را توسعه می دهد؟ نخست بیایید بر این نکته توافق کنیم که این مهارت ها را نمی توان در کلاس درس فراگرفت. آنها از طریق فعل و انفعالات مستقیم با دیگران در هنگام کار آموزش داده می شوند. این روشی است که افراد بزرگسال را در یادگیری بهتر یاری نموده و نیز الگویی است که در مهارت های درون فردی بهتر به کار گرفته می شود. با کمک مربی، حلقه ای بازخوردی بر مبنای تلاش جهت اعمال رفتارهای جدید و در پی آن بازخورد و بازتاب و به تبع آن براساس تلاشی برای تأثیرگذاری بر آنچه واقع شده، به وجود می آید. در اینجا، ما در مورد عملکرد مربی و فرآیند مربیگری برای یادگیری بهتر بحث می کنیم

• کانون توجه داشتن مربی به معنای توجه به محتوای مسایل است. این بررسی ها از یک طرح زمان « • بندی برخوردار می باشند، یعنی زمانی که صرف می شود و نیز مباحثی که در مورد عناوین وابسته به آن اتخاذ می گردد

• خود نظمی» با دیدارهای منظم موارد بررسی و مشارکت سایر افراد، حرکت» •

بر روی مسیر اصلی عملکرد خیلی آسان می شود. داشتن مربی، راهی برای تاکید بر اولویت روی این تغییر تلاش است

• داده های معتبر» تغییر و یادگیری مستلزم برخورداری از اطلاعاتی خوب و مناسب است و مربی « • می تواند در این راستا مساعدت کند. اطلاعات در مورد آنچه که ارباب رجوع برای شغل مورد نظر می آورد، آن عملیاتی هستند که مؤثر هستند و آنچه که برای موفقیت مورد نیاز است. یک مربی ممکن است دیدگاه های شخصی خود را در مورد امور ارائه دهد و برخی از آزمایشها را با استفاده از آن معیارها انجام دهد. مربی می تواند برای کار دقیق با سایر افراد جهت نیل به آن گونه دیدگاه ها گفتگو کند. مربی می تواند جهت بررسی ها / ارزیابی های ۳۶۰ درجه ای (همه جانبه و بررسی دیدگاه یا مرور عملکردها کمک کند. مسأله مهمتر این است که مربی می تواند در بهره گیری ارباب رجوع از کلیه این داده ها، تأثیر گذار باشد

• ایده های جدید، احتمال می رود مربی از تجربه شغلی ارباب رجوع اطلاعی نداشته باشد، اما با « • افراد بسیاری گفتگو کرده باشد که با اینگونه مسایل سر و کار دارند و نیز در مورد نحوه موفقیت آنها

اطلاعاتی داشته باشد. مربی دیدگاه جدیدی را در قبال اندیشه ارباب رجوع خود عرضه می کند و با او در رهایی از مخاطرات روحی و شکست همگام است. نه تمام این ایده ها شفاف هستند و نه کلیه آنها از کارایی خوبی برخوردار می باشند. با این وجود، آماجی از اینگونه نظرات وجود دارد که ارباب رجوع می تواند آنها را مورد بررسی قرار دهد.

- حمایت « انجام این امور به شیوه ای متفاوت کار آسانی نیست. مضافا اینکه در خصوص رفتارهای « ذاتی (درونی) آنها، ممکنست ارباب رجوع آنها را در ذهن خود با هم در آمیزد. ایجاد تغییرات به معنای خطر کردن، بقا در صورت مقاومت، و احتمالا احساسی عجیب یا ناشیانه در طول دوره های زمانی است. این تغییرات مستلزم محیطی امن می باشد که در آن، یک چنین خطراتی وجود دارد. مربی برای تشویق و کمک در آنجا وجود دارد و نیز به عنوان فردی که در مورد تمام این رویدادها صحبت می کند.
- یادگیری برخی اوقات بزرگترین ارزش مربوط به روابط مربیگری است نه تغییر رفتاری یا ادراکی « سایرین در سازمان می شود. گاهی دیدگاه مشتری به نحوه یادگیری مربوط می شود. نظریه فنی مربی قطعا در این حیطه قرار دارد و برخی از این

[30.05.21 18:17] ,

گونه موارد البته طی برقراری ارتباط منتقل می شود. عمل مربیگری یک فرصت یا یک معضل یا تبدیل آن از یک نوع به نوعی دیگر را هدف قرار می دهد.

شواهد مربیگری، از طریق فرصت یا اشکال کوچک یا یک نوع اقدام دیگر تنظیم می شود. فرصت ها، ایرادات یا تحولات دیگری در زندگی وجود دارد اما مربی در قبال اکثر آنها نقشی ایفا نمی کند. اگر ارباب رجوع راههای درستی را برای یادگیری، تغییر عملکرد به کار گیرد در این صورت او یک برنده واقعی خواهد بود. (همان منبع، ص ۲۱-۲۲)

چه زمانی نباید از مربی استفاده کرد؟ ۱۰-۵-۱

مربیگری مانند هر نوع گرایش مدیریتی دیگر که برای موارد دیگر مطلوب است، می تواند تأثیر گذار ، یافتن (HR) باشد. پیش از توافق با مربی، به عنوان یکی از وظایف حرفه ای شما در قبال منابع انسانی دلایلی برای مربیگری، تعیین می کند که انتخاب مربی، گزینه ای صحیح است. هدف از انجام مربیگری زمانی می تواند مطلوب باشد که عملکرد آن از پیش آغاز شده باشد و این احتمال وجود دارد که مربی این مسایل را درک کرده باشد در عین حال ممکن است برخی از این شرایط به روشنی تعریف نشده باشد. در اینجا، توضیحاتی در این مورد وجود دارد که بنا بر این مربیگری بهترین گزینه برای ما نیست و اگر از قبل اتفاق نظر صورت گرفته باشد تا شخصی سازمان را ترک کند، اقدام مربیگری باعث تغییر در سرعت انجام آن نمی شود.

- برخی اوقات شخص در شغل نامناسبی قرار دارد انتخاب و جایگزینی دقیق و علمی آنها میسر نیست.

- فرآیند مربیگری نمی تواند بسیاری از نارساییهای موجود را در شرایطی از بین ببرد که موفقیت آن به عواملی خارج از کنترل ارباب رجوع، او بر می گردد.

و همچنین، برخی اوقات یک ساختار سازمانی طراحی شده ضعیف یا فرآیند مدیریت ضعیف به عنوان عامل محدود کننده تلقی کرد. از آن برای بررسی نظام هایی استفاده می شود که در آنها، اگر این ساختارها آنچنان که باید و شاید خوب طراحی شده باشند، این کار انجام می گیرد.

و برخی شرایط تجاری به دلایلی به اندازه نیروهای کلان (فنی، رقابتی و غیره) بزرگ و مهم نیستند، به سادگی عرضه نمی شوند. ممکن است گروه کوچکی از یک واحد کاری یا تیمی به عنوان ارباب رجوع عمل کنند، یا به عبارتی اینگونه شرایط برای رشته های توسعه سازمانی لازم باشند. | • مسایل شخصی مهم بر نحوه رویدادهای شغلی تأثیر می گذارند. ما همه این را می دانیم، اما برخی اوقات آن را فراموش می کنیم. مسایل مهم احساسی مستلزم سر و کار داشتن با افراد حرفه ای برای اداره این موارد هستند. برنامه های کمک به کارمند، روانشناسان بالینی، مددکاران و دیگران

و مشاورین شغلی فقط برای دانش آموزان دبیرستانی فعالیت نمی کنند. افراد در تمام سطوح سازمانی و کلیه سنین قطعه سؤالاتی در مورد مشاوران شغلی وجود دارد

آیا من کاری را که باید انجام دهم، انجام می دهم؟ من باید در چه نوع سازمانی مستقر شوم؟ آیا من شخصی هستم که بتوانم رهبری را بر عهده بگیرم؟ آیا زمان آن رسیده که من بتوانم در جایگاه رهبری «قرار گیرم»؟

و صرفاً این مسأله که اکثر افراد و مربیانی را برای خود استخدام می کنند، به این مفهوم نیست که هر کسی باید یک مربی داشته باشد. برخی سازمان ها، کاربران استفاده کنندگان منظم از مربیان هستند

- اگر ارباب رجوع خواستار مربی نباشد، در این صورت وی را استخدام نخواهد کرد. برخی اوقات ارائه درخواست مربیگری اهمیت دارد، در حالی که پیشنهاد این امر نیز به تنهایی مهم است. شما ممکن است نهایتاً با چنین امری مواجه شوید. دلایل بسیاری در مورد علت تفکر درباره این موضوع می تواند وجود داشته باشد که چرا باید مربیگری صورت گیرد که ممکن است کسی آنها را نپذیرد. این احتمال وجود دارد که او از وجود یک مفهوم منفی در قبال روند مربیگری در هراس باشد. شاید او فکر کند که شخص دیگری است که نیاز به مربیگری دارد. شاید ارباب رجوع اشتباه کند اما اگر او مربیگری را (نخواهد، چیزهای خوبی اتفاق افتد اگر فقط برای نمایش دادن باشد. همان منبع، ص ۲۵ - ۲۲

از نظر گلد اسمیت، مربیگری ممکن است تلف کردن زمان باشد اگر هر یک از شرایط زیر وجود داشته باشد:

شخصی را که شما مسئولیت تربیت وی را به عنوان مربی بر عهده گرفته اید تمایلی به اصلاح شدن - ندارد.

شخصی که از شرکت اخراج شده است -

شخصی فاقد استعداد و آمادگی یا مهارت های بنیادی برای انجام دادن کار است اگر مدیر توانایی یا - تجربه مورد نیاز را نداشته باشد، این فرآیند مدیر بد را به مدیری خوب تبدیل خواهد کرد

شخص مأموریت اشتباه دارد. - شخص متعهد به اخلاقیات می شود یا از آن تخلف می نماید -

مربیگری نمی بایست به عنوان ابزار در زمانی که به تمامیت آن بی حرمتی شده باشد به کار برده شود

(2000, Marshall Boldsmith)

انتخاب مربی مناسب ۱۰-۶

ارباب رجوع باید دارای بیان خوبی در داشتن موافقت نهایی با یک مربی بخصوص داشته باشد. حتی اگر شما به عنوان یک فرد حرفه ای در منابع انسانی باشید باید این گزینش را انجام دهید. ارباب رجوع باید به طور فعالانه در انتخاب مربی شرکت کند و به عنوان یک فرد حرفه ای در منابع انسانی در قبال مدیریت سلامتی سازمان، مربی مناسبی را انتخاب کنید. ما در مورد استعدادها و ظرفیت های مربی سؤال می کنیم. ما می پرسیم مربی چه نوع مهارت های مربیگری را تمرین کرده است و آیا دارای جهت گیری فرهنگی خاصی هستند. همچنین تناسب بین شخص و مربی بسیار مهم است. بنابراین ارباب رجوع آمادگی شنیدن و دیدن مربی را به عنوان یک فرد قابل قبول دارد. برای مربی قضاوت نکردن بسیار مهم است. ما به دنبال راحتی ارباب رجوع با مربی هستیم

در برخی سازمان ها، ارباب رجوع انتخاب دقیقی از مربیان را انجام می دهند. ممکن است شما در چنین انتخابی شرکت کنید، نقش اصلی شما ممکن است به عنوان سرپرست اطلاعاتی برای ارباب رجوع و سازمان خود توسط چند سؤال مهم که به شما در انتخاب مربی مناسب کمک کند، فراهم کنید

مراجع (معرف ها)

اغلب پرسش هایی در مورد معرفیها مطرح می شود. مربیان اغلب به دنبال فراهم کردن معرف ها هستند، اما تمام ارباب رجوعها میل ندارند به عنوان معرف مورد استفاده قرار گیرند. دستیابی به معرف سازمان آسانتر از ارباب رجوعها است (HR) از طریق پخش منابع انسانی

اندازه شرکت ها بسیاری از مربیان به عنوان کارورز انفرادی کار می کنند و یا با دیگران به عنوان یک شرکت کوچک کار می کنند. منابع برای انجام مربیگری محدود هستند، نیازی برای ادارات تجملی و هزینه های بالا وجود ندارد

هیچ کدام از عوامل فهرست شده در این بخش مهم نیستند اگر هیچ ترکیب خوبی (chemistry) شیمی بین ارباب رجوع و مربی موجود نباشد. هیچ کدام دارای هیچ فرمولی برای تعریف علم ترکیب مناسب

نیستند، اما شما هنگامی آن را می شناسید که در آنجا باشد. شاید این ترکیب مناسب، در این حالت، ترکیب قابل اعتماد، احترام، قابل پذیرش به همراه آسایش و راحتی عمومی باشد. اگر رابطه مثبت وجود داشته باشد، مربیان احتمال بیشتری برای موفقیت دارند، با توجه به سایر موارد، برخی افراد در فکرشان تصویری دارند که مربی چگونه باید باشد. مربیانی که شما ملاقات می کنید ممکن است مانند تصور قالب نباشند، اما شاید دقیقاً مناسب باشند. سعی کنید فکری باز داشته باشید بنابراین شما مربی خوب را بر اساس تصوراتتان درک نمی کنید.

آموزش (تحصیل) به طور قطع مدارسی که درجه آکادمیک برای مربی پیشنهاد کنند، وجود ندارد. هنوز هم تعداد زیادی از مربیان دارای درجاتی در حرفه های کمک رسانی هستند مانند روانشناسی، رفتار سازمانی، مشاوره و غیره. برخی از ارباب رجوعها کار با این مربیان را راحت تر می دانند زیرا می دانند که تقریباً پشت تمام مشکلات تجاری، مسائل

[30.05.21 18:22] ,

شخصی قرار دارد

تأییدیه (گواهی)

تأییدیه ها توسط سازمان های پیشنهاد دهنده برنامه ها فراهم می شوند. این خدمات در سال های اخیر به عنوان حرفه مربیگری درگیر شده اند. حداقل دلالتی که مربی در مورد این کار جدی است و تلاشی را خرج آن کرده. مربیانی که نوع دیگر گواهی شامل آزمایشات و بررسی های دقیق می شود. مؤلف یا صاحب این مواد به مربیان اجازه استفاده از آنها را بعد از نیازهای دقیق می دهند. مثل حاضر شدن در برنامه های تمرینی کوتاه مدت. شما می پرسید که آیا مربی از آنها استفاده می کند یا خیر

تجربه موضوع هدایت نیروها تاکنون مدت مدیدی است که مورد بررسی قرار گرفته به نحوی که شما می توانید از هادی نیرو خود انتظار داشته باشید که در این زمینه کاری از تجربه برخوردار باشد. چه اندازه؟ چه نوع؟ سوالات عمده ای وجود دارد، اما پاسخهای صحیحی برای آنها موجود نیست

حجم تجربه برای انتظار زمانی افزایش خواهد یافت که انتخاب مربی برای سطح بالاتر و برای آنهایی که دارای مطالب پیچیده تری در کار هستند، باشد. بی دلیل نیست که مربی با سطح بالاتر دارای تجربه کاری ۵ تا ۱۰ سال یا بیشتر و حداقل ۵ سال تجربه در زمینه مربیگری باشد. اگر ارباب رجوع در نقش متوسط باشد و دارای مطالب متفاوتی باشد، مربی نیاز به تجربه ندارد. در تمام حالات، هادی نیرو باید دارای تجارب سازمانی کافی در کل برای درک واقعیت های اطراف ارباب رجوع باشد. هنگامی که در مورد چگونگی تصمیم گیری سؤال شد، یک فرد حرفه ای در منابع انسانی از شرکت تکنولوژی بزرگ گفت: ما به مربیانی نیاز داریم که دارای تجربه کافی در مربیگری و توسعه سازمانی باشند. و معمولاً به دنبال شخصی هستند که دارای تجربه مربیگری با افراد در سطح مشابه به عنوان ارباب رجوع باشند و کسانی که تجربه در صنعت مشابهی داشته باشند برای مربی بسیار مهم است که دارای اعتبار در نظر ارباب رجوع باشد و با مطالب پیچیده آشنا باشد

مهارتها و رقابت ها

پيگيري فهرست زير، از جمله ملاحظات انتخاب مربی است

شروع) -- تقاری رابطه ای صمیمی و قابل اعتماد با ارباب رجوع، ایجاد احساس خوش بینی و امنیت (انعقاد قرارداد مفید مربیگری

ا (ساختاردهی رابطه) طراحی و ایجاد برنامه های فعالیت مطلوب و رفتارهای عملی ---- توسعه برنامه ها، بازنگری اهداف با ارباب رجوع مدیریت پیشرفت ارباب رجوع و مسئول نگه داشتن او برای فعالیت

اثربخشی میان فردی) کام حاضر، جدی و هوشمندانه است. شنیدن فعالانه، درک واقعی آنچه ارباب رجوع با آن در ارتباط است. پرسیدن سؤالات عمده و اصلی داشتن دیدگاه های خوب برای مسائل غیررسمی و سیاسی درون سازمان ها و سازمان ارباب رجوع به ویژه. داشتن دیدگاه های خوب در مورد مسائل انسانی - فهم روابط میان فردی ارتباط واضح و مستقیم ایجاد و افزایش آگاهی ارباب رجوع و به عنوان مشاهده رفتار ارباب رجوع و فراهم آوری بازخورد سازنده

(خودمدیریتی)

انجام اقدامات به شیوه ای اخلاقی: برخوردار همراه با وقار و توجه با افراد و اطلاعات توجه نسبت به مطالبی که برای گوناگونی ارباب رجوعها در سازمان مهم هستند. کار با ارباب رجوع در انتخاب مربی

(همان منبع، ص ۲۸-۳۳

فرآیند مربیگری ۱۰-۷

الف) از نظر والرئو ولی مراحل فرآیند مربیگری معمولا در آغاز مأموریت تعلیم آنها مشخص می شوند. اگر چه نامها و برجسب ها ممکن است تقریبا در کلیه موقعیت ها متنوع باشد، اما این فرآیند شامل این مراحل خواهد شد

انعقاد قرارداد ۲. تعیین اهداف اولیه ..

[30.05.21 18:25],

سنجش و ارزشیابی . برنامه ریزی عملیات و اجرا ۵. ارزیابی ۳.

انعقاد قرارداد ۱۰-۷-۱

مربیگری تنها در زمانی ممکن است که این توافق، متقابل باشد. صرف نظر از اینکه یک قرارداد رسمی نوشته شده موجود باشد

الف) قابلیت اعتماد (حفظ محرمانگی): یکی از الزامات مهم در مربیگری اعتماد است. هر گونه رابطه موفق در مربیگری از اعتماد بین مربی و ارباب رجوع ناشی می شود. رابطه بر پایه ارتباط بین ارباب رجوع و مربی است و اگر ارباب رجوع باور کند که اطلاعات شخصی او توسط مربی در حال مبادله است و یا اگر مربی احساس کند که روابطش در یک کشمکش قدرت سازمانی از بین رفته است. رابطه مربیان به طور واضح قطع می شود. بنابر این مسأله اعتمادپذیری هم یک مسأله اخلاقی و هم عملی است.

ب) اشتراک اطلاعات: هنگامی که مربی تعلیم داده می شود، ارباب رجوع اطلاعات شخصی خود را به مربی خود به منظور کشف فرصت های توسعه مندانانه ارائه می دهد. به طور طبیعی این موقعیت ممکن است باعث نگرانی از دیدگاه ارباب رجوع باشد، ممکن است ارباب رجوع از این موضوع نگران باشد که چه کسی به اطلاعات او دسترسی پیدا می کند. او چگونه می تواند مطمئن باشد که اطلاعات با فرد دیگری که وی را نمی شناسد، تسهیم می شود. چه کسی میداند که او در حال مربیگری (هدایت) است. آیا اطلاعات بر ارتقای این مسأله اثر می گذارند؟ تمام این نگرانی ها قانونی است و باید در قرارداد به منظور تلاش برای ایجاد اعتماد و روابط آزاد درج گردد.

به منظور جلب اعتماد ارباب رجوع و مربی، پرهیز از ناسازگاریها در مورد مطالبی است که بحث می کنند. چه کسی گزارش کردن را به عهده می گیرد، چه مقدار نوشته مورد نیاز است. این یک احساس اشتراک اطلاعات در جهت پیشبرد هدف امری لازم و مورد نیاز می باشد. در هر حالت مربی و ارباب رجوع باید به توافقی در مورد پیدا کردن راهی برای ایجاد بهترین رابطه قابل اعتماد دست یابند. با دستیابی به

توفق در مورد قابلیت اعتماد، می توان از بروز تعارضات بیشتر جلوگیری نمود.

ج) استانداردهای اخلاقی: دکترها، وکلا، روحانیون که به صورت حرفه ای در ارتباط با اطلاعات شخصی هستند باید از استانداردهای اخلاقی به خصوصی استفاده کنند، در اینجا هیچ نوع قانون صریحی که مربیان نیرو بتوانند استفاده کنند وجود ندارد. برای آن مربیانی که روانشناس هستند، استانداردهای اخلاقی در حد کاربردهای روانشناسی است. از این رو که مربی سعی در تلاش برای جلب اعتماد ارباب رجوع دارد، نمی تواند راهنمایی وسیعی را فراهم کند. ارباب رجوع نیاز به اطلاعاتی دارد که قانونی باشد.

د) بهترین تمرین: به منظور جلب اعتماد ارباب رجوع و مربی پرهیز از ناسازگاریها در مورد مطالبی است که بحث می کنند. با آگاه سازی ارباب رجوع از این مسأله که اغلب سهامداران دیگری در جریان مربیگری وجود دارند مثل ناظر، مدیر منابع انسانی و دیگران. مربی می تواند با ارباب رجوع در مورد اطلاعات ارائه شده بحث کند به طوری که در طی بحث قرارداد، ملاقات مربی، ارباب رجوع، کارفرما و متخصص منابع انسانی، آنچه که اتفاق افتاده به راحتی مورد بحث قرار گیرد. چه کسی گزارش کردن را به عهده می گیرد چه مقدار نوشته مورد نیاز است این یک احساس مشترک اطلاعات در جهت پیشبرد هدف مورد نیاز می باشد. اما موضوع بحث مربی و ارباب رجوع نیست.

موضوع دیگری که مورد بحث می باشد تشویق ارباب رجوع به منظور مطلع کردن دیگر طرفهای ذینفع (منظور کسانی می باشند که در داشتن اطلاعات سهم و نقشی دارند. در مورد پیشرفت های کاری خود است. این موضوع می تواند در حضور مربی یا به صورت خصوصی انجام گیرد. در هر حالت مربی و ارباب رجوع باید به توافقی در مورد پیدا کردن راهی برای ایجاد بهترین رابطه قابل اعتماد دست یابند. با دستیابی به توافق در مورد قابلیت اعتماد به این صورت می توان از بروز تعارضات بیشتر جلوگیری نمود. (همان منبع، ص ۴۲-۴۵)

هدفگذاری اولیه ۱۰-۷-۲

نویس اولیه اهداف - چه موضوعی باید توسط مربیگری انجام گیرد. این به نظر

[30.05.21 18:29],

یک امر ساده می آید اما چنین نیست.

ارباب رجوع و مربی حرفه ای در زمینه منابع انسانی و کارفرما همگی بدنبال برون داده های • متفاوتی هستند.

این انتظارات و تعارضات باید کشف و حل شوند. • وقتی فرآیند مربیگری صورت می پذیرد، اهداف حقیقی یا دلخواه ممکن است تغییر کنند.

ممکن است در اینجا اهداف کوتاه مدتی مانند اهداف بلند مدت وجود داشته •

باشد.

ممکن است اهداف تجاری یا شخصی وجود داشته باشد و ممکن است یکدیگر را همپوشانی کنند یا بر • یکدیگر تأثیر گذارند.

بنابر این، یک دیدگاه منطقی جمع آوری اهداف ابتکاری است و ممکن است آنها تثبیت شود و یا با گذشت زمان مورد تجدید نظر قرار گیرند مجموعه سازی اهداف یک عملکرد مرکزی است اهداف خوب تعریف شده به شما اجازه کار دسته جمعی سنجیدن پیشرفت و موفقیت، انتخاب روش های مطلوب و اطلاعات وابسته و غیره را می دهد. آموزش مربی هرگز وارد مسائل حاشیه ای نمی شود. فهم تبادلات تجاری مواجه شده با ارباب رجوع و سازمان برای مربی بسیار مهم است. موافقت چهار جانبه ارباب رجوع، هادی نیرو، منابع انسانی و کارفرما کفایت

سنجش یا ارزشیابی ۱۰-۷-۳

تعلیم خوب مربی بر پایه داده های خوب است. برای مربی عملکرد سریع در مورد ارباب رجوع و فهم فاصله بین عملکرد اخیر و عملکرد دلخواه آینده مهم است. عملکرد اخیر ارباب رجوع چگونه است؟ چه

چیزی باید برای ارتقاء ارباب رجوع تغییر کند؟ مربی مجبور به تعیین نمونه های کلی مقاومتها و تبدلات برای کمک به ارباب رجوع برای رسیدن به اهداف عملکردی در شغل خود است.

جمع آوری داده ها می تواند به طرق مختلفی انجام گیرد. برخی راهها برای جمع آوری داده به صورت زیر است:

مصاحبه ها: مربی یک مصاحبه تلفنی یا رو در رو برگزار می کند. مصاحبه ها

می تواند با گزارش های مستقیم اعضای صاحب نظر ناظرین و دیگر اعضای با درجه بالای خانوادگی با ارباب رجوع تنظیم شود. نتایج مصاحبه به صورت جداگانه خلاصه می شوند و توسط ارباب رجوع مرور می شود.

ارزیابی های بازخوردی درجه بندی کننده چنگانه: برخی اوقات اینها ابزار بازخوردی ۳۶۰ درجه نامیده می شوند. علاوه بر طبقه بندی شخصی اغلب ارباب رجوع برای فراهم آوری لیستی از طبقه بندی های زیر فراخوانده می شوند

گزارش های مستقیم، اعضای جلسه، ناظرین اخیر و گذشته و مشتریان، بیشتر ابزار باز خورده هم اکنون در دسترسند بنابر این مدیریت به صورت الکترونیکی انجام می گیرد به خصوص زمانیکه ارباب رجوع ایمیل طبقه بندی برای بررسی تعیین می کند، طبقه بندی شبکه و رمز ورود را دریافت می کند. هنگامی که طبقه بندی کننده به وب سایت دسترسی پیدا کند و رمز خود را وارد می کند، آنها می توانند بررسی را انجام دهند. گزارش ها ممکن است به صورت الکترونیکی انجام گیرند و به مربی ایمیل شوند. کسی که بازخورد خود را به ارباب رجوع تحویل می دهد

آزمون: برخی از مربیان از تست های روانشناسی فردی استفاده می کنند، برخی آزمایشات نیازمند کیفیت های حرفه ای هم در میان پردازش تصدیقی توسط ناشر یا توسط پیش زمینه آموزشی هستند از طرف کارآموز رقابتی آنها می توانند سودمند باشند. اینها شامل آزمایشات شخصی، ابتکارات سبک های یادگیری و آزمایشات میان فردی

باشد.

داده های کیفی و کمی از ارزیابی های عملکردی، بررسی های نگرشی، بررسی های رضایت مندی مشتری و برنامه های تمرینی: اطلاعات به دست آمده از این منابع می توانند برای مربی بسیار سودمند باشند. بخصوص در آغاز برنامه مربیگری زیرا باعث فراهم آمدن دیدگاهی در مورد درک ارباب رجوع توسط بخش های مختلف سازمان می باشد

دیدگاه ارباب رجوع: مربیان با تجربه، مهارت هایی در درک و ثبت رفتار و جمع آوری اطلاعات از مشاهده مستقیم ارباب رجوع در طی ملاقات ها و تماس های تلفنی دارند. مربی ممکن است همچنین برای دیدن مواردی در ایمیل های ارباب رجوع فراخوانده شود. تمام اینها باعث جمع آوری داده های حقیقی است به خصوص زمانی که

[30.05.21 18:32]

این داده ها با داده های حاصل از ارزیابی ترکیب شود بسیار قدرتمند شود. (همان منبع ص ۴۵-۵۲)
برنامه ریزی عملیاتی و اجرا جریان مربیگری می تواند به صورت برنامه ریزی عملیاتی و ۴-۷-۱۰
اجرا درآید هنگامی که

هدف اولیه مربیگری تعیین شده باشد. • توافق برای مربیگری به طوری که انتظارات مربیگری را
برطرف کنند

• مربی فرصت آشنایی با جنبه های مختلف رفتار ارباب رجوع را از نتایج ارزیابی به دست آورد.

برای کمک به ارباب رجوع به منظور کشف و یادگیری موضوعات مهارت های جدید، مربیان ممکن
است روش های متنوعی را به کار گیرند که این روش ها بستگی به پیش زمینه و تمرین مربی و دیدگاه
او از درون سازمان دارد. اساسا جریان مربیگری، به ارباب رجوع اجازه صرف زمان برای کشف
مسائلی که بر کارآیی ارباب رجوع، و سازمان تأثیر می گذارد را می دهد. همچنین تمام فعل و انفعالات
بین مربی و ارباب رجوع منحصر به فرد هستند. برخی عوامل که در طی پیاده سازی / اجرا اتفاق می
افتند:

• کشف گزینه ها: «منافع ارباب رجوع شامل: جمع آوری دانش بیشتر با درک داده بازخوردی خود،»
مرور تلاشهای موفق و ناموفق، جمع آوری ایده های جدید است. مربی رابطه ای حمایتی برای کشف
ایده ها، احساسات و رفتارهای جدید ایجاد می کند. اغلب نقش مربی به عنوان یک عامل تسریع عمل می
کند.

• آزمایش به کمک رفتارهای جدید: «اعتمادی که بین ارباب رجوع و مربی وجود دارد ارباب رجوع»
را قادر به آزمایش با رفتارهای جدید می کند که ممکن است در ابتدا خارجی به نظر آید. برخی روشها
که به ارباب رجوع احساس امنیت بیشتری میدهد مطابق راههای فعل و انفعالاتی با دیگران است

• تمرین یا ایفای نقش: «قادر بودن به تمرین پاسخ های ممکن برای منظم سازی شرایط و کاهش»
بعضی از نگرانی ها همراه با ترس

• نظارت: «قهرمانان حرفه ای سرعت، در عملکرد شناخته می شوند صرفاً بر اساس این تصور که»
اوج عملکرد را برای خود در نظر می گیرد. اعم از آن که یک

چنین صلاحیت و توانی همچون گفتگو با گروه وسیعی از مخاطبان انجام شود یا فرد طی برگزاری این گونه همایشها متانت خود را حفظ کند، ارباب رجوع می تواند تا انداز های شاهد و ناظر بر عملکرد بهینه باشد.

- حل مسأله: « به طور معمول مربیان در طرح سؤال برای ارباب رجوعها به منظور همانند سازی » تفکر آنها و ایجاد راه حل موفق هستند. ممکن است ارباب رجوع راهی برای مسائل خود فرا گیرند.
- تشخیص نقش: « درک نقش همه در شرایط تجاری می تواند برای عملکرد مطلوب مساعد باشد. »
مربی می تواند به ارباب رجوع با توضیح نقش برای خودش و سازمانش کمک کند.
- تدوین طرح عملیاتی: « طرح عملیاتی شامل چندین قسمت است و می تواند برای تثبیت هدف تعریف » اندازه هایی که برای تعیین دستیابی به هدف مصرف خواهند شد و توضیح عملیات برای دسترسی به هدف منابع مورد استفاده قرار گیرد. این نوع برنامه عملیاتی توسط مربی و ارباب رجوع در توسعه اهداف مورد استفاده قرار می گیرند.
- گردآوری حمایت و بازخورد از سوی همکاران: « فرصت های موفقیت زمانی افزایش می یابد که » ارباب رجوع بتواند در مورد تغییرات دلخواه با دانشجویان یکپارچه گردد. از این طریق رفتارهای جدید کشف خواهند شد.
- تدبیر برنامه بلند مدت توسعه: « تمرکز بر اهداف شخصی در طی چارچوب زمانی بلندمدت ارباب رجوع می تواند از آن برای مدیریت شغلی و پیشرفت استفاده کند. طرح توسعه بلند مدت به عنوان آمادگی برای نقش ها و مشارکت های آینده تأثیر گذار باشد. (همان منبع، ص ۵۲-۵۵)

ارزیابی ۱۰-۷-۵

دلایل بسیار خوبی برای ارزیابی نتایج اجرای یک فرآیند مربیگری وجود دارد. ابتدا، شما می خواهید بدانید عملکرد ارباب رجوع در حال رشد است، آیا این امر باعث تغییرات رفتاری برای پیشرفت رهبری می شود؟ برای آگاهی از پیشرفت در اهداف شما نیازمند دریافت گزارشاتی از مربی هستید. دوم شما می خواهید تأثیر مربیگری روی

[30.05.21 18:35],

سایرین را در سازمان تعیین کنید. آیا منابع تأثیری بر ارباب رجوع و سازمان دانه است؟ سوم ارزیابی به عنوان یک جریان درجه بندی به شمار می رود و می تواند اطلاعات ارزشمندی برای مربی و ارباب رجوع و کمک به تطبیق با مربیگری گنا.. چه رفتارهای

جدیدی ثابت شده اند؟ تمرکز بر مربیگری چگونه باید تغییر گنا؟ ارباب رجوع چه تجربه شغلی احتیاج دارد؟ در این زمان کارفرما باید چه بازخوردی را برای ارباب رجوع فراهم کند؟ چهارم: برون داد این

ارزیابی می تواند به عنوان مقاومت در برابر تلاش کاری موجود در مربیگری به شمار رود. ارباب رجوع و مربی چه موفقیت های به دست می آورند، چه نوع تلاشهایی موردنیاز است؟ روابط بین ارباب رجوع و کارفرما چگونه است؟

در نهایت، ارزیابی جایی که برنامه عملیاتی نیاز به تجدید نظر دارد را نشان دهد.. آیا اهداف مربیگری هنوز هم مطلوب هستند یا آنها احتیاج به تفکر دوباره دارند؟ اختصاص زمان مناسب برای ارزیابی برنامه های مربیگری به صورت قراردادی است و جریان ارزیابی می تواند در تثبیت طرح، مورد استفاده قرار گیرد.

در هنگام ارزیابی رسمی تعدادی دیدگاه ممکن است روش های استفاده شده برای جمع آوری اطلاعات به عنوان اندازه گیریهای عملکردی بین انتخاب داده های اولیه و نکات بعدی مورد استفاده قرار گیرد. حداقل شش ماه بین نوبت یک و دو برای توسعه رفتارهای جدید توسط ارباب رجوع لازم است. همچنین زمانی برای دیگران به منظور توجه به الگوهای رفتاری جدید ارباب رجوع مورد نیاز است.

| ارزیابی می تواند بر پایه منابع دادهای زیر باشند

- مصاحبه ها: اگر مصاحبه ها در شروع مربیگری انجام گیرند ممکن است برای مربی مناسب باشد « تا برای همان پاسخها ارزیابی مجدد یا مصاحبه مجدد نماید و پاسخ ها را از نوبت یک به نوبت دو مقایسه کند. مصاحبه ای بین نوبت یک و نوبت دو متفاوت است؟ آیا ارباب رجوع رفتارهای انطباق پذیر بیشتری را ثابت می کند؟

- ارزیابی بازخوردی رده بندی چندگانه «: با داشتن این نوع بازخورد حداقل شش ماه انتظار قبل از « ارزیابی مجدد و شناخت اینکه آن یک الگوی تغییراتی است، مهم خواهد بود

- بازخورد غیر رسمی از دیگران: بر مبنای غیر رسمی کارفرما و افراد انتخاب «

شده ممکن است در مورد چگونگی عملکرد ارباب رجوع سؤال کنند. این اطلاعات می توانند به صورت گزارش در آید که توسط مربی آماده شود و محافظت از طبقه بندی ها مطمئن می سازد که بازخورد دقیق خواهد بود.

- ارزیابی های عملکردی، بررسی های نگرشی و بررسی های رضایت مشتری و بررسی های « برنامه آموزشی: از زمانی که بسیاری از این اندازه ها به ندرت رواج یافتند، ممکن بود ارزیابی دوره ای با برنامه مربیگری همزمان می شدند. همچنین سؤال دقیق در مورد بررسی ها اغلب به نسبت سال به سال تغییر می کنند بنابراین آنهایی که از نوبت ۱ تا نوبت ۲ اندازه گیری شدند، ممکن است شامل نشده باشند. با انتظار امکان ارزیابی عملکردی این تجهیزات به طور کافی برای برداشتن رفتارهایی، ارباب رجوع تلاش در رفع آنها را داشت ممکن بود به قدر کافی حساس نباشند. هر چند با حساب آوردن

تمامشان مربی ممکن است هنوز بخواهد نتایج از این منابع داده ای را بیابد، به خصوص اگر یک سال صرف آن شده باشد.

- باز خورد ارباب رجوع: «آیا ارباب رجوع راضی است؟ باز خورد از ارباب رجوع ممکن است»
مستقیماً به ارباب رجوع داده شود، یا به شما، رئیس یا دیگر اعضاء در سازمان. اگر گزارش های پیشرفت دوره ای توسط ارباب رجوع و مربی نوشته شود، ارباب رجوع ممکن است فرصتی برای فراهم آوری بازخوردهای رسمی بیشتر داشته باشد. اغلب، ارباب رجوع تا چه اندازه در فراگیری سریع خواسته شده تأثیرگذار بوده است؟ حتی ممکن است شما توجه کنید که تغییری در صحبت با ساختار شرایط روی داده است. آیا ارباب رجوع بیشتر از آن آگاه است؟ آیا ارباب رجوع چیز مهمی یاد گرفت؟
- طرح های عملیاتی: «مربیگری ممکن است در ایجاد برنامه های عملیاتی که اهداف را تعریف می کند موفقیت ها را اندازه بگیرد یا تاریخها را کامل کند. آیا برنامه ریزی عملیاتی به موفقیت نایل خواهد شد؟ آیا اهداف سودمند بوده اند؟ آیا به اهداف دستیابی پیدا کردید؟ سازمان چگونه از برنامه های عملیاتی سود برد؟
- برنامه های توسعه ای بلند مدت: «گاهی اوقات مربیگری به سمت برنامه توسعه مندانه بلند مدت»
پیش می رود. آیا مربیگری صورت گرفته و آیا موافقتی برای انجام کارهایی برای آن صورت گرفته است؟

[30.05.21 18:38]

در نهایت جریان قرار دادی خوب چگونگی برنامه مربیگری را توضیح می دهد شما می خواهید در مورد حالت نهایی جریان مربیگری آگاهی داشته باشید. آیا ارباب رجوع و مربی به صورت آزادانه در مورد آنچه به دست آمده یا نیامده است بحث می کنند؟ گاهی اوقات پایان واضحی بعد از جریان کاری وجود دارد، به طور مکرر، مربیگری با بخش های تکراری کمتر پیش می رود. همچنین ممکن است برنامه ریزی بعدی بعد از دوره زمانی خاصی طرح گردد. بهر حال شما کل نتایج را هم برای ارباب رجوع و هم سازمان بایستی ارزیابی شده بخواهید. (همان منبع، ص ۴۱-۵۹)

الف) به نظر توماس ج، اکانر، سه مرحله برای فرآیند مربیگری وجود دارد

(Thomas j.Oconnort 2002)

آماده سازی ۲ / مباحثه ۳ / پیگیری ۱ /

مربیگری به صورت الکترونیکی ۱۰-۷-۶

در آینده مربیان، مربیگری را بیشتر توسط تلفن با اینترنت انجام می دهند. چندین دلیل

برای این گرایش وجود دارد

جهانی سازی: « عملکردهای سازمانی به سمت جهانی شدن پیش خواهد رفت. مربیگری ارباب ». رجوع ممکن نیست مگر اینکه قادر به طرح ریزی زمان بندی باشد، زمانی که هر دو مربی و ارباب رجوع در حالت جغرافیایی مشابهی هستند

مقرون به صرفه بودن: « می تواند اثر بخشی هزینه ای بیشتری برای مربیان به منظور خدمات »
الکترونیکی داشته باشد

پیشرفت های فناوری: پیشرفت ها در کیفیت تماس های تلفنی، کامپیوترها با ویدئو و دیگر تجهیزات الکترونیکی، باعث ارتقاء سطح راحتی در رهبری و هدایت گفتگو در مورد مسائل شخصی / شغلی (Valerio 8 lee, .) شود. (همان منبع، ص ۵۹
2005:59)

نقش منابع انسانی حرفه ای چیست؟ ۱۰-۷-۷

و مدیریت برنامه کلی مربیگری و حمایت از شروع نشانه های اقدامات مربیگری جدید و حمایت از مربیگری در طی فرآیند و در پایان آن (همان منبع، ص

مزایای مربیگری مربیگری وقتی به شکلی گزینشی و مناسب به کار گرفته می شود که ۱۰-۸-۱
و رویکردی با ارزش و مؤثر برای توسعه است، به طور ویژه فرد و نیازهای مشخص او را هدف قرار داده است

مهارت های کارمندان موجود را، بیشتر از گرفتن کارمندان اضافی یا جایگزین، مورد بررسی قرار می دهد

مربی را با حس کار و ارزش آماده می کند

فرستادن پیام مثبت به سایر کارمندان درباره روش ارزش های سازمانی کارمندان آن

تحریک کردن کارمندان و بنابراین اجتناب غیر ضروری از گردش شغلی (نقل و انتقادات) کارمندان و همکاری کردن در کاستن هزینه های جایگزین استخدام و

آموزش پایه

کمک کردن به تقویت یادگیرنده به طور نظری و به کارگیری براساس دانش یادگیری اکتسابی از طریق دوره های آموزشی و سایر کارهای آموزشی

(Chartered management institute, checklist 089,2005)

معایب مربیگری ۱۰-۸-۱

و ممکن است منابع مصرف محدود شده باشند زیرا از فرد به فرد منتقل می شوند. و اگر هیچ ساختار واقعی برای فعالیت وجود نداشته باشد، می تواند با فرآیند جلسه و سر در گم شده باشد. و مربی / مدیر ممکن است نیاز به کسب حمایت و کمک از (Nellie) رویکردی سایرین، برای فراهم کردن جلسات مربیگری با یادگیرنده باشد و سایرین ممکن است برای رویکرد مربیگری متعهد نشده باشد. (همان منبع)

خصوصیات مربی مربی می بایست ۱۰-۸-۲

دلسوز، حامی و صبور باشد. مهارت های خوب شنیدن و خوب گوش دادن را داشته باشد. از نقاط قوت و ضعف های خودشان آگاه باشد. مهارت های کلامی و غیر کلامی خوبی داشته باشد. مشاهده گر و بیننده خوبی باشد. (همان منبع)

چک لیست عملیاتی ۱۰-۸-۳

پیش از آغاز جلسه مربیگری رویکردی را طراحی کنید برای پیاده سازی قوانین اساسی، یک جلسه ۱. مقدماتی با حضور یادگیرنده برگزار کنید

و تعیین و توافق بر روی نیازهای آموزشی که جلسات مربیگری برای هدفگذاری و اولویت بندی انجام می دهد

و موافقت و تعیین اهداف یادگیری - آنچه که فراگیرنده می بایست اجرا کند و

[30.05.21 18:42],

روز شما قادر خواهید بود مشخص سازید X برای مثال با) می بایست به طور واضحی بیان شده باشد و توافق روی معیار موفقیت یا اهداف وظیفه، میان مربی و (کار را انجام خواهید داد YZ چگونه شما فراگیرنده، مشخص کردن استاندارد در برابر موفقیت هایی که قضاوت خواهند شد. این معیار می بایست تعیین شده، مورد توافق و درک شده باشد در پایان شما قادر خواهید بود دو قطعه لوله را با استاندارد صنعتی به یکدیگر جوش دهید و متصل کنید

و بازنگری گزینه ها و ساختن برنامه مشخص - این است جایی که مربی برای شرح دادن، توضیح دادن و مرور وظیفه یا مهارت فراهم می کند

فراهم کردن مناسب ترین رویکرد برای یادگیری هر شخص به شیوه ای متفاوت یاد می گیرد. برای ۲. تعلیم مدیر کارآمد، چیزی که برای یادگیرنده می بایست ضروری باشد را بفهمیم. جستجو کردن و

آزمایش کردن مجموعه ای از الگوها، شامل دیدن، شنیدن، فکر کردن، خواندن، مشاهده کردن، منعکس کردن یا تلاش کردن، خوب آزمون مثال، یافتن رویکردی که وسیع ترین پاسخ را می دهد یا ترکیبی که به نظر مناسب ترین برسد.

مشخص کردن فرصت های مربیگری در مربیگری، فراگیرنده می بایست به خوبی، مهارت ها، در ۳. عمل و اقدام واقعی بیازماید، بنابر این برنامه ریزی فرصت و جایی که جلسات مربیگری رخ خواهد داد. ضروری است. از فهرست اولویت های مشخص شده، زمان مناسب برای اولین جلسه توافق شود.

برگزاری جلسه مربیگری با در نظر گرفتن این مسأله که سبکهای ترجیحی فراگیری که پیشتر تعیین ۴. شده اند، عبارتند از

- ارائه دلیل روشن و ساده برای اقدام کردن، در حالی که برای فراگیرنده جزئیات از اینکه چه چیزی روی خواهد داد و چرا را توضیح می دهد.

و تماشای این که فراگیر نده چیزی را از دست ندهد. برای مثال توسط مشاهده کردن زیان بار با پرسیدن سؤالات آزمایشی

و از شهر را برداری و مرور و بازبینی نکات مناسب برای فهمیدن اینکه فراگیرنده کرات کالایرانی را دریافت کرده است

و اجازه دادن به فراگیر جهت تلاش برای خوب آزمون وظایف برای خودش، با حمایت همراهی شیراله و یادداشت هایی که فراگیر نیاز به آن دارد

و تشویق هوره فراگیران، هنگامی که آنها کار را به خوبی انجام می دهند.

در فراهم کردن بازخورد بازخورد با ارزش است، بدون آن، اکثر ما دچار اشتباه می شویم، پاسخ می بایست صادقانه اما احساسی، انتقادی ولی سازنده باشد، و می بایست همیشه برای توجه به بهیروشها تلاش کند

برنامه ریزی پیشرفت های موقت برنامه ریزی پیشرفت فعالیت ها برای فراگیر نده جهت انجام بین ۶ جلسات مربیگری

مربیگری نمی بایست فرآیندی نازپرورده باشد، ضروری است که فراگیرنده به اندازه کافی برای رشد مهارت هایی که آنها را آموخته است تحریک شود. تشویق کردن فراگیر نده برای مشخص کردن فرصت ها در تمرین کردن مهارت ها ضروری است. بهبود اهداف برای تمرین کردن جلسات می بایست قبل از نشست جلسه مربیگری توافق شده باشد

پایان جلسه موارد ذیل را مورد بحث و بازبینی قرار دهید ۷.

و موفقیت نیروی سازمانی در برابر معیار و استانداردها برای عملکرد قابل قبول مورد توافق در شروع

و چگونه یادگیرنده به طور صحیح فرآیند یادگیری را اداره کرد. برنامه ریزی مراحل و گام های بعدی. این مسأله ممکن است شامل مربیگری

بیشتر روی این کار و وظیفه باشد، اگر هر وظیفه یا اهداف یادگیری به خوبی و به طور کامل انجام نشده باشد. (همان منبع)

عوامل شکست یا پیروزی فرآیندهای مربیگری و راهبری ۹-۱۰

تعدادی از عوامل وجود دارند که شکست یا پیروزی مراحل مربیگری و راهبری را تحت تأثیر قرار می دهند. اینها شامل

- تعهد و علاقه افراد دخیل و منابع کافی و حمایت سازمانی و داشتن رویکرد دسته جمعی، شخصی و قرار دادن فرآیند در یک زمینه سازمانی و مهارت ها و تجربیات مربیان و راهبران • تشخیص مسائل درون فرهنگی و اطمینان از یک محیط خارجی توانا و پذیرای اقدامات

(Fran Deans and Lovise Oakley others, 2006:ii)

سبک های مربیگری چهار سبک ارتباطی برای مربیان وجود دارد: کنترل کننده، حمایت ۱۰-۹-۱۰ کننده، و تفکر یا تحلیل کننده

- کنترل کننده: «روش ارتباطی کنترل کننده تمایل به رهبری افراد بر طبق موقعیتی (دستور دادن / فروش شرکت کردن / اختیار و آزادی عمل دادن به وسیله تمرکز روی کار، دادن حق اظهار نظر، و منتظر نماندن است

تشویق کننده): روش ارتباطی تشویق کننده تمایل دارد به رهبری موقعیتی دستور دادن / فروش / مشارکت دادن / اختیار و آزادی عمل دادن) توسط ایده ها و افکار مشترک، برداشت ها یا نظریه ها، در نظر گرفتن تمام امکانات، تحریک کردن، الهام دادن و متمرکز شدن روی آینده مشترک

- نظریات حمایت کننده: روش ارتباطی حمایت کننده به هدایت افراد بر حسب رهبری موقعیتی « (دستور دادن / فروش شرکت کردن / اختیار و آزادی عمل دادن) از طریق دلسوزی برای دیگران، حمایت کردن، و صحبت کردن راجع به گذشته

[30.05.21 18:46]

- تحلیل کننده): روش ارتباطی تحلیل کننده تمایل دارد به هدایت افراد بر حسب رهبری موقعیتی « (دستور دادن / فروش شرکت کردن / اختیار و آزادی عمل دادن توسط متمرکز شدن روی واقعیات، اطلاعات، قوانین و پایه ریزی فرآیندها

(Mujtaba c. bahaudin, 2009:6-7)

مدل های مربیگری ۱۰-۱۰

GROW ۱-۱۰-۱۰

و شود

می باشد که هنوز هم بیشترین فراگیری GROW یکی از اولین مدل های مربیگری کیفیت ابداع شده مدل را دارد. یک راهکار ساده اما هنوز قدرتمند برای راهنمایی جلسات مربیان می باشد. مربیان یک سری از سوالات مربوط به اهداف، واقعیت زندگی آنان، گزینه ها و آرمان های افراد را جویا می شوند

هدف: هدف شخص باید تا حد ممکن به صورت خاص و قابل اندازه گیری پرسیده شود: GOAL:

مربیان می توانند بپرسند: چگونه متوجه می شوی که به آن هدف رسیده ای؟ چه انتظاراتی از دیگران داری؟ چه کس دیگری لازم است درباره برنامه ات بدانند؟ چگونه به آنها اطلاع می دهی؟

واقعیت: وضعیت مالی که شخص در حال تجربه است باید به طور انتقادی و دقیق تحلیل REALITY: گردد، برخی مواقع به راحتی با دیدن شرایط به جای تصور کردن، و راه حل واضح می گردد. مربیان می توانند بپرسند

چه چیز شما را در راه رسیدن به هدف متوقف کرده است؟ آیا کسی را می شناسی که به آن هدف رسیده است؟ چه چیز از آنها می توانی بیاموزی؟

گزینه ها: هنگامی که دانستید کجا هستید و به کجا می خواهید برسید قدم بعدی فهم و کشف OPTIONS: گزینه های شما در آن موارد است

مربیان می توانند بپرسند: چه چیز را به عنوان قدم اول می توانید انجام دهید؟

چه چیز دیگری می توانید انجام دهید؟ چه اتفاقی می افتد اگر کاری انجام ندهید؟

آرمان: برای تغییر و بهبود عملکرد (کیفیت)، انگیزش ضروری است که نتایج مطلوب انتظار WILL: از این مرحله، تعهد به انجام عمل می باشد. سوالات زیر می تواند مربیان را راهنمایی کند

این هدف در حال حاضر در کجای اولویت های شخصی شما قرار دارد. چه موانعی را شما انتظار دارید که برخورد کنید؟ چگونه بر آن غلبه می کنید؟ چگونه به این هدف متعهد می شوید؟ چه گام هایی شما نیاز دارید تا به این هدف برسید

(Fran Deans and Louise Oakley and others, 2006:9)

۲-۱۰-۱۰

حرکتی)، مدل شناخته شده دیگری است مثل بسیاری از مدل های دیگر (STEER مدل STEER مدل حرکتی)، مختصر شده از کلمات دیگری است

تشویق کردن): Encourage (توضیح دادن) Explain (جور کردن) Tailor: (نقطه / محل) Spot:

Review: (بازنگری)

نیز هدف محور و از دنیای ورزش بیرون آمده است Steer مدل Grow همانند مدل

از بقیه مدل ها متفاوت می باشد، که تمایل به تمرکز روی مشکلات دارد OSKAR مدل ۱۰-۱۰-۳

Scaling (خروجی و نتیجه) OSKAR Outcome مدل

Know how and Resources: (منابع و چطور بدانیم و منابع)

Affirm and Action (عمل و تصدیق)

Review (بازنگری)

یکی از ابزارهای مورد استفاده برای راهنمایی مربیگری تمرکز بر راه حل است. این رویکرد طراحی شده تا کشف کند که چه چیز خوب کار می کند و در عوض برای تداوم کار چه کاری خوب نیست. تمرکز این مدل بر آن است که توانایی فرد و مهارت های حاضر فرد را به ظهور رساند که به اهداف خود تعیین شده، برسند. سؤالاتی که این مدل مربی را وادار به پرسیدن می کند برای خلق یک مفهوم امکان و توانایی طراحی شده است. (همان منبع، ص ۳۱)

برای کمک به Edward de Bono متدولوژی تفکر شش کلاهی روش شناسی تفکر شش کلاهی توسط تفکر تجربی افراد در راه های مختلف ایجاد شد. ابزار مرکزی، مجموعه ای از شش کلاه سمبلیک در رنگهای مختلف است که رفتارهای متفکرانه مختلف را ارائه می کند. این کلاه ها نشان دهنده قالب فکری و جایگاه های احساسی است. پوشیدن یک کلاه مشخص در طول تمرین هویت شخصی فرد را از اظهارات و عملکرد او جدا می کند. هدف این کلاهها فرآیند تفکر مستقیم است، نه طبقه بندی انواع تفکر. افراد باید قادر باشند و مهارت داشته باشند تا به جهات مختلف نگاه کنند و تمام انواع تفکرات را که اعتبار یکسانی دارند، بپذیرند.

کلاه سفید (اطلاعاتی): هدفمندان، یعنی سؤالات را می پرسد اطلاعات را جستجو می کند

کلاه قرمز (شهودی): احساسی و طبیعی، مسیر احساسات حرکت می کند

کلاه سیاه (محتاط): در نقاط ضعف، خطرها و دشواری ها را شناسایی و مورد توجه قرار می دهد

کلاه زرد (سازنده): مثبت و خوشبین، منافع را جستجو می کند. کلاه سبز (خلاق): کشف احتمالات، ایده های جدید، راه حل های متنوع کلاه آبی (فکور / انعکاسی): ساختاردهی به فرآیند تفکر، تمرکز کننده

[30.05.21 19:38] ,

کلاهما می توانند، در توالی ساختاری برای انعکاس جمعی استفاده سونا، که گروهی یک کلاه سمبلیک را در یک زمان می پوشد. برای مثال

و قدم اول: حقیقت های وابسته در مورد مطالب کشف می شود (سفیا)

و قدم دوم: ایده ها می تواند در مورد چگونگی مشخص شاین مسأله، تولیا، آسود (کلاه سبز)

و قدم سوم: منافع (زرد) و نظرات (سیاه) نظریات فهرست بندی می شونا. و قدم چهارم: شهود و احساسات در مورد راه حل ها تهیه می شوند. (قرمز) و قدم پنجم: نتیجه فرآیند تولید می شود (آبی)

(همان منبع، ص ۳۷)

اصول کلیدی کیفیت مربیگری و راهبری ۱۰-۱۱

- داشتن یک توافق یادگیری: توافق یادگیری در زمینه روشن سازی اهداف و انتظارات مفید است.
- همچنین یک زمینه قوانین برای روشن سازی اصول در نظر گرفته شده بنا می گذارد
- داشتن مکالمه هدفمند: مکالمه ای ساختار بندی شده، سازنده و پرمعنا (معمولاً و نه همیشه کلامی) - هستند کاری باشند یک مکالمه هدفمند که مشخص کننده عقاید افراد و اقدامات آنان می باشند
- فعالیت همگانی و انرژی زا باشند: مربیان با افراد به طور دسته جمعی رفتار می کنند، که با در نظر گرفتن ابعاد احساسات و نسبت های آنها می باشد
- یک مربی خوب روی نقاط قوت و توانایی افراد شرکت کننده کار می کند. افراد باید مسئولیتهای فزاینده ای را برای افزایش پیشرفت و رشد خود به عهده بگیرند

ساختن روابط اعتماد آمیز و فضای امن: یک مربیگری خوب روی روابط اعتماد آمیز بنا شده است، که شامل ایجاد محیطی امن که شخص در آن احساس توانایی صحبت به راحتی، محرمانه می کند. مربی باید از رسیدن به اصول اولیه توافق شده

اطمینان یابد

مطابقت با مفهوم زمینه و محتوای متن: مربی باید متن و زمینه، هدف، رابطه

و تجربه برای انتخاب مناسبترین سبک یا روش انجام کار را در نظر بگیرد

انعطاف پذیر در سبک و رویکرد: مدل مربیگری استفاده شده و روش مربیگری/ رهبری باید به صورت انعطاف پذیر و مطابق با شرایط استفاده شود

- تشویق تجربه کردن و مشاهده کردن: مربی خوب به شخص کمک می کند تا ابداع کند، ریسک و - خطر را بپذیرد، به دنبال شواهد و مدارک باشد و آنچه دیده را آموزش دهد
- جوابگوی فرهنگ و تنوع فرهنگی باشد: به کار گرفتن هر مورد غیر فرهنگی و تنوع فرهنگی باید به - طور دقیق سنجیده شود. از دیدگاه ها و توافقات دو طرفه رسیده شده
- از منابع به طور مؤثر استفاده کند: ضروری است که زمان را اولویت بندی کرده و از هدر رفتن - زمان جلوگیری کرد تا به یادگیری رسید
- از سؤال کردن و شنیدن مؤثر استفاده کنند: یک مربیگری خوب از سؤالات واضح و باز استفاده می - کند (به عنوان مثال چه چیزی؟ چه موقع؟ چه کسی؟ چقدر؟ چند تا؟) از هنر شنیدن فعال استفاده کند، دریافت و جمع بندی کند، به زبان بدن و غیر کلامی و آهنگ صدای آن توجه کند. (همان منبع، ص ۱۲)
- موانع و مشکلات مربیگری بیشترین مشکلات به طور متداول به شکل زیر بودند ۱۰-۱۱-۱
- مدیران اجرائی مشکلات زمان بندی برای جلسات داشتند. • در نظر گرفتن مربیگری به عنوان روشی - گران سایر موانع و مشکلات شامل موارد زیر برحسب
- و درک منفی از مربیگری (به عنوان مثال به عنوان نشانه ای از اجرای ضعیف مشاهده شد)
- برداشتی ضعیف از یادگیری برای تغییرات رفتاری و مشکل در نشان دادن روابط میان مربیگری - اجرائی و عملکرد سازمانی و دریافت ضعیف یا متغیر از سوی مربیان • مشکل در جذب حمایت مدیریت ارشد

(Gavin Dagle, 2007:5-6)

[30.05.21 19:41],

نتیجه گیری و راه های آینده ۱۰-۱۱-۲

مربیگری و مربیان می تواند از ابزار مفیدی برای توسعه رهبری در سازمان های مدنی باروری در تاریخ یادگیری سازمان های مدنی نشان دهنده آن است که راهبری و مربیگری مناسب این بخش ها است بجز بخش تجاری و در قاره ها به جز قاره اروپا و آمریکای شیرانی همان طوری که یک پاسخگوی باتجربه (که زمان زیادی را صرف ارائه راه حل به مجریان و مدیران ارشد در بخش های عمومی و داوطلبانه می کند.) به بحث می نشیند که اصول اصلی و اولیه یک راهبر یا مربی در هر بخش ثابت می ماند.

تاریخ های یادگیری نشان دهنده آن است که راهبری و مربیگری می تواند تفاوت اساسی در مدیریت و توسعه و پیشرفت کارکنان داشته باشد

اما راهبری و مربیگری در هر شرایطی مؤثر نمی باشد. تأثیر گذار است اگر محرکی برای تغییر باشد، شخص درگیر باید تمایل به تغییر و همینطور حمایت و پشتوانه سازمانی را داشته باشد. لذا ملاحظات کلیدی زیر برای راهبری و مربیگری توصیه می شود

شخص باید به تغییر متعهد باشد. - شخص باید قادر به انتخاب مربی خود باشد. - همه بخش ها باید - برنامه و اولویت بندی برای راهبری و مربیگری داشته باشند. - آنها باید به عنوان فعالیت مرکزی دیده شوند نه حاشیه ای - سازمان و مدیران باید برای فرآیند آن حمایت های لازم را انجام دهند. - سازمان نیاز به اختصاص پول و زمان کافی را دارد

صبر لازمه کار است بخصوص با رهبران سرسخت و شرایط تعارض داخلی این یک فرآیند زمان بر - می باشد شرایط پس از تعارض، مسائل بخصوص را به دلیل ظرفیت ضعیف ایجاد می کنند

(Fran deans and Louise oakle and others, 2006:26-27)

منتورینگ ۱۰-۱۲

سور (و یا حافظ، حامی، حمایت کننده) مفهومی از اساطیر یونان باستان می آید و از واگذاری تعلیم و (mentor) «تربیت» «تله مچوسن» پسر «ادی زئوس» به دوست و نزدیک و قابل اعتمادش «منتور» سرچشمه می گیرد. منتور مفهومی که نامزد جایگزینی واژه «مدیر» است مفاهیمی چون آموزش دادن، بالندگی، پرورش دادن، سازگار ساختن با محیط، اجتماعی کردن، جلو (پیش رو) را باز کردن، پشتیبانی کردن، قبولاندن هنجار و قضاوت های ارزشی معین و محافظت را در بر می گیرد. در سازمان ها مدیران با تجربه در چارچوب برنامه های رسمی و غیر رسمی با انجام دادن منتوری به مدیران جوان و بی تجربه کمک می کنند تا آنان مهارت های مدیریتی خود را بالنده سازند. منتوری، وظایف اجتماعی روانشناختی همچون الگوی نقش بودن، انجام دادن مشاوره و اجتماعی کردن و هم دانش، هنجار و رفتارهای حرفه ای را در بردارد

با یک تعریف کلی منتورینگ عبارت از تفاهمی بین دو نفر است که در راستای کمک نمودن به توسعه و پیشرفت شخصی و حرفه ای، تجارب، تخصص و اندیشه های خود را بین هم تقسیم می کنند

2004:364

به بیان دیگر منتوریک یک رابطه تسهیم و مساعدت به منظور آموزش، یادگیری و (Barutcugil), پیشرفت و توسعه است. در این رابطه منتور برای کسب مهارت کسی که از خود او تجربه کمتری دارد سعی و تلاش می نماید و بدین ترتیب کارایی و موفقیت آن را افزایش می دهد. کسی هم که از منتور کمک می گیرد با بهره گیری از فکر و اندیشه و تجارب آن به توسعه شخصی و حرفه ای خود را جهت می دهد.

منتور در سازمان به ویژه برای کارکنان جوان، بی تجربه و احیاناً دارای مسائل و مشکلات انواع مختلف مزایا فراهم می نماید که به بعضی از آنها به طور فهرست وار اشاره می گردد

به کارکنان در شرایط سخت که کار راهه یا مسیر شغلی آن ممکن است در خطر قرار گیرد و همچنین - گرفتار و یا وارد بازیهای سیاسی نشود راهنما می شود

کارکنان را در موقعیت هایی که اندیشه های غیر ضروری، اضطراب و ترس ایجاد می نماید -
محافظت می نماید

[30.05.21 19:47] ,

با حمایت از اندیشه ها و نگرش های متفاوت برای نوآر شدن کارکنان جسارت می دهد -

به کارکنان در چرخه بوروکراتیک سازمان چگونگی دستیابی به موفقیت را نشان داده و بارها غیر
ضروری فعالیت های اداری را کاهش می دهد

در مورد وقایع سازمان کارکنان را آگاه نموده و در مورد قواعد، پوشش، سبکهای رفتار، نگرش های
رهبری و حل راههای تعارض که آنان را متأثر می نمایند هدایت و جهت می دهد

به طور کلی برای کارکنان از هر لحاظ الگوی نقش می شود - به کارکنان در موقع نیاز روحیه داده و -
با آنان همدلی می نماید - به کارکنان در راستای رفع موانع پیشرفت و توسعه پشتیبانی کننده می باشد

به کارکنان در تصمیم های مربوط به فرصت های کارراهه شغلی و تغییر و تحولات سازمان به طور -
مستمر آگاهی و اطلاعات می دهد

برای اینکه فرآیند منتورینگ به هر دو طرف سودمند باشد، وجود تقاضای متقابل، تجربه قابل تسهیم،
طرز اندیشه ای که موفقیت آن ثابت گردیده و مهارتهای ارتباط ویژه دوطرفه ضرورت دارد

در چارچوب مدیریت منابع انسانی علاقه سازمان ها به برنامه منتورینگ و اهمیت قایل شدن به این
برنامه ها دلایل مختلفی دارد که به بعضی از آنها در ذیل اشاره می گردد

به لحاظ اینکه منتورینگ در شرایط کاری ارتباطات را توسعه داده و از حس اعتماد پشتیبانی می نماید -
زمینه افزایش عملکرد و کارایی را فراهم می نماید

استقرار و توسعه فرهنگ سازمانی را تسهیل می نماید. - آموزش فنی و توسعه مهارت های مدیریتی -
در سطح بالا را ایجاد می نماید. - انتخاب صحیح استعدادهای جدید و توسعه آن را فراهم می نماید. - از
پرورش رهبران آینده حمایت می کند

برای به کارگیری افراد با تجربه و آگاه و مطرح شدن آنان در سطح بالا ایجاد انگیزه و فرصت می -
نماید. به توسعه و بالندگی مدیرانی که در کارراهه شغلی خود ثابت مانده اند فرصت و امکانات ایجاد می
نمایند

سرعت انتقال یعنی جدایی کارکنان را کاهش می دهند -

و در کنار همه اینها در چرخه برنامه منتورینگ کسانی که با یک منشور فعالیت دارند در مورد مسائلی
از قبیل فلسفه شرکت، سیاست داخلی، تعادل های قدرت، روابط انسانی که یادگیری آنها با دیگر روش
های آموزشی آسان نبوده آگاهی عمیقی کسب می نمایند

با توجه به مطالب فوق مدیران منابع انسانی که مایلند در بین کارکنان خشنودی شغلی، عملکرد، ارتباطات، حس اعتماد، مهارت های رهبری، دانش و فرهنگ سازمانی را گسترش دهند برنامه های رسمی منتورینگ را طرح و به اجرا می گذارند

(Borutcu1,2004:366)

برنامه منتورینگ می تواند بشکل داوطلبانه - غیر رسمی و رسمی - غیر داوطلبانه با دو دیدگاه متفاوت ایجاد شود.

منتورینگ داوطلبانه / غیر رسمی در مقابل اینکه بسیار مؤثر است احتمال زیادی برای از کنترل خارج شدن و ایجاد مسائل احساسی نمودن را دارند. در سازمان های بزرگ که تفاوت های جنسی، ریشه های قومی، فرهنگ، سن و حرفه زیاد است اجرای منتورینگ آسان تر و مؤثر خواهد بود.

در سازمان های کوچک برای کارکنان و یا کسانی که کار خود را اداره می نمایند مشکل انتخاب منتور با یاری گرفتن از مشاورین و متخصصین حرفه ای مقدور است. در این شرایط گرفتن منتورینگ به صورت گروهی و یا فردی می تواند مطرح باشد. در سازمان های بزرگ از بین کارکنان و مدیران که شخصیت مشخص و رفتارهای ویژه نشان می دهند امکان انتخاب منتورها وجود دارد. اما اگر خواسته شود می توانند بعضی افرادی که انتخاب می شوند نیز برای صلاحیت و قابلیت منتورینگ آموزش ببینند. به طور کلی یک منتور بایستی دارای صلاحیت و قابلیت های ذیل باشند

انسان محور بوده، انسانها را دوست داشته باشد. - به ابهام ها، خطاها نگرش مثبت داشته باشد. - به - سازمان و شغل اثر ارزش قایل شود

اعتماد به نفس داشته و خودباوری را نشان داده و احساس موفقیت تزریق نماید -

به همکاران، زیر دستان احترام و اعتماد نموده و نسبت به نیازهای آنان حساس باشد -

انعطاف پذیر و خلاق باشد - مهارت های ارتباطات خصوصا گوش دادن مؤثر و آشکار داشته باشد -

کسی که با منتور با ویژگی های فوق کار می کند برای اینکه از همچون ارتباط بیشترین سود را فراهم سازد بایستی دارای مهارت ارتباطات بالا، و علاقمند به کسب تجارب جدید، یادگیری و پیشرفت بوده و برای امر فوق زمان اختصاص داده و تلاش نماید

همچنین کسی که یک مشاهده گر دقیق، شنونده خوب نباشد و از ریسک پذیری و خود شکوفایی هراس داشته و از به کارگیری مغز خود اجتناب نماید هر چه قدر با یک منتور خوب کار کند از این رابطه سودی حاصل نخواهد گردید

رابطه یک منتورینگ موفق در چهار مرحله تحقق می یابد

شروع: منتورها از احساس نیاز کارکنان جوان به ایده و تجارب آنان، کارکنان نیز از اهمیتی که ۱. افراد با تجربه به آنان قایل هستند احساس خوشحالی می کنند. ۲. آموزش

دادن: در این مرحله تعادل و رضایت متقابل در سطح خیلی بالا قرار دارد. طرفین همدیگر و رابطه بین خود را به طور واقعی درک نموده و اهداف در راستای اجرا پیشرفت نشان می دهند

جدایی: در این مرحله طرفین به این نتیجه می رسند که رابطه دیگر نیازهای همدیگر را برآورد نمی. ۳. نماید. منتور و کارمند رابطه رسمی بین خود را با این اندیشه که داد و ستد رهبری را ندارد به پایان می رسانند و به طور متقابل از این رابطه منحرف می شوند

تعریف مجدد: رابطه بین طرفین پخته تر می شود به فراتر از ارتباط رسمی منتورینگ می رسد. هر ۴. دو طرف همدیگر را به عنوان دوست می بینند. دیگر رابطه بین آنها رابطه شخصی و حرفهای را به طور مستقیم تحت تأثیر قرار نمی دهد

بعضی نکات مهمی که مدیران منابع انسانی در طرح و اجرای برنامه موفقیت آمیز منتورینگ بایستی بدانند و بدان توجه نمایند عبارتند از

برنامه منتورینگ، باید متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی های موقعیت کار بوده و «انطباق - فرهنگی» فراهم گردد

اهداف برنامه باید شفاف و خالص باشد. آماج چه بوده و در صورت موفق بودن برنامه ها چه نتایجی - حاصل خواهد شد به طور شفاف مشخص گردد

طرفهای ارتباط منتورینگ باید به طور دقیق انتخاب گردند. شاخص اساسی متعادل نمودن باید علاقه - به فهم و درک همدیگر باشد

در فرآیند منتورینگ باید طرفین از سودمندی رابطه مطمئن باشند بدان جهت بایستی سطح ارتباط و - پیشرفت حاصل از نزدیک پیگیری شود

برای فهم واقعی نیازهای کارکنان جوان که برای برنامه منتورینگ انتخاب می شوند بایستی تحلیل - دقیق نیازسنجی انجام گیرد

در سازمان ها در کنار برنامه های رسمی منتورینگ اگر فرهنگ سازمانی متناسب ایجاد گردد افراد سازمان با نقش ها و موقعیت های متفاوت دانسته و یا ندانسته می توانند منتورینگ انجام دهند. برای مثال به عنوان الگوی نقش کارآفرین و یا مدیران ارشد، کارکنان موفق، تعلیم دهندگان، مشاورین روانشناسان سازمانی، متخصصین پزشکی، همکاران با تجربه، رهبران گروه و مربی ها به فرآیند منتورینگ می توانند وارد شوند و نقش منتور را بازی کنند.