

## فصل اول مروری بر مدیریت منابع انسانی

پس از مطالعه فصل، باید بتوانید به موارد زیر پاسخ دهید:

۱. مدیریت را تعریف کنید.
۲. وظایف اساسی مدیریت را توضیح دهید.
۳. مدیریت منابع انسانی را تعریف کنید.
۴. تفاوت بین دانش مدیریت منابع انسانی و عملکرد مدیر پرسنل را توضیح دهید.
۵. اهداف مدیریت منابع انسانی را توضیح دهید.
۶. وظایف اجرایی مدیریت منابع انسانی را بیان کنید.
۷. اهمیت دانش مدیریت منابع انسانی را توضیح دهید.

امروزه مدیریت منابع انسانی یکی از دانش‌های ضروری برای هدایت کارکنان سازمان است که شاید مهم‌ترین مهارت برای تمام مدیران در سازمان‌ها و تلاش‌های گروهی به شمار آید. بدون برخورداری از دانش مذکور نمی‌توان به اهداف متعالی انسان‌ها و گروه‌ها دست یافت. در این فصل به منظور شناخت دانش مدیریت منابع انسانی به ارائه توضیحات کلی در مورد ماهیت دانش مذکور و وظایف مهمی که آن دانش در سازمان‌ها به عهده دارد پرداخته می‌شود، اما قبل از آن لازم است در مورد «مدیریت» و وظایف اساسی و عمومی مدیران در سازمان‌ها توضیحات مختصری آورده شود.

## تعریف مدیریت

مدیریت یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های انسانی به شمار می‌آید. پیشرفت جوامع به کوشش‌های گروهی بستگی دارد و همچنان که گروه‌های سازمان یافته، گسترش می‌یابد، عملکرد مدیریت و مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار می‌گردد.

مدیریت، فرآیند طراحی و حفظ محیط و شرایطی است که در آن، افراد گروه‌ها برای دستیابی به اهداف منتخب گروهی، به طور مؤثر و با انگیزه، فعالیت نمایند (۱).

با توجه به این تعریف، دانش مدیریت برای هر نوع سازمانی و در تمام سطوح سازمانی برای رسیدن به اهداف، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در مورد وظایف مدیریت، صاحب نظران نظریات مختلفی را ابراز داشته‌اند. وظایفی که تقریباً در مورد آنها اتفاق نظر وجود دارد، عبارت است از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت. (۲)

برنامه ریزی شامل تعریف اهداف سازمانی، تدوین و تنظیم یک استراتژی کلی برای دستیابی به اهداف، تعیین و توسعه سلسله مراتب جامعی از طرح ها و برنامه ها برای ایجاد انسجام و هماهنگی بین فعالیت ها در جهت تحقق اهداف می باشد.

سازماندهی، دومین وظیفه اساسی مدیریت است و آن، شامل شناسایی و گروه بندی فعالیت ها و وظایف، تعیین اختیار و مسؤولیت برای مدیران و سرپرستان و ایجاد هماهنگی بین وظایف و فعالیت ها و طراحی نظام گزارش دهی می باشد.

هر سازمانی، متشکل از افراد می باشد و وظیفه مدیریت، هدایت آنهاست. این مهم دربرگیرنده وظیفه رهبری و مدیریت است. هنگامی که مدیر به هدایت افراد می پردازد، انگیزه ایجاد می کند، به بررسی و حل و فصل تضادهای موجود مبادرت می نماید و به برقراری ارتباط با نیروی انسانی می پردازد، در وظیفه رهبری درگیر شده است. بنابراین رهبری، فرآیند تأثیرگذاری بر افراد است به طوری که آنها با میل و رضایت برای تحقق اهداف گروهی، سعی و تلاش کنند.

وظیفه نهایی مدیران، نظارت است. برای اطمینان از این که کار به طور مطلوب و بر طبق برنامه ها انجام می شود، مدیریت باید از نحوه عملکرد سازمان کسب اطلاعات کند، عملکرد واقعی را با اهداف تنظیم شده مقایسه نماید و اگر انحراف، در خور توجه باشد، وظیفه مدیریت است که در مورد اصلاح آنها اقدام کند. بنابراین، فرآیند کسب آگاهی از عملکرد واقعی و مقایسه آن با اهداف و عملکرد مطلوب و تصحیح اشتباهات و انحرافات، «نظارت» نامیده می شود.

تمام مدیران اجرایی و ستادی در هر سازمان (همچنان که نمودار شماره ۱-۱ نشان می دهد) وظایف مذکور را برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام می دهند.

## مدیریت منابع انسانی و عملکرد مدیر پرسنل

امروزه یکی از دانش های ضروری برای اداره سازمان های انسانی، مدیریت منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی، عبارت است از ایجاد و توسعه برنامه هایی که از طریق آنها ضمن بهبود توانایی های نیروی انسانی، اهداف فردی و سازمانی حاصل گردد. در واقع مدیریت منابع انسانی، ایجاد و پرورش و حفظ سرمایه های انسانی برای دستیابی به اهداف است. چون تمام مدیران یک سازمان با تلاش های سایر افراد به اهداف خویش می رسند باید از دانش مدیریت منابع انسانی شناخت کافی داشته باشند. بدون دانش مدیریت منابع انسانی، نمی توان با کارآیی مطلوب به اهداف دست یافت و انسان ها را در راستای رشد و تعالی هدایت و رهبری کرد؛ بنابراین یکی از دانش هایی که ضرورت دارد هر مدیر به آن آشنا باشد دانش مدیریت منابع انسانی است.

مدیران پرسنل یا نیروی انسانی، افرادی هستند که ضمن ایفای وظایف اجرایی مربوط به نیروی انسانی، به عنوان مشاوران راهنما، مدیران اجرایی را در مورد موضوعات و امور مربوط به منابع انسانی کمک و یاری می کنند؛ آنها مسؤولیت ایجاد هماهنگی بین فعالیت های مدیریت منابع انسانی سازمان را به عهده دارند. (۳)

بنابراین دانش مدیریت منابع انسانی برای تمام مدیران ضروری است، اما به دلیل گستردگی وظایف مدیران اجرایی و اهمیت و نقش منابع انسانی در سازمان، معمولاً واحدهی تحت عنوان مدیریت یا معاونت امور پرسنلی تشکیل می گردد. این واحد با به کارگیری افراد متخصص در امور پرسنلی و تأمین دانش تخصصی، ضمن انجام دادن وظایف

تخصصی حیطة نیروی انسانی، مانند برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی، استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و... با تدوین و تنظیم مقررات و خط مشی های مناسب، مدیران اجرایی را در امور مربوط به نیروی انسانی کمک می کنند .

بنابراین مدیر پرسنلی در مسؤولیت نیروی انسانی با مدیران اجرایی سهیم می شود و وظایف واحد پرسنلی هم جنبه ستادی و مشورتی و هم جنبه اجرایی دارد (۴) . در این کتاب از این وظایف به منزله وظایف مدیریت منابع انسانی، نام برده می شود، وظایفی که مدیران پرسنلی به آنها آشنایی و آگاهی کامل دارند و مدیران اجرایی نیز برای یاری رساندن و هدایت کارکنان خود، باید با آنها آشنایی کلی داشته باشند. (۵)

## اهداف مدیریت منابع انسانی

هدف های مدیریت منابع انسانی از هدف های کلی سازمان جدا نیست، زیرا مدیریت منابع انسانی جزئی از مدیریت سازمان را تشکیل می دهد. دانش مدیریت منابع انسانی با پی جویی اهداف زیر در راستای اهداف کلی سازمان گام برمی دارد:

-تأمین نیروی انسانی مورد نیاز؛

-پرورش و توسعه توانایی ها و انگیزه نیروی انسانی؛

-حفظ و نگهداری نیروی انسانی شایسته از طریق برقراری نظام پرداخت مناسب و متعادل و انگیزه ای؛

-جلب رضایت کارکنان و ایجاد همسویی لازم بین اهداف فردی و سازمانی از طریق توجه به نیازهای سطوح بالای انسانی و بهبود زندگی شغلی.

مدیر منابع انسانی با توجه به اهداف فوق، مدیران اجرایی و سازمان را در دستیابی به اهداف و مأموریت های سازمانی یاری می کند. بدون تحقق اهداف مذکور، سازمان ها نمی توانند هدف های خود را جامه عمل بپوشانند. براساس مطالعات صاحب نظران مدیریت، اهمیت اهداف و وظایف مدیریت منابع انسانی فزاینده است. سازمان هایی که نتوانسته اند در این زمینه، موفقیت لازم را کسب کنند از صحنه فعالیت محو شده اند.

## وظایف مدیریت منابع انسانی

مدیران پرسنلی در محدوده وظایف خود باید به جذب و گزینش نیروی انسانی مناسب بپردازند، برنامه های آموزش و پرورش نیروی انسانی را تدوین نمایند، سطح انگیزه کارکنان را بهبود دهند، کارکنان شایسته را حفظ و برای تأمین نیازهای آنها اقدام نمایند. مدیران پرسنلی برای انجام وظایف اجرایی مذکور باید وظایف مدیریتی را نیز انجام دهند. همان طور که اشاره شد هر مدیری باید انجام دادن چهار وظیفه عمده مدیریت، یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و نظارت را در سرلوحه کارهای خویش قرار دهد. در واقع مدیران پرسنلی وظایف مدیریتی و اجرایی را به عهده دارند. آنها برای تحقق اهداف سازمانی و انجام وظایف اجرایی خود باید برنامه ریزی نمایند، به سازماندهی وظایف و فعالیت های واحد پرسنلی بپردازند، افراد تحت سرپرستی خود را هدایت و رهبری نمایند و برای حصول اطمینان از عملکرد واحد پرسنلی به نظارت بر افراد و انجام چگونگی فعالیت ها بپردازند. مدیر پرسنلی

با انجام صحیح و کامل وظایف مدیریتی مذکور می تواند در انجام وظایف اجرایی در قلمرو واحد خود هم موفق گردد.

## وظایف اجرایی مدیریت منابع انسانی

### ۱. برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و گزینش

برنامه ریزی نیروی انسانی در یک سازمان برای تأمین نیروی انسانی لازم از طریق تعیین نیازهای سازمان به نیروی انسانی، صورت می گیرد. تعیین صحیح نیازهای انسانی سازمان از نظر کمی و کیفی وظیفه ای است که سایر وظایف این مدیریت را تحت الشعاع خود قرار می دهد، در این خصوص باید توجه شود که به چه تعداد و چه نوع نیروی انسانی در واگذاری مسؤلیت ها، نیاز می باشد: جنبه کمی نیروی انسانی، وقتی مطرح می گردد که واحد جدیدی در سازمان به وجود آید یا در پست های سازمانی تغییراتی ایجاد شود؛ جنبه کیفی وقتی مطرح است که سازمان، پست های خود را با توجه به قابلیت های متصدیان، مورد بررسی قرار می دهد. در این بررسی به صلاحیت و توانایی مورد نیاز شاغلین توجه می گردد (۶).

سازمان باید از طریق برنامه ریزی نیروی انسانی، اطمینان کسب کند افرادی که دارای توانایی های مناسب و لازم می باشند برای تحقق اهداف، در مواقع مورد نیاز، در دسترس هستند. به طور کلی برنامه ریزی نیروی انسانی، فرآیندی است که با داشتن نظام، نیازمندی های انسانی سازمان را بررسی می کند و براساس آن، برنامه ها و اقداماتی را ایجاد و توسعه می دهد تا اطمینان حاصل شود به افراد مناسب، با مهارت های لازم در زمان مورد نیاز می توان دسترسی پیدا کرد. کارمندیابی و گزینش از وظایفی است که باید در این راستا به آن پرداخت.

کارمندیابی فرآیند کشف و جذب افراد با قابلیت های مناسب و تشویق آنها به همکاری با سازمان می باشد. این فرآیند با بررسی نیروهای مورد نیاز شروع می شود و زمانی که نیروهای مورد نیاز در شمار متقاضیان و داوطلبان استخدام درمی آیند پایان می پذیرد.

گزینش یا انتخاب، فرآیندی است که از طریق آن از بین متقاضیان، بهترین افراد برای پست های خالی و توسعه سازمان انتخاب می گردند. اگر سازمان بخواهد نیازهای انسانی خود را به طور مطلوب برآورده سازد، (۷) برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب باید هماهنگ با یکدیگر انجام شوند.

### ۲. آموزش و توسعه نیروی انسانی

امروزه تغییر و تحول در عوامل محیطی و مشاغل و سازمان ها شدید است. آموزش و توسعه باعث می شود افراد با توجه به تغییرات مکرر در ماهیت و محتوای مشاغل، به طور مؤثر بتوانند وظایف خود را انجام دهند. براین اساس آموزش و توسعه به منزله مهم ترین فعالیت سازمانی به طور فزاینده تشخیص داده شده است. (۸) (این وظیفه مهم، هنگامی که افراد به سازمان می پیوندند شروع می شود و در تمام مسیر شغلی آنها ادامه می یابد. به طور کلی فرآیند آموزش و توسعه، یک کوشش مداوم و برنامه ریزی شده مدیریت است برای تغییر مهارت ها، دانش، نگرش و رفتار کارکنان. (۹)

در مکتب اسلام، رشد و هدایت از مهم ترین اهداف می باشد و مدیران در برابر رشد و توسعه کارکنان مسؤولند؛ بنابراین می بایست امعان نظر و سرمایه گذاری کافی در این راستا داشته باشند تا ضمن بهره مندی سازمان از مزایای آن، افراد نیز به رشد و تعالی لازم دست یابند.

### ۳. نظام جبران خدمات و انگیزه

برای کارکنان به دلیل مشارکت آنان در فعالیت ها و اهداف سازمان باید جبران خدمات منصفانه و مؤثر را در نظر گرفت. کل جبران خدمات که کارفرما در قبال کار یک فرد تأمین می کند، جبران خدمات مالی و جبران خدمات غیرمالی می باشد. جبران خدمات مالی همان حقوق و مزایایی است که افراد به صورت پول نقد و یا کمک های مالی غیرمستقیم دریافت می کنند.

جبران خدمات غیرمالی، لذت و رضایتی است که افراد از انجام کارهای در خور توجه و مهم و غنی و همین طور از محیط کاری مناسب و خوشایند کسب می کنند. نظام جبران خدمات اگر منصفانه و متعادل باشد بر انگیزه و رضایت کارکنان تأثیر مستقیم دارد.

### ۴. نظام ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد، سیستمی است که ارزشیابی و بازبینی دوره ای از نحوه انجام کار افراد در سازمان را صورت می دهد. نتیجه فرآیند ارزیابی نحوه انجام کار کارکنان، تأمین اطلاعاتی است که بر تصمیمات مدیر پرسنل تأثیر مستقیم دارد. در واقع بسیاری از تصمیمات مدیریت منابع انسانی، مانند تعیین نیازهای انسانی سازمان، تعیین نیازهای آموزشی، نظام پرداخت مناسب، ترفیع و جا به جایی، تحت تأثیر نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان قرار می گیرد. علاوه بر استفاده زیاد سازمان از فرآیند ارزیابی، خود کارکنان هم از این مهم بهره مند می شوند، زیرا در نتیجه ارزشیابی عملکرد، کارکنان از نحوه انجام وظایف محوله مطلع می گردند و بر این اساس سعی می کنند بر اشتباهات خود تسلط یابند؛ لذا منافع فرد و سازمان، اقتضا می کند که فرآیند ارزشیابی عملکرد به طور کامل و منظم صورت گیرد.

### ۵. پرورش زندگی شغلی

زندگی شغلی، سلسله پست هایی است که یک شخص در طول زندگی خود، تصدی آنها را به عهده می گیرد.

(۱۰) پرورش زندگی شغلی، فرآیندی است که مدیران از طریق آن، کارکنان را در مسیر شغلی خود یاری کرده، فرصت هایی را فراهم می آورند که کارکنان بتوانند به اهداف فردی در زندگی شغلی خود نائل گردند. تأکید بر پرورش زندگی شغلی، نشان دهنده آن است که مدیریت در مورد منابع انسانی و توسعه آن مآل اندیشی و نظر بلند مدت دارد. (۱۱)

اطلاعات حاصل از فرآیند ارزیابی عملکرد ضعف ها و توانائی های کارکنان را نشان می دهد و مدیران با در میان گذاشتن این اطلاعات با کارکنان، آنها را در مسیر پیشرفت شغلی خود کمک و یاری می کنند. (۱۲)

## ۶. ایمنی و سلامتی روانی و جسمی

ایمنی یعنی حمایت کارکنان از آسیب‌هایی که از حوادث مربوط به کار ناشی می‌شود. سلامتی روانی و جسمی یعنی بهداشت و حفظ کارکنان از بیماری‌های روانی و جسمی که از کار و محیط کار نشأت می‌گیرد. این وظایف اهمیت بسیاری دارند، زیرا میزان نارضایتی و رضایت کارکنان را شکل می‌دهد و افراد در محیط ایمن و سالم رضایت و لذت بیشتری کسب می‌کنند و با کارایی بیشتری به فعالیت می‌پردازند (۱۳). به همین دلیل مدیران به تدوین برنامه‌های ایمنی و سلامتی روانی و جسمی با توجه به نوع کار و وظایف و شرایط محیطی حاکم می‌پردازند.

## ۷. بهبود ارتباطات منابع انسانی

یکی از قابلیت‌های اساسی برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران، برقراری ارتباطات مناسب می‌باشد. ارتباطات، عبارت است از توانایی ارسال پیام به گونه‌ای که افراد به راحتی، محتوای آن را درک کرده، پذیرا باشند (۱۴). مهارت‌های ارتباطاتی یک پیش شرط ضروری برای عملکرد رضایت‌بخش در تمام سطوح مدیریتی است. تحقیقات نشان می‌دهد که بیش از پنجاه درصد از وقت مدیران در ارتباطات کلامی صرف می‌شود، به همین دلیل باید به توسعه و بهبود ارتباطات به منظور ایجاد یک محیط کاری مطلوب توجه زیادی شود. (۱۵) تحقیقات دیگر در این مورد، رابطه مستقیم سودآوری و توانایی برقراری ارتباط با کارکنان را نشان می‌دهد. ارتباطات یک فرآیند دو طرفه است و هنگامی اتفاق می‌افتد که یک شخص پیامی را به دیگری انتقال می‌دهد و هنگامی موفق و مؤثر می‌باشد که پیام فرستاده شود و پیامی دیگر به عنوان بازخور دریافت گردد. سازمان‌های موفق برای بهبود ارتباطات، پیوسته دوره‌های آموزشی متناسب را طرح ریزی می‌کنند و مطالعات مربوط، نشان می‌دهد که در سازمان‌های موفق، ارتباطات در کلیه سطوح آنها صمیمی و غیررسمی و دوستانه و صادقانه است. مدیریت برای دستیابی به این مهم، دایم با کارکنان در تماس است، به وضعیت آنها رسیدگی می‌کند و بازخور لازم را به منظور بهبود وضعیت شغلی آنها ارائه می‌دهد.

## ۸. تحقیقات منابع انسانی

برای این که مدیر پرسنل در انجام وظایف خود و اخذ تصمیمات براساس واقعیت و اطلاعات اقدام کند، مبادرت به تحقیقات منابع انسانی می‌کند. اطلاعات حاصل از طریق تحقیقات علمی در مورد منابع انسانی و عملکرد آن در سازمان، مبنای بسیاری از تصمیمات قرار می‌گیرد، برای مثال تحقیق در مورد تعیین دلایل ایجاد حوادث و سوانح، رابطه پاداش و افزایش بهره‌وری، بررسی نگرش کارکنان نسبت به سازمان و مدیریت، بررسی اثربخشی کوشش‌های آموزش، بررسی میزان فشار عصبی مدیران و کارکنان، بررسی اعتبار آزمون‌های استخدام، بررسی علل غیبت و... انتظار می‌رود که این وظیفه در آینده از اهمیت بیشتری برخوردار شود.

وظایف اجرایی مدیریت منابع انسانی، همراه با وظایف کلی مدیریت در نمودار شماره (۱-۲) نشان داده شده است. هرکدام از وظایف مذکور در فصل‌های مربوط شرح داده می‌شود. نکته مهمی که در مورد وظایف باید اشاره شود این که وظایف مذکور نباید به طور مجزا و متمایز در نظر گرفته شود، زیرا آنها تا حد زیادی وابسته به هم هستند. تصمیمات در یک محدوده باید با توجه به تأثیری که بر سایر وظایف دارد اخذ شود، برای مثال تأکید بر استخدام نیروی انسانی شایسته، بدون توجه به جبران خدمات مناسب، مؤثر واقع نمی‌گردد. در واقع در این جا نظام مدیریت منابع انسانی و بینش نظام گرا مطرح است.

برای انجام وظایف اجرایی مذکور ابتدا باید به تجزیه و تحلیل شغل پرداخت که مهم ترین ابزار مدیر پرسنل در انجام وظایف است. همچنین طراحی سیستم های اطلاعاتی نیروی انسانی موجب می شود وظایف با کارایی و اثربخشی بیشتر انجام گردد و جریان اطلاعات از واحدهای مختلف سریع تر صورت گیرد. تجزیه و تحلیل شغل به منزله مهم ترین ابزار مدیران اجرایی به ویژه مدیریت منابع انسانی در انجام وظایف می باشد که در فصلی جداگانه به توضیح آن خواهیم پرداخت.

همچنان که شکل مزبور نشان می دهد عوامل محیطی درون سازمانی مانند: خط مشی ها، مأموریت ها، فرهنگ سازمان، عملکرد واحدهای اجرایی و عوامل محیطی برون سازمانی مانند: بازار کار، مشتریان، رقبا، سهامداران، فرهنگ عمومی جامعه، قوانین دولتی، تکنولوژی بر نظام مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد و مهم تر از همه، این که عملکرد و میزان توجه مدیران به نیروی انسانی تابع اعتقادات و نظام ارزشی می باشد. این کتاب به توضیح اجزای مختلف شکل مزبور می پردازد.

## اهمیت دانش مدیریت منابع انسانی

در گذشته نه چندان دور، سازمان ها در امر رسیدگی به امور منابع انسانی، فقط پست هایی مانند مسؤول رفاه یا مسؤول استخدام داشتند و اغلب با مواردی مانند دستمزد کارکنان، اقدامات پزشکی در سطح پایین، تفریح و سرگرمی کارکنان سر و کار داشتند. مسؤولیت پرسنلی به طور کل از ارزش پایینی برخوردار بود و موقعیت سازمانی آن تقریباً در پایین ترین سطح سلسله مراتب سازمانی بود.

اما امروزه وضع دگرگون شده است، بعضی سازمان ها، مسؤولیت پرسنلی را در نمودار سازمانی خود با عنوان معاونت منابع انسانی آذین کرده اند. عوامل بسیاری در این روند نقش داشته اند که مهم ترین آنها به شرح زیر می باشد:

۱. جنبش مدیریت علمی که به نام فردریک تیلور مشهور است و در اوایل قرن بیستم ایجاد و توسعه یافت. توجه مدیران را به انتخاب صحیح آموزش، پرداخت مناسب و روابط کارکنان و مدیران جلب کرد (۱۶).

۲. روان شناسی صنعتی که توسط هوگومانستربرگ در سال ۱۹۱۳ با چاپ کتاب روان شناسی و کارایی صنعتی بسط داده شد. از طریق این کتاب، مانستربرگ توجه مدیران را به کاربرد روان شناسی در امر گزینش و استخدام و افزایش سطح کارایی کارکنان جلب کرد.

۳. جنبش روابط انسانی که با کوشش های التون مایو و همکارانش توسعه یافت. براساس این جنبش، مدیران می بایست به منظور تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان به نیازهای سطوح بالای افراد و شخصیت آنها توجه کنند. این جنبش، بسیاری از فعالیت های مدیریت منابع انسانی امروزه را تعیین کرد.

مدیریت منابع انسانی، علاوه بر استفاده از حرکت های فوق از علوم و تئوری های دیگر مانند علوم رفتاری و تئوری عمومی سیستم ها بهره برده است. علاوه بر اینها تغییرات شدید در شرایط محیطی سازمان ها باعث شد که مدیران به امر نیروی انسانی توجه بیشتری داشته باشند. تحقیقات نشان داده سازمان هایی که در طول حیات خود، توجه و سرمایه گذاری لازم را به نیروی انسانی نداشته اند از صحنه فعالیت محو شده اند و سازمان هایی در این محیط پرتلاطم به فعالیت ادامه داده اند که علاوه بر توجه به خلاقیت و نوآوری، نیروی انسانی لایق و با تجربه داشته اند.

مطالعات دانشمندان در مورد سازمان های موفق نشان داده که در این سازمان ها مدیران آنها از لیاقت و کاردانی و توانایی رهبری بالایی برخوردارند و آنها باور دارند که مهم ترین و باارزش ترین سرمایه آنها منابع انسانی است. و در همه ابعاد مادی و معنوی توجه خاص به آن دارند؛ درواقع فلسفه مدیریت این سازمان ها بر ارج نهادن و توجه به انسان های سازمان استواراست.

از نتایج مهمی که این مطالعات نشان داده، این است که اگر تمام وظایف و اقدامات مدیریت منابع انسانی به صورت صحیح در تمام سطوح صورت پذیرد، موجب افزایش انگیزه می گردد؛ (۱۷) بنابراین میزان انگیزه به اقدامات و عملکرد مدیریت منابع انسانی بستگی دارد.

اقدامات اساسی مدیریت منابع انسانی، تابع نگرش مدیران عالی سازمان به انسان می باشد. بدیهی است در مکتب اسلام، که بیش از تمام مکاتب بر انسان و رشد و تعالی اش تأکید کرده، باید توجه بیشتری به انسان ها و پرورش آنها شود. اصولاً در اسلام رشد و تعالی انسان ها از بالاترین اهداف است. از طرف دیگر انسان ها نیازمند رهبری شدن، مدیریت و هدایت هستند و این نیاز جزء ذات آنهاست. درواقع مبنا و فلسفه بعثت انبیا به علت وجود نیاز به رهبری بوده است، زیرا در وجود انسان، ذخایر و منابع قدرت بی شماری نهاده شده، ولی خود به آن آگاه نیست، بنابراین نیازمند هدایت است و باید مدیری شایسته و اسوه ای نیکو، رهبری آنها را به عهده بگیرد؛ بنابراین وظایف و مسؤولیت های مدیران، به ویژه مدیران منابع انسانی در مکتب اسلام بسیار سنگین و مقدس است. رسول خدا (ص) در روایتی مدیر را دارای سه خصلت می داند:

-قدرت پرهیزگاری و تقوایی که او را از معصیت خداوند بازدارد.

-توان، صبر و شرح صدری که موج های شیطانی برخاسته از هوای نفس را کنترل کند.

-توانایی هایی که بتواند همکارانش را چون پدری مهربان در زیر چتر محبت خویش قرار دهد (۱۸) .

این خود برای نشان دادن اهمیت مدیریت منابع انسانی در سازمان ها کافی است.

## خلاصه فصل

مدیریت، یکی از مهم ترین فعالیت های انسانی به شمار می آید. مدیریت، فرآیند طراحی و حفظ محیطی است که در آن، افراد گروه ها برای دستیابی به اهداف گروهی به طور مؤثر فعالیت نمایند. دانشمندان، برنامه ریزی و سازماندهی و رهبری و نظارت را از مهم ترین و اساسی ترین وظایف هر مدیر به شمار می آورند. مدیران با انجام وظایف مذکور و همچنین برخورداری از دانش های خاص هر محدوده کاری می خواهند به اهداف گروهی دست یابند. امروزه مدیریت منابع انسانی، یکی از مهم ترین دانش هایی است که هر مدیر در هر سازمانی باید از آن برخوردار باشد. مدیریت منابع انسانی، ایجاد و پرورش و حفظ سرمایه های انسانی برای دستیابی به اهداف می باشد. بدون برخورداری از آن نمی توان با کارایی لازم به اهداف دست یافت. این دانش برای تمام مدیران ضروری است، اما به دلیل گستردگی وظایف مدیران اجرایی، معمولاً مدیران منابع انسانی با تأمین تخصص های مورد نیاز به انجام وظایف مدیریت منابع انسانی می پردازند و مدیران اجرایی را در انجام امور مربوط به نیروی انسانی یاری می دهند . اهداف مدیریت منابع انسانی عبارت است از: تأمین نیروی انسانی، پرورش، حفظ و نگهداری آنها و افزایش رضایت کارکنان. مدیران منابع انسانی ضمن انجام چهار وظیفه اساسی مدیریت، وظایف اجرایی زیر را انجام می دهند: برنامه

ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب؛ آموزش و پرورش نیروی انسانی؛ طراحی نظام جبران خدمات و بهبود انگیزه؛ نظام ارزیابی عملکرد؛ تدوین برنامه های بهبود زندگی شغلی؛ ایمنی و سلامتی روانی و جسمی کارکنان؛ بهبود ارتباطات منابع انسانی؛ تحقیقات منابع انسانی.

هرکدام از فصل های این کتاب به توضیح یکی از وظایف مذکور می پردازد. در گذشته نه چندان دور، دانش مدیریت منابع انسانی اهمیت زیادی نداشت، اما امروزه به دلیل نقش آن درافزایش بهره وری و با توجه به رسالت مدیران در رشد و پیشرفت انسان ها از اهمیت بالایی برخوردار است. این وظیفه در ایران اسلامی دارای اهمیت ویژه ای است، زیرا یکی از مهم ترین رسالت ها و تعهدات مدیران، رشد و تعالی نیروی انسانی سازمان می باشد.

- 
- ۱ . Stephen P.Robbin,s "management", third Edition, Prentice-hall, Inc ۱۹۹۱, P.۷
  ۲. Hernz Weihrich, "Management", McGRAW-Hill, Ninth ۰۰۰۰۱۱ Harold Koontz  
Edition, ۱۹۸۹, P. ۴ . R.W.Mondy R.M.Noë, Personnel, The Management of Human
  ۳. Resourc, Third Edition, United state, ۱۹۸۷, P.۵ . Gary Dessler, Personnel  
Management, Fourth Editon Prentice-
  ۴. Hall, ۱۹۸۸, P.۷ . R. Dennis Middlemist, Michael A. Hitt, Charles R.Greer,  
Personnel
  - ۵ . management, Job,s people, and logic"" Prentice-Hall, ۱۹۸۳, P.۷
  - ۶.مصطفی عسکریان، مدیریت نیروی انسانی، ص ۳۹ انتشارات دانشگاهی تربیت معلم، چاپ اول،  
.R.M.Noë, OP.Cit, P.۶ ۰۰۰۰۱۲ . R.W.Mondy۱۳۷۰
  - ۷ . Human Resources management, McGraw-Hill ,Saiyadain .. Mirza s
  - ۸ . New Delhi, ۱۹۸۸, P.۲۱۴ Robbin,s Personnel / Human Resource management,  
۰۰۰۰۱۳ . Decenzo
  - ۹ . Prentice-Hall of India, Third Edition, ۱۹۸۹, P.۲۴۱ . Stephen P.Robbin,s  
Organizational Behavior, Fifth Edition
  - ۱۰ . Prentice-Hall, ۱۹۹۱, P.۵۳۸. . Stephen P.Robbin,s Management, Third Edition,  
Prentice-Hall,
  - ۱۱ . ۱۹۹۱, P.۳۷۴ R.M.Noë, OP.Cit, P.۳۶۸ ۰۰۰۰۱۴ . R.W.Mondy
  - ۱۲ . . I bid, P.۹

۱۴. ۱۳. علی رضائیان، مدیریت رفتار سازمانی، ص ۲۱۹ انتشارات دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ۱۳۷۲ . .  
Marc G.Singer, Human Resource management, Pws-Kent Publishing

۱۵. Company, ۱۹۹۰, P.۴۸۰. . Marc G. Singer, OP.Cit, P.۶.

۱۶. . Gary Dessler, OP.Cit, P.۱۹.

۱۸. ۱۷. اصول کافی، ج ۱، ص ۴۰۷ .

# فصل دوم عوامل محیطی مؤثر بر فعالیت های مدیریت منابع انسانی

پس از مطالعه فصل، باید بتوانید به موارد زیر پاسخ دهید:

۱. محیط برون سازمانی را تعریف کنید.
۲. عوامل محیطی برون سازمانی را نام برید و چگونگی تأثیر آنها را بر مدیریت منابع انسانی بنویسید.
۳. عوامل محیطی درون سازمانی را ذکر کنید و چگونگی تأثیر آنها را بر مدیریت منابع انسانی بنویسید.
۴. نامعینی محیطی را توضیح دهید.

بسیاری از عوامل محیطی هستند که بر تصمیمات مدیریت منابع انسانی و نحوه انجام وظایف اجرایی مدیر پرسنلی تأثیر می گذارند. در این فصل ضمن شناسایی آنها به بررسی نحوه تأثیر آنها بر مدیریت منابع انسانی، پرداخته می شود. هرچه تغییرات عوامل محیطی بیشتر باشد، تأثیر بیشتری بر سازمان می گذارد و حساسیت و اهمیت وظایف مدیریت منابع انسانی برای سازمان بیشتر جلوه می کند. در پایان، میزان نامعینی عوامل برون سازمانی مورد بررسی قرار می گیرد.

## عوامل محیطی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی

همان طور که در نمودار فصل قبل (۱-۲) آورده شد، عوامل محیطی مؤثر بر فعالیت های مدیریت منابع انسانی به عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی تقسیم می شود. عوامل محیطی برون سازمانی، خارج از محدوده داخلی سازمان هستند و عوامل محیطی درون سازمانی در داخل محدوده سازمان. در این قسمت درباره هر کدام به شرح مختصری می پردازیم:

### ۱. عوامل محیطی برون سازمانی

دانشمندان مدیریت، محیط برون سازمانی را بدین صورت تعریف کرده اند: نهادها و نیروهائی که بر عملکرد سازمان تأثیر می گذارند، اما سازمان بر آنها کنترل چندانی ندارد. (۱) شاید بتوان گفت مدیریت منابع انسانی بیشتر از سایر مدیریت ها در سازمان از عوامل محیطی برون سازمانی متأثر می شود. عوامل محیطی برون سازمانی شامل قوانین دولتی بازار نیروی کار، جامعه، رقابت، مشتریان، تکنولوژی و سهامداران می باشد. هر یک از این عوامل به طور مجزا یا ترکیبی می تواند برای مدیریت منابع انسانی محدودیت ایجاد کند. (۲)

الف) قوانین دولتی یکی از مهم ترین فشارهای برون سازمانی در مورد عملکرد مدیریت منابع انسانی، خطمشی ها و قوانین عمومی جامعه است. قوانین و خط مشی های عمومی بر طیف وسیعی از وظایف مدیر پرسنل تأثیر می گذارد. در جمهوری اسلامی ایران، امور مربوط به نیروی انسانی در بخش دولتی، مشمول قوانین استخدام کشوری می باشد

که از طرف سازمان امور اداری و استخدامی کشور اجرا می شود. مدیران منابع انسانی در بخش دولتی می بایست با قوانین استخدام کشوری و اهداف و وظایف سازمان امور استخدامی کشور، آشنایی کافی داشته باشند و با توجه به آنها به انجام وظایف مدیریت منابع انسانی بپردازند.

هدف از تشکیل سازمان امور استخدامی کشور، مراقبت در حسن اجرای قوانین دولت و مقررات استخدامی کشور و انجام بررسی های لازم به منظور ایجاد و برقراری خط مشی ها و نظامات صحیح در زمینه امور اداری، استخدامی، تشکیلات و روش ها و آموزش کارمندان دولت می باشد. (۳) نیروی انسانی در بخش غیردولتی، تحت پوشش قانون کار می باشد. قانون کار جدید ایران در سال ۱۳۶۹ به تصویب مجلس رسیده است. قانون کار شامل مواردی از قبیل روابط کارگر و کارفرما، حداقل حقوق و مزایا، ساعات کاری، مرخصی های سالیانه، بازنشستگی، تعطیلات، مسائل ایمنی و بهداشت، قوانین مربوط به انواع بیمه ها و... می باشد. مدیران منابع انسانی در بخش غیردولتی می بایست با مواد قانون کار شناخت کافی داشته باشند، زیرا وظایف مربوط به نیروی انسانی تحت تأثیر قوانین مربوط در قانون کار است.

ب) بازار نیروی کار تعداد و مشخصات نیروی کار در بازار نیروی کار، عامل مهم دیگر محیط برون سازمانی است. اگر نیروی انسانی مورد نیاز سازمان در بازار نیروی کار وجود نداشته باشد و یا تقاضا بیشتر از عرضه نیروی کار باشد، وظایف مدیریت منابع انسانی به ویژه کارمندیابی، آموزش نیروی انسانی، نظام جبران خدمات، موضوعات انگیزشی و رضایت نیروی انسانی از اهمیت و حساسیت بیشتری برای سازمان برخوردار خواهد بود.

در چند دهه اخیر، در ترکیب نیروی انسانی، تغییرات زیادی ایجاد شده و این تغییرات در آینده شدیدتر خواهد بود. درحالی که در گذشته، نسبت کوچکی از نیروی کار را مدیران تشکیل می دادند، امروزه تقریباً نیمی از نیروی کار را آنها تشکیل می دهند. انتظار می رود استخدام در بخش های خدماتی نسبت به صنایع تولیدی محصولات افزایش یابد. مدیران منابع انسانی باید با توجه به این تغییرات به برنامه ریزی نیروی انسانی بپردازند و با توجه به کمبود نیروی انسانی متخصص و مدیران با تجربه در بازار نیروی کار باید برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز خود اقدامات آموزشی مناسب را انجام دهند تا بتوانند در محیط متلاطم امروزی بقا داشته باشند.

پ) جامعه اعضای جامعه بر مدیریت منابع انسانی، فشارهای قابل ملاحظه ای را اعمال می کنند. اگر یک سازمان بخواهد مقبول نظر عامه مردم گردد باید اهداف و فعالیت هایش برای افراد جامعه پذیرفتنی باشد، زیرا جامعه کارمندان شرکت را در بردارد، برای مثال سازمانی که ده هزار نیروی انسانی دارد، افرادی می تواند بر تعداد زیادی از مردم، که با سازمان ارتباطی ندارند، مانند دوستان و آشنایان نفوذ داشته باشند و بدون تردید توده مردم، اقدامات سازمان ها را بدون دلیل نمی پذیرند و می توانند در برابر آنها مقاومت کنند؛ بنابراین عملیات سازمان به ویژه اقدامات مربوط به نیروی انسانی باید مورد قبول عامه مردم باشد.

اگر سازمانی با افراد خود رفتار مناسبی نداشته باشد بر نگرش افراد جامعه به سازمان و محصولات و خدمات آن، تأثیر منفی می گذارد و این بر بقای سازمان اثر نامطلوب دارد.

نکته مهم دیگری که باید مدیران یک سازمان به ویژه مدیر منابع انسانی به آن امعان نظر داشته باشد، مسؤولیت اجتماعی است. مسؤولیت اجتماعی، تعهد اجتماعی سازمان به تعقیب اهداف و منافع جامعه است (۴). درواقع تصمیمات و عملیات سازمان نباید با نیازها و منافع جامعه ناسازگار باشد. اگر عامه اعتقاد داشته باشند که عملیات سازمان، منافع جامعه را دنبال نمی کند، فشارهای قابل ملاحظه ای به منظور جایگزین کردن آن تصمیمات و عملیات، ایجاد می کنند. بنابراین باید هم منافع سازمان و هم منافع و رفاه عامه مردم مدنظر باشد. اگر نیازهای

جامعه از طریق عملیات سازمان ها برآورده نشود، اعضای جامعه به طرق مختلف مخالفت می کنند. سازمان ها از طریق ارضای نیازهای جامعه، موافقت عموم را جلب می کنند، برای مثال در صدد بالای بیکاری برای اقلیت معینی از افراد جامعه، ممکن است در بین محدوده فعالیت سازمان ایجاد شود و فلسفه استخدام افرادی که قادرند آموزش ببینند، ممکن است برای کاهش نرخ بیکاری باشد، اگر چه این مهم با استخدام متقاضیان شایسته منافات دارد. ممکن است بعضی ها بگویند هدف سازمان سودآوری است، باید گفت حتی دنبال کردن همین هدف، بدون توجه به نیازها و منافع جامعه در بلند مدت، مشکل است. در بلند مدت توجه به منافع جامعه، واقعاً سودآوری را بهبود می بخشد. در غیر این صورت و با بی توجهی به نیازهای جامعه، منافع بلند مدت و بقای سازمان تحت تأثیر قرار می گیرد، برای مثال برای یک شخص که از کار برکنار شده است برای آشنایان او مشکل است که محصولات و خدمات آن شرکت را خریداری کنند.

بنابراین مدیران در برابر معضلاتی که در محدوده فعالیت آنها وجود دارد نمی توانند بی تفاوت باشند و در این راستا، مدیران منابع انسانی باید به موضوعات مسؤلیت اجتماعی بیشتر عنایت کنند.

رقابت سازمان های زیادی به تولید کالاها و خدمات مشابه می پردازند و معمولاً سازمان ها در تولید کالاها و خدمات با سازمان های مشابه خود رقابت می کنند. رقابت، باعث رشد و پیشرفت بعضی سازمان ها و حذف سازمان های دیگر می گردد. امروزه اگر سازمان ها بخواهند بقا داشته باشند باید بتوانند از طریق جذب مدیران و متخصصان با تجربه برای مشاغل حساس خود و همچنین تدوین برنامه های آموزشی و توسعه و نظام جبران خدمات مناسب، اثربخشی بیشتری در جامعه داشته باشند. حال هر چه میزان رقابت در مورد محصول و خدمات سازمانی در محیط بیشتر باشد، اهمیت و حساسیت وظایف مدیریت منابع انسانی در راستای بقای سازمان بیشتر جلوه می کند.

ت (تکنولوژی در چند دهه اخیر، تکنولوژی تولید بسیاری از محصولات و خدمات، تغییرات چشمگیری داشته است. تغییرات تکنولوژی از مهم ترین عوامل در تغییر و اهمیت جایگاه مدیریت منابع انسانی برای سازمان ها بوده است. به دلیل وجود تغییرات شدید در تکنولوژی، دانشمندان مدیریت اعتقاد دارند که در آینده، مهم ترین چالش ها در محدوده وظایف مدیریت منابع انسانی و آموزش کارکنان است تا از این طریق بتوانند با تکنولوژی متغیر انطباق داشته باشند. تکنولوژی متغیر، مدام مهارت های جدیدی را می طلبد و عرضه این مهارت ها معمولاً در بازار نیروی کار، کمتر از تقاضا برای آنهاست. در واقع مهم ترین فعالیت در زندگی آینده سازمان ها و تنها راه مقابله با تغییرات شدید تکنولوژی، پرورش و آماده سازی انسانهاست. در صورت وجود تغییرات تکنولوژی در تولید کالا و خدمات سازمان، وظایف دیگر مدیریت منابع انسانی هم متأثر می گردد و اهمیت بیشتری می یابد.

ج (مشتریان افرادی که از کالاها و خدمات سازمان استفاده می کنند باید به عنوان قسمتی از محیط برون سازمانی در نظر گرفته شوند، زیرا فروش برای بقای شرکت مهم است. مدیران منابع انسانی باید اطمینان یابند که عملکرد سازمان، مشتریان را به مخالفت و انمی دارد. توجه به نیازهای مشتریان، یک وظیفه مهم است و به همین منظور باید درباره نگرش مشتریان به کیفیت کالاها و خدمات سازمان و نحوه اقدامات کارمندیابی و گزینش در سازمان، تحقیقات لازم را انجام دهند. مدیر پرسنل باید برای بهبود کیفیت کالاها و خدمات سازمان، نیروی انسانی لایق و خلاق را جذب و حفظ کند و اگر ممکن است درصد قابل توجهی از نیروی انسانی مورد نیاز سازمان از گروه مشتریان دائمی سازمان تشکیل شود.

چ (سهامداران سهامداران، مالکان شرکتند، زیرا سهامداران، سرمایه گذاری مالی در شرکت دارند. آنها ممکن است با برنامه های بلند مدت مدیریت مخالفت کنند. اقدامات مدیریت منابع انسانی به ویژه برنامه های آموزشی کارکنان و بهسازی مدیریت هزینه بر می باشد و مدیران باید در مورد نحوه تأثیر این برنامه ها در افزایش درآمدهای آینده برای

سهامداران توضیح بدهند، زیرا سهامداران به دنبال این هستند که چگونه اقدامات هزینه بر، منجر به افزایش درآمدها می گردد. به هر حال گاهی سهامداران با انجام برنامه های مدیریت منابع انسانی به دلیل هزینه های زیادی که دربر دارد مخالفت می کنند.

## ۲. عوامل محیطی درون سازمانی

محیط داخل سازمان نیز فشارهای قابل ملاحظه ای بر مدیریت منابع انسانی دارد. محیط درون سازمانی از عواملی تشکیل می گردد که از داخل محدوده مرز سازمان بر وظایف مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد. عوامل درونی سازمان شامل مأموریت ها و اهداف بلند مدت سازمان و خط مشی ها و فرهنگ سازمان و عملکرد واحدهای اجرایی سازمان می گردد. (۵)

الف) مأموریت سازمان مأموریت سازمان، هدف اساسی ایجاد سازمان می باشد و مشخص کننده عملیات و فعالیت های سازمان است که به وسیله مؤسسان، مالکان و یا هیأت مدیره تعیین می گردد.

هر سطح مدیریت در سازمان باید با مأموریت های کلی سازمان آشنایی کافی داشته باشد و در چارچوب مأموریت های اساسی سازمان به تعیین اهداف بلند مدت و میان مدت واحد خود بپردازد. مأموریت های سازمان به عنوان یک عامل درون سازمانی اصلی بر وظایف مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد. برای تشریح این عامل مهم دو شرکت را در نظر بگیرید که دارای مأموریت های متفاوتی اند: شرکت الف می خواهد با توجه به پیشرفت تکنولوژی خود در صنعت و امکانات و توانایی های خود، رهبر و هدایت کننده شرکت های مشابه دیگر در جامعه باشد. دستیابی به اهداف بلند مدت شرکت الف از طریق پیش قدم شدن در امر مطالعات و تحقیقات مربوط به قلمرو کاری خود و ایجاد و توسعه فرآیندهای تولیدی جدید، حاصل می شود. از طرف دیگر شرکت ب دارای چنین مأموریتی نمی باشد و با ریسک پذیری اندک و رشد محافظه کارانه به تولید کالاها و خدماتی می پردازد که فرآیندهای تولید آنها از طرف شرکت الف تثبیت شده است.

شرکت الف به یک محیط خلاق نیاز دارد که کارکنان به ارائه نظرهای جدید تشویق شوند. کارکنان با مهارت عالی باید جذب و گزینش و استخدام گردند، برنامه های آموزش و توسعه، پیوسته ایجاد و اجرا گردد تا بتواند به پیشرفت های تکنولوژی لازم دست یابد. در شرکت ب، وظایف اساسی مدیریت منابع انسانی، حفظ می گردند، اما مأموریت می گوید که آنها قدری تغییر می کنند. نوع نیروی کار مورد نیاز احتمالاً متفاوت خواهد بود و وظایف مدیریت منابع انسانی از اهمیت و حساسیت بالا، همانند شرکت الف، برخوردار نیست. بنابراین مأموریت شرکت بر وظایف مدیریت منابع انسانی تأثیر مهمی می گذارد.

ب) خط مشی ها خط مشی های سازمان، راهنما و حدودی است که تصمیمات باید در محدوده آن اتخاذ و معین شوند. خط مشی، یک برنامه عمومی و عملی است و نحوه اجرای هدف را بیان می کند. خط مشی، محدوده رفتار مسؤولان اجرایی را تعیین می کند و در عین حال، وسیله ای مؤثر برای کنترل عملیات است. (۶)

در واقع خط مشی، اصول راهنمای از پیش تعیین شده، برای راهنمایی مدیران و جهت دهی تصمیمات است. مدیران با استفاده از آنها از بایدها و نبایدهایی که در انجام کار باید رعایت شود پیروی می کنند. در نتیجه هرگاه برای انجام کارها و وظایف از اصول و ضوابطی معین پیروی شود، آن اصول و ضوابط، خط مشی تلقی می گردند. سازمان ها معمولاً در تدوین و اجرای برنامه ها دارای خط مشی های کلی می باشند. اگرچه خط مشی ها در هر

محدوده و وظیفه ای تنظیم و تعیین می گردند، اما بیشتر خط مشی ها مربوط به مدیریت منابع انسانی می شود. برخی از خطمشی های کلی که بر فعالیت های مدیر پرسنل تأثیر می گذارند عبارتند از:

(۱) تأمین امنیت کاری برای کلیه کارکنان؛

(۲) تشویق همه کارکنان به منظور دستیابی به توانایی های بالقوه خود؛

(۳) پرداخت حقوق براساس میزان عملکرد به منظور تشویق آنها در تولید بهتر و بیشتر کالاها و خدمات؛

(۴) به کارگیری سیاست ترفیع از داخل برای پر کردن پست های خالی و ارج نهادن به نیروهای موجود.

بدیهی است این خط مشی ها در عملکرد وظایف مدیر نیروی انسانی تأثیر می گذارد و مدیر با توجه به آنها به اخذ تصمیمات و انجام اقدامات لازم می پردازد. معمولاً خط مشی ها از انعطاف پذیری لازم برخوردارند و مدیران با بررسی و تجزیه و تحلیل شرایط درون سازمانی و برون سازمانی از آنها استفاده می کنند، برای مثال مدیر الزاماً مجبور نیست که از کارکنان موجود برای پست های خالی استفاده کند، ممکن است هیچ کدام از کارکنان موجود، شایستگی لازم برای احراز پست مورد نظر را نداشته باشند. به هر حال خط مشی هایی که از طرف هیأت رئیسه یا مدیران عالی سازمان تصویب می گردد می تواند بر نحوه فعالیت های مدیریت منابع انسانی تأثیر بگذارد.

پ) فرهنگ سازمان عامل درون سازمانی مؤثر دیگر در وظایف مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمان است. فرهنگ سازمان، فرضیات اساسی و ارزش های مشترک یک سازمان می باشد که به طور گسترده در سطح سازمان پخش شده و منجر به الگوهای رفتاری معین می گردد. (۷) فرهنگ سازمان بر تمام جنبه های سازمان و وظایف مدیریت و نحوه هدایت و پرورش کارکنان تأثیر می گذارد. میزان اهمیتی که مدیر برای کارکنان خود قائل است، تابع ارزش های فرهنگی سازمان است، برای مثال انسان مطابق اعتقادات و ارزش های غربی ابزاری برای نائل آمدن به حداکثر بهره وری اقتصادی بوده، بر همین اساس باید جنبه های غیر مفید انسانی برای بهره وری کنترل شود، اما در فرهنگ اسلامی، نقش و وظیفه مدیر نسبت به کارکنان به طور کلی تغییر می کند. در این فرهنگ، مدیر با بلوغ فکری لازم و اسوه بودن در تفکر و عمل، دارای رسالتی بزرگ است و نقش تربیتی برای کارکنان دارد و رشد و تعالی انسان از مهم ترین وظایف سازمان و مدیران آن می باشد.

در فرهنگ های استبدادی و خشک، کارکنان احساس مسؤولیت و اعتماد و اطمینان نسبت به کارها و سازمان ندارند. در سرتاسر سازمان، مخفی کاری وجود دارد و کارکنان به نوآوری و فعالیت های حل مشکل تشویق نمی شوند. در فرهنگ های باز و مشارکتی که در آن، تصمیمات در سطوح پایین اخذ می گردد، درجه بالایی از اعتماد و اطمینان در کارکنان وجود دارد، ارتباطات صمیمی است و کارکنان نسبت به سازمان و مدیران وفادارند. در چنین محیطی اهمیت مدیریت منابع انسانی بیشتر جلوه می کند. بنابراین شناسایی نوع فرهنگ، مهم است زیرا بر وظایف مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد.

ت) عملکرد واحدهای اجرایی متخصصان پرسنلی به طور دایم با محدوده های اجرایی سازمان مانند تولید و بازاریابی و مالی در تعامل هستند. برای این که مسائل نیروی انسانی سازمان به نحو مطلوب، حل و فصل گردد، باید تمام مدیران، همکاری لازم را با هم داشته باشند. در این میان مدیر نیروی انسانی دارای دید بلند مدت و نظام گرا در مورد مسائل مربوط است، برای مثال، ممکن است مدیر تولید بخواهد برای یک کارمند، اضافه پرداخت قابل توجهی قائل شود. مدیر نیروی انسانی اطلاع دارد که این کارمند وظیفه مهمی به عهده دارد، اما می داند که اگر با این

افزایش موافقت کند، نه فقط در واحد تولید، بلکه ممکن است در کل سازمان، افراد را به اعتراض وا دارد. مدیر نیروی انسانی ممکن است به مدیر تولید توضیح دهد که این اقدام، یک تصمیم بسته و خاص نیست و به جای آن بهتر است راهکار دیگری را بررسی کند، برای مثال به دلیل عملکرد عالی کارمند، یا به او پاداشی پرداخت شود یا به پست بالاتر ارتقا یابد. بنابراین مدیران نیروی انسانی در اتخاذ تصمیمات مربوط، تمام جوانب را در نظر می گیرند و در واقع دارای تفکر نظام گرا در سازمان هستند. علاوه بر این که مدیران نیروی انسانی، دایم در تعامل با واحدهای دیگر می باشند، عملکرد واحد نیروی انسانی، تحت تأثیر عملکرد واحدهای اجرایی می باشد، زیرا واحد نیروی انسانی به منظور کمک به واحدهای اجرایی، ایجاد می شود؛ بنابراین میزان پیچیدگی مشاغل، تنوع و تغییرپذیری مشاغل و چگونگی اتخاذ تصمیمات و وضع خطمشی ها در انجام وظایف مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد. هرچه مشاغل یک سازمان پیچیده تر و دارای تنوع بیشتر باشد حساسیت وظایف منابع انسانی برای سازمان بیشتر می شود، برعکس چنانچه وظایف واحدهای اجرایی از گستردگی و پیچیدگی زیادی برخوردار نباشد، شاید وظایف منابع انسانی توسط همان واحدها انجام گیرد و نیازی به واحدی مجزا به نام واحد نیروی انسانی نباشد.

عوامل محیطی برون سازمانی که در این فصل به آنها اشاره شد تأثیر یکسانی بر تمام سازمان ها ندارند، برخی سازمان ها هستند که کمتر تحت تأثیر عوامل محیطی قرار می گیرند و برعکس، ماهیت فعالیت های برخی سازمان ها به نحوی است که پیوسته تحت تأثیر عوامل محیطی برون سازمانی و تغییرات آنها می باشند؛ درواقع محیط برون سازمانی آنها نامعین می باشد. در این قسمت به توضیح بحث نامعینی محیطی پرداخته می شود.

## نامعینی محیطی

میزان تأثیر عوامل برون سازمانی بر سازمان و همچنین مدیریت منابع انسانی به میزان نامعینی عوامل محیطی برون سازمانی بستگی دارد. در یک محیط نامعین، تصمیم گیرندگان سازمان در مورد عوامل محیطی مؤثر و همچنین تغییرات آنها اطلاعات کافی در دسترس ندارند و یا تغییرات به حدی است که پیش بینی آن تغییرات در مورد عوامل، مشکل است. برای بررسی میزان نامعینی باید دو بعد مربوط یعنی بعد ساده - پیچیده و بعد ثابت - متغیر مورد توجه قرارگیرد. (۸)

۱. بعد ساده - پیچیده در یک محیط پیچیده، عناصر برون سازمانی زیادی بر عملیات سازمان نفوذ دارد، تعامل بین سازمان و محیط زیاد است و بین رقبا، رقابت شدید است، اما در یک محیط ساده، تعداد اندکی از عناصر محیطی بر سازمان اثر می گذارد و تعامل بین سازمان و محیط محدود است.

۲. بعد ثابت - متغیر در شرایط محیطی متغیر، عوامل برون سازمانی سریع تغییر می کنند. رقبا به علت وجود رقابت شدید و تغییرات سریع تکنولوژی، پیوسته به دنبال ارائه محصولات جدید و با کیفیت بهتر می باشند، اما در شرایط محیطی ثابت، تغییرات عوامل محیطی بسیار کند است.

دو بعد بررسی میزان نامعینی محیطی در نمودار شماره (۲-۱) نشان داده شده است:

ع بنم Robert B. Duncan, Characteristic of perceived Environments and Perceived Environmental Uncertainty, Administrative Science Quarterly ۱۷(۳) ۱۹۷۲, PP. ۲۷۰-۳۱۳.

همچنان که مشاهده می گردد در محیط ساده و ثابت، نامعینی اندک است، زیرا تعداد کمی عوامل محیطی با تغییرات بسیار کم بر سازمان تأثیر می گذارد. در محیط پیچیده و ثابت، نامعینی قدری بیشتر است، زیرا باید تعداد

زیادی عناصر محیطی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد، اما تغییرات عناصر، شدید نیست و قابل پیش بینی است. در محیط ساده و متغیر با وجود این که تعداد عناصر مؤثر در عملیات سازمان کم است، اما تغییرات، سریع می باشد و پیش بینی تغییرات مشکل است و نامعینی بیشتری را برای سازمان دربردارد و در نهایت، محیط متغیر و پیچیده وجود دارد که هم تعداد عناصر محیطی مؤثر زیاد بوده و هم تغییرات، شدید و غیرقابل پیش بینی می باشد که درواقع، محیط متلاطم است.

بدیهی است وظایف مدیران به ویژه مدیران و متخصصان نیروی انسانی در محیط نامعین و متلاطم سنگین تر است. از آن جایی که اساسی ترین و مهم ترین منبع رقابتی سازمان، انسان ها می باشند، (۹) دانش مدیریت منابع انسانی برای مدیران سازمان ها از اهمیت بیشتری در محیط متلاطم برخوردار است و از میان وظایف مدیریت منابع انسانی، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و پرورش نیروی انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار می گردد.

## خلاصه فصل

همان طور که در نمودار شماره (۱-۲) فصل اول آورده شد، عوامل محیطی مؤثر بر فعالیت های مدیریت منابع انسانی به عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی تقسیم می شود. مدیریت منابع انسانی بیشتر از سایر مدیریت ها از عوامل محیطی برون سازمانی متأثر می شود. محیط برون سازمانی، نهادها و نیروهای است که بر عملکرد سازمان تأثیر می گذارند و سازمان در کنترل آنها چندان نقشی ندارد، این عوامل عبارتند از قوانین دولتی، بازار نیروی کار، جامعه، رقابت، تکنولوژی، مشتریان و سهامداران. عوامل محیطی درون سازمانی مؤثر بر فعالیت های مدیریت منابع انسانی عبارتند از مأموریت سازمان، خط مشی ها، فرهنگ سازمان و عملکرد واحدهای اجرایی.

میزان تأثیر عوامل برون سازمانی بر سازمان و همچنین مدیریت منابع انسانی به میزان نامعینی عوامل محیطی مذکور بستگی دارد. نامعینی محیطی از طریق دو بعد ساده - ثابت و بعد پیچیده - متغیر مورد بررسی قرار می گیرد. در محیطهای پیچیده و متغیر عوامل زیادی بر سازمان تأثیر می گذارند، تعامل بین سازمان و محیط زیاد است و همین طور عوامل برون سازمانی، سریع تغییر می کند. در محیطهای ساده و ثابت، تعداد کمی از عوامل محیطی بر سازمان نفوذ دارد و تغییرات آنها هم کند و قابل پیش بینی است.

. R.W. Mondy R.M. Noe, Personnel, The Management of Human

---

۱. Resource , Third Edition, United State, ۱۹۸۷, P.۳۵

. Stephen P Robbin,s Organization Theory, Structure, Design and

۲ Applications , Second Edition, Prentice-Hall, ۱۹۸۷, P. ۱۵۰

۳.مصطفی عسگریان، مدیریت نیروی انسانی، ص ۱۴۳ انتشارات جهاد دانشگاهی تربیت معلم، چاپ اول، ۱۳۷۰

Stephen P.Robbin,s Management , Third Edition, Prentice-Hall

۴ Inc, ۱۹۹۱, P.۱۲۴

Δ.R.M. Noe, OP.Cit, P.۴۷ . R.W Mondy

۶. علی رضائیان، اصول مدیریت، ص ۱۰۵ سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها، چاپ اول، ۱۳۶۹ .  
George G.Gordon, Predicting Corporate Performance From Organization

۷ . Culture , Journal of Management Studie,s ۲۹:۶ November ۱۹۹۲, P.۷۸۴ . Richard  
M.Steer,s Organizational Effectivene,ss A Behavioral

۸ View , ۱۹۷۷, United State, P.۸۶ . Stella M.Nkomo, Strategic Planning for Human  
Resources Long Range

۹ Planning , Vol. ۲۱, February ۱۹۸۹

# صل سوم تجزیه و تحلیل شغل و طراحی مشاغل

پس از مطالعه این فصل باید بتوانید به سؤالات زیر پاسخ دهید:

۱. تجزیه و تحلیل شغل را توضیح دهید.

۲. نقش تجزیه و تحلیل شغل را در انجام وظایف مدیریت منابع انسانی توضیح دهید.

۳. مراحل تجزیه و تحلیل شغل را بنویسید.

۴. شرح شغل و شرح شرایط احراز شغل را توضیح دهید.

۵. روش های تجزیه و تحلیل شغل را بنویسید.

۶. طراحی شغل را توضیح دهید.

۷. روش های طراحی شغل را توضیح دهید.

۸. تأثیر تکنولوژی در طراحی شغل را توضیح دهید.

این فصل با تعریف تجزیه و تحلیل شغل و شرحی از اهمیت آن در انجام وظایف مدیریت منابع انسانی شروع می شود، همچنین روش های انجام تجزیه و تحلیل شغل و کاربردهای ویژه تجزیه و تحلیل یعنی تدوین شرح شغل و شرایط احراز شغل توضیح داده می شود؛ در پایان فصل، مختصری در مورد طراحی مشاغل بحث می شود.

## تجزیه و تحلیل شغل

در هر سازمان، فعالیت هایی وجود دارد که بایستی برای سهولت پیشبرد آنها به اداره ها و واحدها و پست ها و وظایف کوچک تقسیم شود تا فعالیت ها با کارایی بیشتری انجام گردد و امر کنترل به راحتی صورت گیرد. کوچک ترین واحد کار که وظایف مشابه در آن جمع می شود شغل نامیده می شود. در واقع شغل عبارت است از گروهی وظایف که از نظر نوع و سطح پیچیدگی با هم مشابه اند. با توجه به آن، تجزیه و تحلیل شغل به دنبال تعیین وظایف مشاغل و خصوصیات انسانی مورد نیاز برای انجام آن مشاغل در یک سازمان می باشد؛ بنابراین تجزیه و تحلیل شغل، روش ها و رویه هایی است که از طریق آن، وظایف و مسؤولیت های شغل، شرایط کاری شغل و رابطه اش با مشاغل دیگر و همچنین دانش و مهارت های مورد نیاز برای انجام شغل مشخص می گردد.

## تجزیه و تحلیل شغل در سه موقعیت انجام می گردد

۱. هنگامی که سازمان ایجاد می شود در واقع تجزیه و تحلیل شغل، برای اولین بار صورت می گیرد.

۲. هنگامی که مشاغل جدید ایجاد و توسعه داده می شود.

۳. هنگامی که مشاغل بر اثر تکنولوژی جدید، روش‌ها یا سیستم‌های جدید، تغییرات قابل ملاحظه‌ای داشته باشند.

از طریق تجزیه و تحلیل شغل، واقعیت‌های مربوط به مشاغل آنچنان که هست جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل و ثبت می‌گردد. اطلاعات حاصل از طریق تجزیه و تحلیل شغل در ابتدا برای تدوین شرح شغل و شرایط احراز شغل، مورد استفاده قرار می‌گیرد. قبل از توضیح آنها به شرح اهمیت و نقش تجزیه و تحلیل شغل در انجام وظایف مدیریت منابع انسانی می‌پردازیم.

## تجزیه و تحلیل شغل، اساسی‌ترین ابزار مدیریت منابع انسانی

اطلاعات به روز و دقیق از ویژگی‌های مشاغل و توانایی‌های انسانی مورد نیاز برای هر یک از مشاغل در انجام وظایف مدیریت منابع انسانی حائز اهمیت زیادی است و بدون آن، امکان صحیح انجام وظایف مدیریت منابع انسانی نمی‌باشد. متأسفانه تجزیه و تحلیل شغل اغلب برای اهداف جزئی مثل پرداخت حقوق و مزایا، بدون توجه به کاربردهای وسیع آن در انجام وظایف مدیران یک سازمان انجام می‌شود. انجام وظایف مدیران یک سازمان به ویژه مدیر منابع انسانی تحت تأثیر مستقیم اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل است. (نمودار شماره ۳-۱) را ملاحظه فرمایید.

اطلاعات حاصله از طریق این ابزار مهم، مدیران را در امر سازماندهی و طراحی سازمان کمک می‌کند، زیرا تجزیه و تحلیل شغل، روابط بین مشاغل و مسؤولیت‌های سطوح مختلف سازمانی را مشخص می‌کند. در برنامه ریزی نیروی انسانی و کارمندیابی و انتخاب، یک جنبه مهم، تعیین ویژگی‌ها و شرایط احراز مشاغل است. این مهم از طریق تجزیه و تحلیل شغل صورت می‌گیرد و بدون داشتن اطلاعات مربوط به توانایی‌های انسانی مورد نیاز در انجام مشاغل، برنامه ریزی نیروی انسانی به طور صحیح صورت نمی‌گیرد. در تدوین برنامه‌های آموزش و توسعه، یک مرحله مهم، تعیین نیازهای آموزشی می‌باشد. نیازهای آموزشی به مدد تجزیه و تحلیل دقیق مشاغل و تعیین شرایط احراز آنها حاصل می‌گردد.

تجزیه و تحلیل شغل به مدیران در پرداخت مناسب و متعادل حقوق و مزایا کمک‌های شایانی می‌کند، زیرا از طریق آن، وظایف و مسؤولیت‌ها و مهارت‌ها و توانایی‌های انسانی مورد نیاز مشاغل مشخص می‌گردد و این مهم منجر به تعیین ارزش نسبی مشاغل می‌شود. تعیین ارزش نسبی مشاغل در سازمان، مهم‌ترین عامل در پرداخت و حقوق و مزایای متعادل است.

در تدوین برنامه‌های ایمنی و سلامتی، اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل شغل مورد استفاده قرار می‌گیرد، زیرا تجزیه و تحلیل شغل، شرایطی که کار در آن انجام می‌شود، خطرهای بیماری‌های احتمالی وظایف را بررسی می‌کند. برای ایجاد محیط امن و پیش‌گیری از خطرهای بیماری‌های شغلی، اطلاعات مذکور حیاتی است.

در ارزیابی عملکرد باید نحوه انجام کار کارکنان مورد بررسی قرار گیرد. در شرح شغل، وظایف و مسؤولیت‌های مربوط به شغل تشریح می‌شود. در فرآیند ارزیابی عملکرد، بررسی می‌گردد که آیا کارمند، وظایف درج شده در شرح شغل را با کیفیت مورد نظر انجام می‌دهد یا خیر؛ بنابراین فرآیند ارزیابی عملکرد بدون استفاده از تجزیه و تحلیل شغل به طور صحیح صورت نمی‌گیرد. در انجام تحقیقات منابع انسانی اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل

شغل مفید واقع می گردد، برای مثال در بررسی و شناسایی کارکنان موفق و غیرموفق، در بررسی علل بروز حوادث، در بررسی میزان رضایت شغلی و امثال آنها، اطلاعات موجود در شرح شغل و شرایط احراز مؤثر می باشد. تدوین و اجرای برنامه های پرورش زندگی شغلی نیز از طریق کسب اطلاعات دقیق در مورد وظایف و شرایط احراز آنها امکان پذیر می گردد، زیرا در برنامه های مذکور، خصوصیات مشاغل باید با توانایی های کارکنان مقایسه گردد.

در اتخاذ تصمیمات مربوط به ترفیع، انفصال، جابه جایی ها اطلاعات مذکور مورد استفاده می باشد. بنابراین تجزیه و تحلیل شغل مهم ترین ابزار مدیران در انجام وظایف می باشد.

## مراحل تجزیه و تحلیل شغل

برای انجام دقیق تجزیه و تحلیل شغل یک سلسله اقدامات اساسی باید انجام گردد، این اقدامات و مراحل به شرح زیر است :

### ۱. تعیین نوع استفاده از اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل :

از آن جایی که اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل کاربردهای متعددی در سازمان دارد، با مشخص کردن نوع استفاده آن، انتخاب روش جمع آوری اطلاعات با کارایی بیشتر صورت می گیرد، زیرا جمع آوری اطلاعات و روش آن تا حد زیادی تحت تأثیر کاربردی است که مدیران سازمان، خواهان آن هستند. روش های جمع آوری اطلاعات در قسمت بعدی این فصل توضیح داده می شود.

### ۲. تهیه و تأمین اطلاعات مبنایی :

اطلاعات مبنایی که مورد استفاده تجزیه و تحلیل شغل می باشد، مانند نمودار سازمانی، نمودار فرآیند انجام مشاغل و شرح شغل های قبلی باید تهیه و جمع آوری گردد. نمودار سازمانی ارتباط بین مشاغل را در سازمان نشان می دهد، عنوان هر پست را مشخص می کند و به وسیله خطوط معین، نحوه گزارش دهی و ارتباطات بین پرسنل و واحدها را نشان می دهد. نمودار فرآیند انجام مشاغل، اطلاعات معینی را در مورد جریان امور تأمین می کند. نمودار فرآیند در ساده ترین شکل خود، جریان داده ها و ستاده های مشاغل مورد مطالعه را نشان می دهد. نهایتاً تهیه شرح شغل های قبلی می تواند نقطه شروع خوبی برای تجزیه و تحلیل مشاغل قرار گیرد، زیرا اطلاعات موجود از شرح شغل های قبلی می تواند در این امر کمک های درخوری به ما بکند.

### ۳. انتخاب مشاغل نمونه و کلیدی که باید مورد تجزیه و تحلیل قرار

گیرد :

در صورتی که مشاغل مشابه در سازمان زیاد و تجزیه و تحلیل همه آنها زمان بر باشد. باید مشاغلی به عنوان نماینده و نمونه ای از کل انتخاب گردد. تا از هزینه و زمان انجام این کار کاسته شود.

### ۴. جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل شغل :

در این مرحله اطلاعات مربوط به فعالیت های شغلی، مسؤولیت ها، شرایطکاری، قابلیت های انسانی مورد نیاز مانند مهارت ها، توانایی ها و تجربه ها جمع آوری می گردد؛ برای انجام آن از روش های تجزیه و تحلیل شغل استفاده می شود.

## ۵. بازبینی اطلاعات با شاغلین :

تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعاتی را در مورد ماهیت وظایف مشاغل تأمین می کند. این اطلاعات باید با شاغلین وظایف و سرپرست بلافصل آنها در میان گذاشته شود تا اصلاحات مورد نیاز صورت گیرد. درواقع ممیزی اطلاعات با شاغل و سرپرست، منجر به تصحیح و تکمیل اطلاعات شغلی می گردد و در نهایت باید مورد تأیید محقق، شاغل و سرپرست آن قرار گیرد.

## ۶. تدوین شرح شغل و شرح شرایط احراز مشاغل :

در بسیاری از موارد نتیجه نهایی تجزیه و تحلیل مشاغل، تدوین شرح شغل و شرح شرایط احراز مشاغل می باشد؛ در این جا به شرح هرکدام از آنها پرداخته می شود.

## تدوین 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 مسؤولیت شغل می باشد. این موارد به طور خلاصه به صورت زیر ثبت می گردد:

الف) عنوان شغل؛

ب) شرح خلاصه ای از شغل یا تعریف آن؛

پ) شرح نمونه وظایف، مسؤولیت ها و شرایط 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 هدف، ماهیت و حدود وظایف باشد، آورده می شود. همچنین چند نمونه از وظایف مهم شغل و مسؤولیت های آن باید قید گردد. یک نمونه از شرح شغل در نمودار شماره (۲-۳) آورده شده است .

## تدوین شرح شرایط احراز

از دیگر موارد استفاده اساسی از تجزیه و تحلیل شغل، تدوین شرایط احراز مشاغل است. شرایط احراز، شامل حداقل قابلیت هایی است که شاغل باید داشته باشد یا بتواند شغل مورد نظر را به نحو مطلوب انجام دهد. درواقع شرح

شرایط احراز، شامل تحصیلات و معلومات، مهارت ها، تجربه و توانایی های فیزیکی لازم برای تصدی شغل و انجام مطلوب وظایف آن می باشد.

بنابراین شرح شغل به تشریح وظایف، مسؤولیت ها و شرایط کاری که در یک شغل وجود دارد می پردازد. اما در شرایط احراز، شرح ویژگی ها، مهارت ها و قابلیت های انسانی ضروری که شاغل بایستی برای تصدی شغل دارا باشد، درج می گردد. در عمل، شرح شغل و شرایط احراز توأمان صورت می گیرد و در برخی کتاب های مربوط، این دو اصطلاح فقط به عنوان شرح شغل آورده شده است. پس از این که این مهم تهیه و تدوین شد باید مورد تأیید سرپرستان و مدیران که ارتباط مستقیم با مشاغل دارند قرار گیرد.

## روش های تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل مشاغل به مدد روش های مختلفی صورت می گیرد. انتخاب روش براساس دو عامل باید صورت گیرد :

-اطلاعات مورد نیاز سازمان در انجام تجزیه و تحلیل شغل (ارزشیابی مشاغل، تعیین نیازهای آموزشی، تعیین استعداد داخلی سازمان، تعیین برنامه های ایمنی و غیره)؛

-روشی که برای سازمان خاصی امکان پذیر و مناسب است.

عمومی ترین روش های تجزیه و تحلیل شغل، مشاهده و مصاحبه و پرسشنامه و روش ثبت عملکرد روزانه می باشد. تجزیه گران و تحلیل گران مشاغل باید با توجه به دو عامل فوق از روش های مذکور استفاده نمایند. قبل از این که شرح مختصری راجع به هرکدام از روش ها آورده شود لازم به تذکر است برای این که بتوان اطلاعات دقیقی در مورد ماهیت وظایف جمع آوری نمود، بهتر است که در انجام این مهم و به کارگیری روشها از روال خاصی که موسوم به فرمول تجزیه و تحلیل شغل است پیروی شود. این فرمول شامل سه سؤال کلی زیر می باشد، با بررسی دقیق آنها امر تجزیه و تحلیل شغل به آسانی صورت می گیرد:

### چه کاری انجام می گیرد؟

آنچه که شاغل انجام می دهد عبارت از واکنش های جسمی و یا فکری است. از نظر جسمی شاغل ممکن است به حمل کردن، خرد کردن، کنار هم گذاشتن، نصب کردن، جدا کردن، خم کردن، تنظیم کردن و تمیز کردن بپردازد. از نظر فکری ممکن است شاغل به طرح ریزی، محاسبه، قضاوت، رهبری و نظارت بپردازد. نحوه جمع آوری اطلاعات باید به صورتی باشد که واکنش های جسمی و فکری که شاغل انجام می دهد مشخص گردد. این سؤال کلی باید از طریق سؤالات ریزتری دنبال شود.

### چگونه کار انجام می شود؟

نحوه انجام کار مربوط به روش هایی می شود که شاغل به کار می برد. از نظر جسمی شامل استفاده از ماشین آلات، ابزار، وسایل، دستگاه های اندازه گیری و امثال آنها می گردد. از نظر فکری شامل پیروی از روش ها، رویه ها، مقررات و قوانین، تبادل نظر و اخذ تصمیم می باشد.

## چرا کار انجام می گیرد؟

علت انجام کار توسط شاغل، هدف و منظور خود شغل است و معرف روابط موجود بین وظایف شغل و حدود شغل می باشد. منظور از انجام کار ممکن است تبدیل مواد از شکلی به شکل دیگر، حفظ شرایطی که تحت آن سایر مشاغل بتواند انجام شود، کشف یا پیشگیری از اشتباهات، ابداع روش های جدید یا بهبود روش های موجود باشد.

بنابراین در جمع آوری اطلاعات برای شناخت شغل و امر تجزیه و تحلیل شغل در هر روشی باید موارد زیر مشخص گردد:

-چه کاری انجام می شود (مشخصات و ویژگی های ضروری شغل)؟

-چگونه شغل انجام می شود (ترتیب انجام وظایف، روش ها و رویه ها، فرآیند انجام شغل و ابزارهای مورد استفاده)؟

-هدف از انجام شغل و نتایج حاصل از آن چیست؟

در این قسمت به شرح مختصری از روش های تجزیه و تحلیل شغل پرداخته می شود:

### ۱. مصاحبه :

یکی از روش های انجام تجزیه و تحلیل شغل مصاحبه می باشد. به منظور جمع آوری اطلاعات از شغل و امر تجزیه و تحلیل شغل معمولاً سه نوع مصاحبه مورد استفاده قرار می گیرد:

-مصاحبه فردی که از طریق آن با هر کدام از شاغلین، مصاحبه شغلی صورت می گیرد.

-مصاحبه گروهی که باجمعی از شاغلین که شغل مشابه را انجام می دهند صورت می گیرد.

-مصاحبه سرپرستی که با یک یا چند سرپرست که در مورد شغل خاصی اطلاعات کافی دارند انجام می گردد .

مصاحبه گروهی، هنگامی مورد استفاده قرار می گیرد که تعداد زیادی کارمند یا کارگر شغل مشابه و یکسان را انجام می دهند. این روش، سریع و کم هزینه و قابل اعتماد می باشد. همچنین سرپرست بلافصل افراد می تواند در جلسه حضور داشته باشد. در غیر این صورت نظریات سرپرست در مورد وظایف و مسؤولیت های شغل باید مورد بررسی قرار گیرد.

قبل از انجام مصاحبه، مصاحبه شونده باید در مورد علت انجام آن، آگاهی لازم را کسب کند. در این صورت، تمایل بیشتری در مورد انجام آن ایجاد می شود. مصاحبه، عمومی ترین روش تعیین وظایف و مسؤولیت های یک شغل است و کاربرد وسیع آن، نشانه مزیت های زیاد آن است. روش مصاحبه به کارشناسان فرصت می دهد که به تمام اطلاعات و رفتار مربوط به شغل پی ببرند، برای مثال فعالیت هایی که فقط به طور اتفاقی صورت می گیرد و یا وجود ارتباطات غیررسمی بین مدیران که در نمودار سازمانی ظاهر نمی شود، توسط کارشناسان با تجربه شناسایی و بررسی می گردد. همچنین از طریق مصاحبه، فرصتی فراهم می شود که کارشناسان در مورد انجام تجزیه و تحلیل

شغل توضیحاتی را برای شاغل داشته باشند و مصاحبه شونده هم تمام فعالیت ها، رفتارها و مسائل موجود در شغل را بیان کند.

مسئله اصلی این روش، تحریف اطلاعات به طور عمد یا توجیه اشتباه است، زیرا معمولاً تجزیه و تحلیل شغل به منظور تغییر نرخ پرداخت شغل می باشد. به همین دلیل ممکن است کارکنان تمایل داشته باشند که در مورد وظایف و مسؤولیت های خود اغراق گویی کنند و یا از کم اهمیتی مشاغل دیگر صحبت نمایند. کارشناسان باید پس از مصاحبه با شاغلین، اطلاعات کسب شده را با سرپرست بلافاصله در میان گذارند تا صحت و نادرستی آنها معلوم گردد. بنابراین دستیابی به اطلاعات معتبر یک فرآیند تدریجی و ساعی می باشد.

برای این که امر مصاحبه بهتر و کامل تر صورت گیرد باید به چند نکته مهم نظر داشت:

-در ابتدا کارشناس تجزیه و تحلیل شغل به اتفاق سرپرست باید افرادی را که اطلاعات کافی در مورد مشاغل دارند و می توانند وظایف و مسؤولیت های خود را به خوبی توضیح دهند، شناسایی کنند.

-کارشناس باید جو مصاحبه را آن چنان دوستانه پی ریزی کند که مصاحبه شونده در کمال آسودگی پاسخ دهد. برای این مهم، لازم است مصاحبه را با مقدمه جذاب و جالب شروع کند و تذکرات اعتماد برانگیز را در آغاز مصاحبه به مصاحبه شونده ارائه نماید و سعی ورزد مصاحبه را به طور صمیمی و مؤدبانه به انجام رساند.

-کارشناس باید فهرستی از سؤالات را برای خود تهیه کند به صورتی که اطمینان یابد با دنبال کردن آنها می تواند به هدف مصاحبه دست یابد. همچنین باید به مصاحبه شونده برای بیان فعالیت ها و مسائل احتمالی شغل فرصت کافی داده شود، هرچند بیان آنها چندان ربطی با موضوع سؤالات نداشته باشد.

-هنگامی که وظایف با یک روش و ترتیب منظم انجام نمی گیرد -برای مثال شاغل وظایف یکسانی را در طول زمان تکرار نمی کند- کارشناس باید از شاغل بخواهد که وظایف را به ترتیب اهمیت و تکرار وقوع فهرست نماید. این باعث می شود وظایف مهمی که تکرار نمی گردد، مورد چشم پوشی قرار نگیرد.

-پس از اتمام مصاحبه باید به بازبینی و ممیزی اطلاعات پرداخته شود. این مهم به وسیله مطرح کردن اطلاعات با سرپرستان بلافاصله شاغلین صورت می گیرد.

## ۲۰. روش پرسشنامه :

روش دیگر، جمع آوری اطلاعات شغلی پرسشنامه می باشد. در این روش، کارشناس تجزیه و تحلیل مشاغل، پرسشنامه ای با توجه به ماهیت مشاغل، تهیه و برای کارکنان ارسال می نماید. کارکنان موظف هستند با توجه به سؤالات، ضمن معرفی شغل به اختصار شرحی از وظایف، مسؤولیت ها و چگونگی انجام شغل و هدف از انجام آن را یادداشت نمایند. این نوع جمع آوری اطلاعات تقریباً سریع و کاربرد آن به صرفه است.

پرسشنامه می تواند دارای ساختار و یک سلسله سؤالات ریز و دقیق باشد و شاغل موظف باشد به طور کامل به آنها جواب بدهد. همچنین پرسشنامه می تواند خیلی باز و دارای یک سلسله سؤالات کلی باشد و شاغل به شرح وظایف اصلی بپردازد. در عمل بهتر است پرسشنامه بین این دو حد قرار گیرد، یعنی یک پرسشنامه مناسب، شامل چند سؤال باز و کلی و نیز چند سؤال دقیق و دارای ساختار می باشد.

گاهی اوقات، شاغلین به اغراق گویی و پراهمیت جلوه دادن مسؤولیت ها و وظایف می پردازند. صحت و سقم اطلاعات درج شده و رفع موارد مشکوک باید از طریق مصاحبه با سرپرست بلافاصله یا از طریق روش های دیگر مانند مصاحبه و مشاهده صورت گیرد.

### ۳. روش مشاهده :

در این روش، کارشناس تجزیه و تحلیل مشاغل معمولاً مراحل انجام کار و چگونگی آن را مورد مشاهده و بازدید قرار می دهد و موارد را ثبت می کند، یعنی کارشناس با حضور در محل کار و مشاهده چگونگی انجام مشاغل، خود به تکمیل پرسشنامه و یا ثبت جزئیات شغل مبادرت می ورزد. این روش معمولاً در مواردی به کار می رود که به مهارت های دستی برای انجام وظایف نیاز است، اما صرف مشاهده برای انجام تجزیه و تحلیل شغل کافی نیست به ویژه اگر مهارت های فکری در شغل نقش بارزی داشته باشند. همچنین مشاهده، هزینه های زیادی در بر دارد و به کندی صورت می گیرد، لکن برطرف کننده شک و تردیدهایی است که احتمالاً در روش های دیگر پیش می آید.

### ۴. روش ثبت عملکرد روزانه شاغل :

براساس این روش از کارکنان خواسته می شود که روزانه فعالیت هایی که انجام می دهند در دفتر مخصوص یادداشت کنند. درواقع هر فعالیتی که شاغل در یک روز کاری انجام می دهد، با قید زمان انجام آن، فهرست می کند. بدین طریق، تصویر جامعی از شغل برای کارشناس تأمین می شود.

معمولاً کارشناسان برای اخذ اطلاعات کامل و دقیق، از ترکیبی از روش ها استفاده می کنند.

## طراحی شغل

اصطلاح طراحی شغل به روش ترکیب وظایف برای انجام و تکمیل مشاغل سازمان اطلاق می گردد. در سازمان ها مشاهده می شود که بعضی از مشاغل شامل وظایف جاری، عادی و روزمره بوده و کاملاً استاندارد شده و تکراری می باشند. برعکس بعضی مشاغل غیرروزمره بوده و احتیاج به مهارت های متنوع دارند. همچنین قلمرو بعضی مشاغل محدود می باشد و انجام آنها به پیروی دقیق از روش های کاری معین نیاز دارد. برعکس در بعضی مشاغل شاغلین به آزادی عمل بیشتری نیاز دارند. بنابراین مشاغل در روشی که وظایف آن ترکیب شده اند با یکدیگر متفاوت هستند و این ترکیب های متفاوت، تنوعی از طراحی شغل را ایجاد می کند .

روش طراحی مشاغل، تأثیر مهمی روی سازمان و نیروی انسانی دارد. مشاغلی که به طور ضعیف طراحی شده اند، اغلب به خستگی و ملالت و عواقب بعدی آن مانند نقل و انتقال در شغل، کاهش انگیزه و رضایت، کاهش بهره وری و افزایش هزینه ها منجر می شود. بسیاری از این نتایج منفی را می توان با طراحی مناسب مشاغل به حداقل رساند. طراحی مناسب مشاغل به دنبال درنظر گرفتن و ادغام اجزای مهم شغل و مشخصات فردی شاغل است به طوری که در انجام مشاغل، نیازها و اهداف فردی و سازمانی مورد توجه قرار گیرد .

امروزه یکی از دغدغه های مهم مدیران بهبود سطح انگیزه و رضایت شغلی و در عین حال افزایش بهره وری سازمان می باشد. نیروی کار، خواهان آموزش بیشتر است و انتظار دارد علاوه بر تأمین نیازهای مالی خود، سایر نیازهای خود

را جوابگو باشد، مانند نیاز به کسب موفقیت، رشد، مطرح شدن و خودیابی؛ به عبارت دیگر، مسأله مهم برای مدیران افزایش بهره‌وری نیروی کار از طریق گشودن توانایی‌های بالقوه نیروی کار و مشارکت در مشاغل غنی می‌باشد. این مهم تا حد زیادی از طریق طراحی مناسب مشاغل حاصل می‌گردد.

## روش‌های طراحی شغل

در طراحی مشاغل از چهار روش استفاده می‌شود:

### ۱. تخصصی کردن شغل :

در نیمه اول این قرن، طراحی مشاغل با استفاده از نظریات آدام اسمیت و فردریک تیلور در اصل تقسیم کار به تخصصی کردن دقیق شغل، سوق داده می‌شد. مشاغل یک سازمان تا آن‌جا که ممکن بود ساده و ریز می‌گردید. ساده‌سازی، مستلزم آن است که مشاغل به کوچک‌ترین واحدها و وظایف ممکن تقسیم گردد. هر یک از این واحدها و اجزا به عنوان یک شغل برای یک شخص در نظر گرفته می‌شد.

تخصصی کردن و ساده‌سازی دو مزیت دارد: اول آن‌که چون انجام مشاغل مذکور به آموزش و سطح معلومات کمی نیاز دارد به وسیله کارگران معمولی و غیر ماهر بدون صرف هزینه زیاد انجام می‌گردد. دوم این‌که سرعت انجام مشاغل را افزایش می‌دهد، زیرا هر کارگر یک جزء کوچک از یک شغل بزرگ را انجام می‌دهد و نسبت به آن، مهارت کافی را کسب می‌کند و با سرعت بیشتری انجام می‌دهد. این شیوه به طور کلی برای مشاغل تکراری و ساده در خط تولید مناسب است.

جنبه‌های منفی این روش عبارتند از ایجاد خستگی و ملالت، فرسوده شدن، بیگانگی و بی‌زاری، فقدان انگیزه و کاهش میزان رضایت شغلی که خود به کاهش بهره‌وری و افزایش هزینه‌ها منجر می‌گردد.

### ۲. چرخش شغل :

یکی از اولین کوشش‌ها در دور شدن از ساده‌سازی و جلوگیری از آثار منفی آن، شناسایی چرخش شغل بود. براساس این روش به کارکنان اجازه داده می‌شود که به طور دوره‌ای مشاغل خود را تعویض کنند تا از این طریق از فرسوده شدن و خستگی و ملالت جلوگیری شود، برای مثال یک کارگر خط مونتاژ اتومبیل ممکن است هشت هفته بر روی نصب گلگیر ماشین و هشت هفته بعدی را روی نصب صندلی‌های ماشین مشغول باشد. از نظر تئوری، این روش به کاهش خستگی و ملالت و کسب تجربه و آشنایی با پیچیدگی‌های کل کار و روابط بین فعالیت‌ها منجر می‌گردد. همچنین سازمان‌های بزرگ برای بهبود توانایی‌های مدیریتی افراد از چرخش شغل استفاده می‌کنند. این مهم از طریق حرکت مدیران در پست‌های ستادی و اجرایی و کسب تجربه حاصل می‌گردد.

مدیران باید توجه داشته باشند که چرخش شغل برای سازمان بدون مسأله نیست: هزینه‌های آموزش را افزایش می‌دهد، کارآیی افراد به سبب پرداختن به مشاغل مختلف کاهش می‌یابد و حداقل در کوتاه مدت به کارگیری وسیع آن در سازمان هزینه‌هایی را در بر دارد.

### ۳. گسترش افقی شغل :

روش گسترش افقی شغل در طراحی به گسترش قلمرو شغل از طریق افزایش وظایف و عملیات مختلف منجر می گردد. در واقع براساس این روش به متنوع ساختن وظایف پرداخته می شود و شاغل به جای انجام یک جزء کوچک از شغل، کل کار را انجام می دهد.

این روش تا حدی به کاهش خستگی و گسترش مسؤولیت و قلمرو شغل و افزایش سطح رضایت منجر می گردد. اما در این روش کوشش ها کمتر با جدیت دنبال شده است، زیرا نتایج جالبی به دنبال نداشته است، برای مثال، کارگری که قبلاً یک شغل کوچک و کم اهمیت را انجام می داده، در نتیجه بازبینی و طراحی شغل براساس این روش، بیان می کند که فعلاً دو یا سه شغل کوچک و بی اهمیت را انجام می دهد. در واقع روش گسترش افقی شغل به دلیل عدم تخصص گرایی بالا مورد حمایت قرار گرفته است، اما چالش ها و معنای کمی برای فعالیت های یک شاغل فراهم می کند.

### ۴. غنی سازی و توسعه عمودی شغل :

غنی سازی و توسعه عمودی شغل یک روش مهم طراحی مشاغل می باشد و از طریق آن، محتوای شغل افزایش پیدا می کند. غنی سازی شغل، میزان کنترل، آزادی، استقلال و مسؤولیت انجام فعالیت های شغل را برای شاغل افزایش می دهد. در واقع غنی سازی شغل به ایجاد تغییرات اساسی در محتوا و سطح مسؤولیت یک شغل منجر می شود به طوری که دغدغه بیشتری برای شاغل ایجاد می کند و به شاغل، برای دستیابی به موفقیت و شناسایی و رشد شخصی خود فرصتی می دهد، اگر چه تمام کوشش های طراحان مشاغل از این طریق به نتیجه نرسیده، اما بسیاری سازمان ها با این روش توانسته اند موجبات بهبود عملکرد، رضایت کارکنان سازمان و افزایش بهره وری را فراهم نمایند.

آقای فردریک هرزبرگ که شدیداً از این روش حمایت کرده بیان می دارد که کوشش های غنی سازی شغل باید براساس اصول زیر باشد :

-افزایش تقاضاهای شغلی: توسعه شغل به طوری که منجر به افزایش دشواری، صعوبت و مسؤولیت شغلی گردد.

-افزایش میزان جوابگویی شاغل: اجازه دهید افراد، کنترل، اختیار و مسؤولیت بیشتری بر کارشان داشته باشند.

-تأمین آزادی به منظور برنامه ریزی شغلی: اجازه دهید افراد برنامه ریزی کاری خود را در محدوده ای معین به عهده داشته باشند.

-ارائه بازخورد: در فواصل زمانی معین در مورد عملکرد افراد باید ارائه بازخورد و گزارش کار به طور مستقیم صورت گیرد.

-ایجاد شرایط و فرصت یادگیری و آموزش: فرصت کسب تجربه های جدید و رشد شخصی افراد باید فراهم گردد.

براساس تحقیقات انجام شده اگر کوشش های فوق به طور کامل برای غنی سازی و توسعه عمودی مشاغل صورت گیرد می توان به نتایج جالبی در افزایش بهره وری دست یافت. البته درخور یادآوری است که ویژگی های شغل و توانایی های شاغل در روش طراحی شغل مؤثر است.

## تأثیر تکنولوژی روی طراحی شغل

پیشرفت تکنولوژی بر روی چگونگی انجام مشاغل و ماهیت آنها تأثیر گذاشته است، برای مثال، تکنولوژی تولید انبوه به ساده سازی شغل می انجامد و از سطح محتوا و دشواری وظایفی که یک شخص انجام می دهد می کاهد و احتمالاً خستگی و کاهش رضایت شغلی را در پی دارد، اما تکنولوژی های جدید بیشتر به غنی سازی شغلی منجر گردیده است. تحقیقات نشان می دهد معرفی سیستم های تولید جدید کامپیوتری سه نتیجه درخور توجه داشته است: اول آن که فرصت های بیشتری را برای کسب یادگیری و مهارت های فکری و ادراکی فراهم کرده است؛ دوم این که، باعث افزایش مسؤلیت فردی در برابر نتایج شده؛ سوم، وابستگی بین افراد سازمان بیشتر شده و باعث افزایش تعاملات اجتماعی و توسعه تیم های کاری و مهارت های ارتباطاتی شده است.

بنابراین، یافته ها در مورد تکنولوژی جدید و اثر آن در مشاغل بیان می دارد که باعث غنی سازی شغل و درگیر شدن استعداد های بیشتر کارکنان در کار و نه ساده سازی شغل شده است.

## خلاصه فصل

کوچک ترین واحد کار را که وظایف مشابه در آن جمع می شود شغل می نامند. لذا شغل عبارت است از گروهی وظایف که از نظر نوع و سطح پیچیدگی با هم مشابه هستند. از راه فرآیند تجزیه و تحلیل شغل، ماهیت مشاغل در سازمان مورد بررسی و شناسایی قرار می گیرد. تجزیه و تحلیل شغل اساسی ترین ابزار مدیریت منابع انسانی در انجام وظایف اجرایی می باشد. تجزیه و تحلیل شغل شامل مراحل زیر می باشد:

تعیین نوع استفاده از اطلاعات حاصله از تجزیه و تحلیل شغل؛ تهیه و تأمین اطلاعات مبنایی؛ انتخاب مشاغل نمونه؛ جمع آوری اطلاعات و انجام تجزیه و تحلیل شغل، بازبینی اطلاعات با شاغلین؛ تدوین شرح شغل و شرح شرایط احراز شغل .

شرح شغل بیان مکتوب از آنچه شاغل انجام می دهد، چگونگی انجام شغل و دلیل انجام شغل می باشد. شرایط احراز، شامل حداقل قابلیت هایی است که شاغل باید داشته باشد تا بتواند شغل مورد نظر را به نحو مطلوب انجام دهد. روش های تجزیه و تحلیل شغل شامل مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه و روش ثبت عملکرد روزانه می باشد. در انجام تجزیه و تحلیل شغل و استفاده از هر روشی باید فرمول تجزیه و تحلیل شغل مورد توجه باشد. این فرمول شامل سه سؤال اساسی زیر است که در تمام روش ها باید مورد استفاده باشد: چه کاری انجام می گیرد، چگونه کار انجام می شود، چرا کار انجام می شود.

طراحی مشاغل به روش ترکیب وظایف و تکمیل مشاغل سازمان برمی گردد. روش طراحی مشاغل تأثیر مهمی روی سازمان و رشد نیروی انسانی دارد. طراحی مناسب به دنبال در نظر گرفتن و ادغام اجزای مهم شغل و مشخصات فردی شاغل است. روش هایی که برای طراحی مشاغل مورد توجه است شامل تخصصی کردن شغل و چرخش شغل

و گسترش افقی شغل و غنی سازی و توسعه عمودی شغل می باشد. امروزه غنی سازی شغل، یک روش اساسی طراحی برای بسیاری مشاغل است و بر اساس آن، تغییرات عمده ای در محتوا و سطح مسؤولیت شغل ایجاد می شود و میزان کنترل شاغل بر کار، آزادی و استقلال و مسؤولیت انجام فعالیت های شغل افزایش می یابد. پیشرفت تکنولوژی باعث غنی سازی شغل و درگیر شدن استعدادهای بیشتر کارکنان در کار شده است.

## فصل چهارم برنامه ریزی نیروی انسانی

پس از مطالعه فصل باید بتوانید به سؤالات زیر پاسخ دهید:

۱. برنامه ریزی نیروی انسانی را تعریف کنید.

۲. برنامه ریزی استراتژیک را توضیح دهید و ارتباط آن را با برنامه ریزی نیروی انسانی بنویسید.

۳. فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی را توضیح دهید.

۴. روش های پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز را بنویسید.

۵. بررسی و ارزیابی نیروی انسانی موجود چگونه صورت می گیرد.

۶. موجودی مهارت و موجودی مدیریت را توضیح دهید.

با وجودی که انسان ها با ارزش ترین منابع و مهم ترین عامل دستیابی به اهداف می باشند، اغلب مدیران نقش و اهمیت انسان ها را فراموش می کنند، زیرا تصور می کنند نیروی انسانی مورد نیاز همیشه در دسترس می باشد، در حالی که امروزه سازمان ها با تغییرات و تحولات شدیدی در محیط روبه رو هستند و تنها نیروی انسانی متخصص و خلاق می تواند در محیط متلاطم امروزی، موجبات حفظ حیات و پیشرفت سازمان ها را فراهم کند. در واقع برای این که بتوان منطبق با تغییرات مستمر جهان کنونی به فعالیت های سازمانی ادامه داد و موفقیت های چشمگیری در حوزه فعالیت های مربوط به دست آورد ضمن توجه لازم به نیروی انسانی و رشد و پیشرفت آن، باید احتیاجات انسانی در تمام سطوح سازمانی در بلندمدت و کوتاه مدت پیش بینی شود تا در مواقع مورد نیاز به منظور انجام عملیات پیش بینی شده، نیروی انسانی شایسته و لایق در دسترس باشد؛ به عبارت دیگر تدارک و موجودی منابع انسانی باید انجام صحیح عملیات سازمان را تضمین کند. برای این که به این هدف نائل شویم باید به انجام برنامه ریزی نیروی انسانی مبادرت نماییم.

## تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی

برنامه ریزی نیروی انسانی، مهم ترین عنصر در یک برنامه موفق مدیریت منابع انسانی است. تحقیقات نشان می دهد برنامه ریزی نیروی انسانی از مهم ترین مسؤولیت ها و در عین حال وقت گیرترین فعالیت های مدیریت سازمان می باشد. (۱)

برنامه ریزی نیروی انسانی، فرآیندی است که مدیریت با آن اطمینان می یابد تعداد و انواع نیروی انسانی لایق در مواقع مورد نیاز برای انجام وظایف و دستیابی به اهداف سازمانی وجود دارد. (۲) همچنین محقق دیگری در تعریف آن بیان داشته برنامه ریزی نیروی انسانی، فرآیندی است که از طریق آن، احتیاجات سازمان به نیروی انسانی تحت شرایط متغیر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل می گردد و به دنبال آن، خط مشی ها و سیستم هایی که بتواند این نیازها را برآورده سازد ایجاد و توسعه داده می شود. (۳)

در برنامه ریزی نیروی انسانی سه اقدام اساسی صورت می گیرد: بررسی و ارزیابی منابع انسانی موجود؛ بررسی و پیش بینی نیازهای انسانی سازمان در آینده و در شرایط متغیر؛ ایجاد و توسعه یک برنامه موفق برای تأمین نیازهای انسانی سازمان. در صورت انجام صحیح اقدامات مذکور، سازمان اطمینان می یابد تدارک و موجودی نیروی انسانی می تواند انجام صحیح عملیات سازمان را تضمین کند.

## برنامه ریزی استراتژیک

امروزه برنامه ریزی با توجه به تغییرات شدید در عوامل محیطی مانند اقتصاد، تکنولوژی، بازار نیروی کار، قوانین دولتی، فرهنگ عمومی جامعه، مواد اولیه، تأمین منابع مالی، ماهیتی استراتژیک دارد. در برنامه ریزی استراتژیک به عوامل محیطی و تغییرات آن توجه می شود و با توجه به بررسی های آن، سایر برنامه ها و طرح های سازمانی توسعه داده می شود. در واقع در 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 بلندمدت یاری دهد، ایجاد و بسط داده می شود. (۴) پس برنامه ریزی استراتژیک باید قبل از انجام هر نوع طرح اجرایی صورت گیرد و برنامه ریزی نیروی انسانی هم مانند سایر برنامه ها در قالب برنامه ریزی استراتژیک سازمان طراحی و تدوین می گردد.

البته برنامه ریزی استراتژیک به دلیل این که شرایط دائماً در حال تغییر است و مدیران به طور دائم باید به بررسی تغییرات بپردازند یک برنامه تداومی است. همچنین برنامه های اجرایی سازمان، به ویژه برنامه ریزی نیروی انسانی بر روی برنامه ریزی استراتژیک تأثیر می گذارد. ارتباط بین برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی نیروی انسانی در نمودار شماره (۴-۱) نشان داده شده است. (۵)

## فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی

نمودار شماره (۴-۲) یک نمونه از فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی را نشان می دهد. همچنان که مشاهده می گردد برنامه ریزی نیروی انسانی دارای سه مرحله اساسی می باشد: (۶)

۱. بررسی و پیش بینی احتیاجات انسانی سازمان؛ ۲. بررسی و ارزیابی منابع انسانی موجود در سازمان؛ ۳. مقایسه احتیاجات و موجودی نیروی انسانی.

با انجام سه مرحله مذکور و مقایسه آنها مدیر نیروی انسانی در موقعیت تعیین نیازها، مزایاها، بهبود سطح مهارت و توانایی های منابع موجود قرار می گیرد. سازمان در صورتی که در بعضی سطوح با کمبود نیروی انسانی مواجه باشد باید منابع بیرونی را برای تأمین افراد مورد نیاز در نظر بگیرد و اقدام به کارمندیابی و گزینش و استخدام نماید. در

صورتی که سازمان در بعضی سطوح با مازاد نیروی انسانی مواجه باشد باید با محدود کردن استخدام، کاهش ساعات کاری، بازنشستگی زودرس و احتمالاً خاتمه دادن به خدمت بعضی از کارکنان نیروی انسانی را کاهش دهد.

در بعضی سطوح چون عرضه و تقاضای نیروی انسانی برابر می باشد اقدامی انجام نمی گیرد، نهایتاً ممکن است به تغییر و بهبود سطح مهارت و توانایی های برخی از نیروهای انسانی موجود نیاز باشد که در این صورت برنامه های آموزش و پرورش، ایجاد و توسعه داده می شود.

حال برای اطلاع خوانندگان به شرح مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی می پردازیم:

## ۱. پیش بینی احتیاجات سازمان به نیروی انسانی :

میزان تقاضا برای نیروی انسانی به عوامل متعددی بستگی دارد. اهداف بلندمدت و کوتاه مدت، فعالیت های سازمانی را در تمام سطوح مشخص می کند. فعالیت های معین شده مهم ترین عامل برای تعیین تقاضای نیروی انسانی می باشد. گفتنی است نیاز به مهارتی که عرضه آن در بازار کار کم می باشد بر تعیین فعالیت ها و برنامه ها تأثیر می گذارد. به هر حال اهداف کلی و طرح های عملیاتی سازمان، عامل اصلی در تعیین تعداد و نوع نیروی انسانی مورد نیاز سازمان می باشد. (۷)

بنابراین، قبل از تعیین منابع انسانی مورد نیاز باید بیان رسمی از اهداف بلندمدت سازمانی، طرح های استراتژیک و طرح های عملیاتی سازمان وجود داشته باشد. در شرکت های تولیدی معمولاً طرح های عملیاتی کوتاه مدت به تعیین تعداد تولید کالاها و خدمات بستگی دارد. برای تولید کالاها و خدمات مورد نظر، فعالیت های مورد نیاز تعیین می گردد و در نهایت، این فعالیت ها به تعیین نفر و ساعت مورد نیاز برای تولید یک واحد کالا یا خدمات تبدیل می شود، برای مثال اگر تولید ده هزار کیف در هر هفته به پنج هزار ساعت کار برای مونتاز نیاز داشته باشد و اگر این پنج هزار ساعت به چهل ساعت کار در یک هفته تقسیم گردد به ۱۲۵ کارگر نیاز است. همین محاسبات باید برای مشاغل دیگر به منظور تولید تعداد کیف مورد نظر صورت گیرد. اما در سازمان های بزرگ و نهادهای بررسی و تعیین میزان نیروی انسانی مورد نیاز، قدری پیچیده تر می باشد.

نکته دیگر این که هر چه زمان پیش بینی طولانی تر باشد از دقت برآورد، کاسته می شود. در برنامه های بلندمدت - برای مثال پنج ساله - نمی توان به طور دقیق میزان نیروی انسانی مورد نیاز را تعیین کرد. علاوه بر فعالیت های سازمانی، تقاضا برای نیروی انسانی هم تحت تأثیر تغییرات عوامل محیطی و سازمانی مانند تغییر در خط تولید و تغییرات در نیروی انسانی مانند بازنشستگی و استعفا و ترک خدمت قرار دارد. (۸) هر قدر، این تغییرات شدیدتر باشد، برنامه ریزی منابع انسانی و تعیین احتیاجات انسانی سازمان پیچیده تر و مشکل تر می گردد. در هر حال با استفاده از یک سلسله روش های مربوط، نیروی انسانی مورد نیاز باید تعیین گردد.

## روش های پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز :

برای پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز از روش های متعددی استفاده می کنند. برخی از این روش ها کمی و برخی دیگر غیرکمی می باشد و استفاده از آنها به نوع تولید یا خدمات و فعالیت های سازمانی بستگی دارد. هر چه تغییرات عوامل محیطی شدیدتر و نامعینی محیطی بیشتر باشد از روش های غیرکمی برای پیش بینی نیروی انسانی بیشتر استفاده می شود؛ (۹) به هر حال مهم ترین روش های پیش بینی عبارتند از:

الف» روش جمع آوری اطلاعات از کلیه واحدهای سازمانی بر اساس این روش، نیازهای انسانی سازمان از پایین ترین سطح سازمانی تا سطوح بالا برآورد می گردد و نهایتاً پیش بینی جامعی از کل احتیاجات استخدامی سازمان صورت می گیرد. در واقع هر سطح سازمانی، نیازهای انسانی خود را برآورد می کند و مدیر منابع انسانی با جمع آوری و بررسی آنها به برآورد کل نیروی انسانی مورد نیاز سازمان می پردازد. این روش بدین دلیل مورد استفاده زیاد قرار می گیرد که مدیر و سرپرست هر واحد بهتر از هر شخص دیگر به میزان احتیاجات انسانی واحد خود آگاه است. (۱۰)

ب «تجزیه و تحلیل روند بسیاری عوامل در سازمان وجود دارد که بر سطح استخدام تأثیر می گذارد. در این روش عوامل مؤثر بر سطح استخدام شناسایی می گردد، سپس میزان تأثیر عوامل مربوط در گذشته بررسی می شود و با شناسایی مهم ترین عامل در تعیین سطح استخدام گذشته، میزان نیروی انسانی مورد نیاز در آینده با استفاده از آن عامل برآورد می گردد. بدیهی است عوامل مؤثر در سطح استخدام برای سازمان های مختلف یکسان نخواهد بود، برای مثال برای شرکت های تولیدی میزان تولید، برای بیمارستان ها تعداد بیماران، برای دانشگاه ها تعداد دانشجویان، مهم ترین عامل خواهد بود. در هر سازمان با شناسایی عامل و یا عوامل مؤثر و بررسی روند گذشته و تجزیه و تحلیل ارتباط آنها با سطح استخدام، میزان نیروی انسانی آینده تعیین می گردد؛ در واقع روند گذشته به آینده تعمیم داده می شود.

البته در استفاده از این روش، سطح کارآیی نیروی انسانی باید مدنظر باشد. در واقع چون کارآیی افراد در طول زمان ثابت نیست تغییرات آن در آینده باید مورد توجه باشد. یکی از تکنیک های آماری که معمولاً در این روش مورد استفاده قرار می گیرد، تجزیه و تحلیل رگرسیون است. در تجزیه و تحلیل رگرسیون یک متغیر وابسته (مانند نیروی انسانی مورد نیاز) و یک یا چند متغیر مستقل (مانند حجم تولیدات و خدمات، میزان کارآیی) وجود دارد و با بررسی میزان ارتباط آنها، میزان تغییر متغیر وابسته براساس تغییرات عوامل مستقل تجزیه و تحلیل می گردد.

پ «تکنیک دلفی با وجودی که روش های کمی پیش بینی نیروی انسانی، مانند تجزیه و تحلیل روند، مطلوب است، گاه به دلایل زیر، ناگزیر می شویم از نظرهای کارشناسان استفاده کنیم: (۱۱)

-در مواردی که داده های تاریخی وجود ندارد یا بروز اتفاقات جدیدی در آینده.

-در مواردی که عوامل مؤثر تغییر کند و استفاده از اطلاعات گذشته برای پیش بینی آینده نادرست باشد.

-در مواردی که عوامل کیفی از قبیل متغیرهای سیاسی، اجتماعی، روانی و غیره در تحولات آتی دخیل باشند.

در این موارد سعی می شود از نظریات کارشناسان یا از تکنیک دلفی استفاده شود. تکنیک دلفی (۱۲) یک روش رسمی برای به دست آوردن توافق عمومی در بین تعدادی متخصص از طریق به کارگیری پرسش و پاسخ می باشد. مراحل اجرایی این روش به شرح زیر می باشد:

(۱) تعیین مسأله، برای مثال تعداد نیروی انسانی مورد نیاز در سال آینده.

(۲) تعیین کارشناسان مختلفی که می توانند در باره مسأله مورد نظر قضاوت کنند.

(۳) تهیه پرسشنامه برای بررسی ابعاد مختلف مسأله و ارسال آن برای کارشناسان مورد نظر.

(۴) دریافت پرسشنامه های تکمیل شده و بررسی و جمع بندی نتایج.

(۵) ارسال نتایج برای کارشناسان و درخواست از آنها برای تکمیل مجدد پرسشنامه.

(۶) پس از تکمیل آن، نتایج برای حصول به توافق عمومی، بررسی و تجزیه و تحلیل می گردد. در صورت عدم حصول نتیجه مورد توافق، مرحله پنج و شش تکرار می گردد. بنابراین به راحتی با استفاده از این روش می توان به سطح نیروی انسانی مورد نیاز آتی یا پیش بینی احتمال وقوع یک رویداد در شرایط نامعین دست یافت.

ت «شبه سازی در شبیه سازی به کمک کامپیوتر، مدل یک سیستم واقعی مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. یک مدل، تصویری از سیستم واقعی است. بنابراین مدل شبیه سازی، وضعیت واقعی سیستم را از طریق منطق ریاضی نشان می دهد. (۱۳)

برای استفاده از این مدل در پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز، باید کلیه متغیرهایی که با سطح استخدام ارتباط دارد بررسی گردد و از طریق برنامه های شبیه سازی وارد حافظه کامپیوتر گردد. سپس با سؤالات چه چیزی اگر... از مدل شبیه سازی، مدیر پرسنل در موقعیت تعیین نیروی انسانی مورد نیاز قرار می گیرد؛ نمونه سؤالات می تواند به صورت زیر باشد:

چه چیزی اتفاق می افتد اگر ۱۰٪ نیروی کار فعلی به صورت اضافه کاری مورد استفاده قرار گیرد؟

چه چیزی اتفاق می افتد اگر سطح کارایی ۱۰٪ افزایش یابد؟

چه چیزی اتفاق می افتد اگر میزان تولیدات ۲۰٪ افزایش یابد؟

البته در شرایطی می توان از این مدل استفاده نمود که کلیه عوامل مؤثر بر سطح استخدام، قابل اندازه گیری باشد و همچنین در طول زمان تغییرات زیادی نداشته باشد. در شرایط نامعینی بالا به دلیل تغییرات شدید در عوامل محیطی برون سازمانی نمی توان از روش مذکور استفاده زیادی برد.

## ۲. بررسی و ارزیابی نیروی انسانی موجود :

برآورد نیروی انسانی موجود در سازمان های کوچک به آسانی صورت می گیرد، اما در سازمان های بزرگ، برآورد دقیق آن قدری پیچیده است. برآورد کامل و دقیق نیروی انسانی موجود، شامل تعیین تعداد و نوع افراد در تمام سطوح می باشد. در واقع این پیش بینی شامل لیستی از نام افراد، تحصیلات، آموزش، تجربه های قبلی، نرخ های ارزشیابی، میزان حقوق، توانایی ها و مهارت هاست. از دیدگاه برنامه ریزی نیروی انسانی، این اطلاعات به منظور مقایسه آن با احتیاجات انسانی سازمان در آینده ضروری است. البته شناسایی استعداد موجود سازمان برای فعالیت های دیگر سازمان هم مفید واقع می گردد، برای مثال می توان از این اطلاعات برای بررسی توانایی بالقوه نیروی انسانی، بررسی راهبردهای دیگر و گسترش سازمان، بررسی توان مدیریتی افراد در آینده، بررسی وضعیت رقابتی سازمان با توجه به وضعیت نیروی انسانی رقبا و بررسی فرصت ها و تهدیدها استفاده نمود. (۱۴)

برای این که نیروی انسانی موجود در سازمان به طور دقیق بررسی و برآورد گردد از ابزارهایی باید استفاده نمود؛ این ابزارها شامل موجودی مهارت و موجودی مدیریت می باشد.

## موجودی مهارت :

یکی از ابزارهای معمول برای ارزیابی استعداد نیروی انسانی موجود، استفاده از موجودی های مهارت است .

(۱۵) موجودی های مهارت، شامل لیستی از توانایی ها، تجربیات، استعدادها، تحصیلات و آموزش کارکنان غیرمدیریتی می باشد. انجام این مهم، مستلزم انتقال اطلاعات مذکور از کلیه واحدها به واحد نیروی انسانی می باشد. اگر نظام برنامه ریزی نیروی انسانی به طور کامل تدوین شده باشد، برای مثال سیستم های اطلاعاتی نیروی انسانی تدوین و اجرا شده باشد این مهم به آسانی صورت می گیرد. موجودی مهارت باید شامل اطلاعات زیر باشد:

-اطلاعات شخصی مانند سن، جنس و سایر موارد؛

-تحصیلات، آموزش، تجربیات کاری و تاریخچه مشاغلی که به عهده داشته است؛

-توانایی های ویژه مانند عضو انجمن تخصصی بودن، جوایز اخذ شده و توفیقات؛

-ارزشیابی های سرپرستی؛

-توانایی های جسمی و روحی؛

-اهداف شغلی.

بدیهی است که اطلاعات مذکور باید به روز باشد.

## موجودی مدیریت :

موجودی مدیریت، شامل اطلاعات درباره مدیران و سرپرستان سازمان می باشد که با آن، استعداد مدیریتی سازمان برآورد می گردد. این موجودی به شناسایی افرادی می پردازد که دارای استعداد و توانایی مدیریتی نیز می باشند و می توانند جایگزینی برای مدیران پست های بالای سازمانی باشند. ( ۱۶ )

اطلاعات موجود در این نوع موجودی، مشابه همان اطلاعات موجودی مهارت است، همچنین درباره موفقیت ها و شکست های گذشته مدیران، توانایی ها و ضعف های آنها و استعداد در حرکت به پست های مدیریتی بالاتر اطلاعاتی به دست می دهد. ( ۱۷ )

با ابزارهای فوق، یعنی موجودی مدیریت و موجودی مهارت، مدیران نیروی انسانی می توانند استعداد درونی سازمان را شناسایی کنند. بررسی و ارزیابی نیروی انسانی موجود به مدیران سازمان فرصت می دهد ضعف ها و توانایی های سازمان را با توجه به وضعیت رقبا بررسی کنند.

نتایج آن بر روی برنامه ریزی های بلندمدت و استراتژیک تأثیر می گذارد. اگر سازمانی از توانایی انسانی مناسب برخوردار نباشد ممکن است در برنامه های استراتژیک خود تجدیدنظر بکند و با توجه به عرضه نیروی انسانی در محیط برون سازمان و بازار نیروی کار، راهکارهایی را دنبال بنماید که دستیابی به اهداف را ممکن سازد. بنابراین

بررسی و ارزیابی دقیق توانایی ها و استعداد درونی سازمان می تواند در تدوین و بازبینی برنامه های استراتژیک سازمان به عنوان یک بازخور مؤثر عمل کند.

### ۳. مقایسه احتیاجات و موجودی نیروی انسانی :

پس از تعیین احتیاجات سازمان به نیروی انسانی و بررسی موجودی نیروی انسانی، مدیران منابع انسانی به مقایسه این دو جنبه مهم می پردازند. هدف، برنامه ریزی یکسان کردن برآوردهای تقاضا و عرضه نیروی انسانی در آینده می باشد (۱۸) .

با انجام این مقایسه، مدیران به کارمندیابی، استخدام، جابه جایی، کاهش ساعات کاری، بازنشستگی، آموزش و توسعه و فعالیت هایی از این قبیل می پردازند تا به برابری تقاضا و عرضه دست یابند.

بنابراین در صورت کمبود نیروی انسانی در بعضی از سطوح باید به کارمندیابی و انتخاب پرداخته شود که موضوع فصل های بعدی کتاب می باشد. در بعضی سطوح احتمالاً باید به بهبود سطح مهارت ها و توانایی ها پرداخته شود که موضوع فصل آموزش و پرورش است. در صورت وجود مازاد نیروی انسانی در برخی سطوح، اقدامات زیر صورت می گیرد :

الف « محدود کردن استخدام هنگامی که سازمان، خط مشی محدود کردن استخدام را به کار می برد، کاهش نیروی کار با عدم جایگزینی افرادی که کارشان را ترک می کنند، صورت می گیرد. افراد جدید فقط هنگامی استخدام می شوند که عملکرد کل سازمان تحت تأثیر باشد، برای مثال اگر یکی از افراد واحد کنترل کیفیت که چهار نیرو دارد انصراف بدهد کسی جایگزین این فرد نمی شود، اما اگر سازمان تمام آنها را از دست بدهد می کوشد که حداقل بعضی از آنها را جایگزین کند تا از ادامه صحیح عملیات مطمئن گردد.

ب «کاهش ساعات کاری معمولاً در برابر کاهش تقاضا از ساعات کاری کاسته می شود، مثلاً ساعات اضافه کاری محدود می گردد و یا ساعات کاری افراد قراردادی و روزمزد کاهش می یابد.

پ «بازنشستگی زودرس و بازخرید بازنشستگی زودرس و بازخرید، راهی دیگر برای کاهش موجودی نیروی انسانی است. اگر تمایل لازم ایجاد گردد برخی کارکنان از این ابزار استقبال می کنند.

یکی از اقدامات مهمی که سازمان ها می توانند برای افراد مازاد سازمان انجام دهند آموزش مهارت و آماده کردن آنها برای اشتغال در سطوحی است که با کمبود نیروی انسانی روبه رو هستند. اگر این مهم صورت گیرد، نه تنها از همین نیروی موجود در مشاغل دیگر استفاده می شود و از هزینه های کارمندیابی و استخدام کم می گردد، بلکه سطح روحیه و رضایت کارکنان بالا می رود و سطح بهره وری هم بهبود می یابد.

## خلاصه فصل

موجودی و تدارک منابع انسانی باید انجام صحیح عملیات سازمان را در آینده تضمین کند. این امر به مدد برنامه ریزی نیروی انسانی بررسی می گردد. برنامه ریزی نیروی انسانی مهم ترین عنصر در یک برنامه موفق مدیریت منابع انسانی است. برنامه ریزی نیروی انسانی، فرآیندی است که با آن، احتیاجات سازمان به نیروی انسانی تحت شرایط

متغیر، بررسی و تجزیه و تحلیل می گردد و به دنبال آن، خط مشی ها و سیستم هایی که بتوانند این نیازها را برآورده سازد ایجاد می شود و توسعه می یابد. امروزه برنامه ریزی به دلیل تغییرات شدید در عوامل محیطی، ماهیتی استراتژیک دارد. در برنامه ریزی استراتژیک به عوامل محیطی و تغییرات آن توجه می شود و با توجه به بررسی های آن، سایر برنامه ها و طرح های سازمانی توسعه می یابد. فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی شامل دو جنبه اساسی است: بررسی و پیش بینی احتیاجات سازمان به نیروی انسانی؛ بررسی و ارزیابی منابع انسانی موجود در سازمان. با انجام دو مرحله مذکور و مقایسه آنها نیروی انسانی مازاد و کمبود در سطوح مختلف شناسایی می گردد و براساس آن، سازمان به کارمندیابی و جابه جایی و آموزش نیروی انسانی می پردازد.

برای تعیین و پیش بینی منابع انسانی مورد نیاز باید بیان رسمی از اهداف بلندمدت سازمان، طرح های استراتژیک و طرح های عملیاتی سازمان وجود داشته باشد؛ به دنبال آن از روش های زیر برای پیش بینی استفاده می گردد: روش جمع آوری اطلاعات از واحدهای مختلف سازمان؛ تجزیه و تحلیل روند؛ تکنیک دلفی؛ شبیه سازی. در شرایط محیطی متغیر بیشتر از روش های کیفی استفاده می شود. در بررسی و ارزیابی نیروی انسانی موجود باید به بررسی تعداد و نوع افراد موجود در تمام سطوح توجه شود .

این اطلاعات به منظور مقایسه آن با احتیاجات ضروری است. برای انجام این بررسی از ابزارهای موجودی مهارت و موجودی مدیریت استفاده می شود. موجودی مهارت شامل لیستی از توانایی ها، تحصیلات، تجربیات و استعداد و آموزش کارکنان غیرمدیریتی است. موجودی مدیریت، شامل اطلاعاتی درباره مدیران و سرپرستان سازمان می باشد و با آن، استعداد مدیریتی سازمان برآورد می شود. هدف از انجام برنامه ریزی نیروی انسانی یکسان نمودن برآوردهای تقاضا و عرضه نیروی انسانی در آینده می باشد.

Robbin,s "personnel/Human Resource management" prentice- ۰۰۰۰۱۸ . Decenzo

---

۱.Hall, Third Edition, ۱۹۸۹, p, ۷۹ . Elmer H. Burack, "Corporate Business and Human Resource planning

۲. practice, strategic Issues and Concerns" Organiza tional Dynamic,s summor

۱۹۸۶, pp. ۷۳-۸۷ . James W. walker, "Human Resources planning," New York, Mcgraw-

۳.Hill, ۱۹۸۰. p. ۵ R.B. Robinson, "strategic management" Third Edition, ۰۰۰۰۱۹ . A. pearce

۴. ۱۹۸۸, Ricnard D. IRwin.Inc. Homewood, illinois ۶۰۴۳۰. . Marc G. Singer, "Human Rsourcess management," Pws-kent publishing

۵.company, ۱۹۹۰, p. ۱۰۱ . Robert M.Noel R.W. Mondy, "personnel/The marnagement of Human

۶.Resource,ss" third Edition, united state, ۱۹۸۷, p. ۱۳۲ Robbin,s op. cit, p. ۸۲ ۰۰۰۰۲۰ . Decenzo

۷. Charles C. Snow, "Designing strategic Human Resources", Raymond E. Miles

۸. "Resource system," *Organizational Dynamics*, summer ۱۹۸۴, pp. ۳۶-۵۲. Wayne F. Coscio, "Managing Human Resources," productivity Quality

۹. *Quality of work life, profit*, McGraw-Hill Book Company, Second Edition,

۱۹۸۹, p. ۱۷۱

۱۰. R.M. Noe and R.W. Mondy. op. cit, p. ۱۳۵

۱۱. اسیدمحمد رضا طباطبایی، کاربرد تکنیک دلفی در مدیریت، ص ۲۳-۲۱ (تدبیر، شماره ۳۴، مرداد ۱۳۷۲).

۱۲. دلفی نام یک معبد در یونان باستان بوده است و در این معبد گروهی از کاهنان برای مردم پیش‌گویی می‌کرده‌اند.

R.W. Mondy, op. cit, p. ۱۳۷ . R.M. Noe ۱۳. Robbins, op. cit, p. ۸۰ . Decenzo

۱۴. Marc G. Singer op. cit, p. ۱۰۳

۱۵. Mondy, op. cit, p. ۱۳۹ . R.M. Noe

۱۶. M.G. Singer, op. cit, p. ۱۰۴

۱۷. Robbins, op. cit, p. ۸۶ . Decenzo

۱۸. Mondy. op. cit, p. ۱۴۲ . R.M. Noe

# فصل پنجم کارمندیابی

پس از مطالعه فصل باید بتوانید به سؤالات زیر پاسخ گویند:

۱. کارمندیابی چیست و چه تفاوتی با گزینش دارد؟

۲. فرآیند کارمندیابی چیست؟

۳. جایگزین های کارمندیابی کدامند؟

۴. عوامل محیطی مؤثر بر فرآیند کارمندیابی را توضیح دهید.

۵. مزایا و معایب خط مشی ترفیع از داخل را توضیح دهید.

۶. منابع درون سازمانی و برون سازمانی کارمندیابی را نام ببرید.

۷. روش های کارمندیابی از داخل را توضیح دهید و روش های کارمندیابی برون سازمانی را نام ببرید.

برنامه ریزی موفق نیروی انسانی، نیازهای سازمان به نیروی انسانی را بررسی و شناسایی می کند. زمانی که این نیاز شناسایی شد اقداماتی باید برای تأمین و برآوردن نیازها انجام گردد. یکی از اقدامات مهم در این راستا، کارمندیابی است. امروزه با توجه به تغییرات شدید در تکنولوژی و فرآیند تولید و نیاز شدید سازمان ها به افراد متخصص و مدیران با تجربه، کارمندیابی از اهمیت بالایی برخوردار می باشد، زیرا در چنین وضعیتی، معمولاً عرضه افراد متخصص و مجرب در بازار نیروی کار کمتر از تقاضا برای آنهاست و برای جذب آنها و به کارگیری برای مشاغل سازمان باید از سیاست تشویق و ترغیب استفاده شود؛ فرآیند کارمندیابی این مهم را به عهده دارد.

## تعریف کارمندیابی

کارمندیابی، فرآیند جستجوی افراد مناسب و تشویق آنها برای کار در مشاغل بلاتصدی سازمان است. (۱) در واقع از طریق فرآیند کارمندیابی به کشف و جذب افراد در تعداد و شایستگی های مناسب پرداخته می شود تا در مشاغل بلاتصدی واقعی و یا پیش بینی شده سازمان به کار گرفته شوند. با توجه به این توضیح، روشن است که کارمندیابی با فرآیند گزینش و استخدام تفاوت دارد؛ کارمندیابی فرآیند کشف و جذب افراد مناسب است، گزینش فرآیند انتخاب متقاضیان مناسب از میان افراد جذب شده می باشد. بنابراین از نظر فنی این دو وظیفه با یکدیگر متفاوت است اگر چه بعضی اوقات به طور همزمان مورد توجه قرار می گیرد. (۲)

در سازمان ها واحد نیروی انسانی معمولاً مسؤولیت انجام این مهم را به عهده دارد. اما گفتنی است کارمندیابی باید با هماهنگی مدیران اجرایی و سرپرستان مشاغلی که احتیاج به جذب نیرو دارند صورت گیرد، زیرا مدیران اجرایی و سرپرستان واحدها از ویژگی های مشاغل و شرایط احراز آنها اطلاعات کامل و به روز دارند، علاوه بر آن، مسؤولیت عملکرد افراد هر واحد با سرپرست همان واحد می باشد؛ بنابراین در جذب و انتخاب افراد باید متخصصان نیروی انسانی با هماهنگی و مشارکت مدیران واحدها به این مهم بپردازند. (۳)

# فرآیند کارمندیابی

فرآیند کارمندیابی در نمودار شماره (۱-۵) نشان داده شده است. (۴) همچنان که مشاهده می‌گردد هنگامی که برنامه ریزی نیروی انسانی، نیازی را به نیروی انسانی نشان می‌دهد، مدیران مربوط باید در ابتدا روش‌های برآوردن آن نیاز را بررسی و ارزیابی کنند؛ در واقع به بررسی جایگزین‌های کارمندیابی بپردازند تا بتوانند با نیروهای موجود جوابگوی نیازها باشند. زمانی که هیچ کدام از جایگزین‌ها مناسب و کافی نباشد، فرآیند کارمندیابی شروع می‌گردد.

مدیر نیروی انسانی برای کارمندیابی باید از شرح مشاغل و شرایط احراز آنها اطلاعات کافی داشته باشد تا بتواند در کشف و جذب افراد مناسب، موفق گردد؛ در کارمندیابی هم منابع درون سازمانی و هم منابع برون سازمانی مدنظر قرار می‌گیرد.

منابع درون سازمانی عبارت است از نیروی انسانی موجود در سازمان که می‌توانند ترفیع و انتقال یابند و منابع برون سازمان، شامل افرادی می‌شوند که هنوز در سازمان‌ها مشغول به کار نشده‌اند و یا در سازمان‌های دیگر به کار مشغولند. (۵) برای هر کدام از منابع، روش‌های خاصی برای جذب افراد به کار گرفته می‌شود. همچنان که مشاهده می‌گردد عوامل محیطی درون سازمانی و برون سازمانی روی این فرآیند تأثیر می‌گذارد. در این قسمت هر کدام از مراحل کارمندیابی را توضیح می‌دهیم.

## جایگزین‌های کارمندیابی

کارمندیابی و انتخاب، هزینه‌های بالایی را در بر می‌گیرد. به همین دلیل سازمان‌ها قبل از کارمندیابی جایگزین‌های کارمندیابی را مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهند. در واقع هنگامی که سازمان‌ها در کوتاه مدت به دلیل افزایش تقاضا برای تولیدات و خدمات به نیروی انسانی، اضافه بر نیروهای موجود احتیاج پیدا می‌کنند می‌توانند با روش‌هایی بدون جذب و استخدام نیروی جدید، جوابگوی افزایش موقتی تولیدات و خدمات باشند. البته حتی هنگامی که برنامه ریزی نیروی انسانی نشان می‌دهد که سازمان با مازاد نیروی انسانی روبه‌روست، ممکن است مدیران به دنبال جذب و استخدام نیروی جدید باشند و این در مورد بعضی تخصص‌ها و مهارت‌های مهم و حیاتی سازمان صدق می‌کند؛ برخی از جایگزین‌های کارمندیابی به شرح زیر می‌باشد:

### ۱. اضافه کاری

یکی از مؤثرترین روش‌های برخورد با نوسانات کوتاه مدت در میزان تولیدات و خدمات، استفاده از اضافه کاری است. اضافه کاری هم برای کارفرما و هم برای کارکنان مفید است، چون کارفرما از هزینه کردن برای کارمندیابی و انتخاب و آموزش بی‌نیاز می‌شود و کارکنان هم حقوق بیشتری دریافت می‌کنند؛ در نتیجه این شیوه ممکن است سطح رضایت کارکنان را بهبود بخشد. با وجود مزایای زیاد برای اضافه کاری، چند مسأله در این روش پیش می‌آید:

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

دوم آن که 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 برمی‌انگیزد.

## ۲. قراردادهای فرعی

سازمان‌ها می‌توانند زمانی که با تقاضای بیش از ظرفیت در دوره‌های کوتاه مدت روبه‌رو هستند به افزایش نیروی انسانی نپردازند، بلکه تقاضای اضافی را با بستن قراردادهای فرعی با سازمانی دیگر، برآورده سازند. این روش دارای معایبی است: هزینه بر است؛ مشتری را به طرف رقیب می‌کشاند؛ یافتن سازمانی که حاضر به تقبل این کار با کیفیت و کمیت موردنظر باشد مشکل است. (۶)

## ۳. استفاده از کارکنان دیگر به طور پاره وقت

روش دیگر روبه‌رو شدن با افزایش تقاضا در کوتاه مدت، استفاده از نیروی کار یا کمک موقتی است. در واقع در این شیوه از نیروی کار موجود در بازار به ویژه در دانشگاه‌ها، برای انجام فعالیت‌های اضافی، استفاده می‌شود. در این روش، گرچه هزینه‌های کارمندیابی کمتر می‌باشد، اما یافتن افراد آموزش دیده و مناسب مشکل است.

## ۴. به تعویق انداختن سفارش

سازمان بر اساس این روش، انجام کار و سفارش را تقبل می‌کند، اما چون در همان زمان نمی‌تواند تقاضای اضافی را برآورده سازد انجام آن را به دوره بعد و یا دوره‌ای که تقاضا پایین است موکول می‌کند. اگر سفارش دهنده این اقدام را قبول داشته باشد می‌تواند روش مناسبی باشد.

## عوامل محیطی مؤثر بر فرآیند کارمندیابی

همه سازمان‌ها در فعالیت‌های کارمندیابی به نوعی درگیر می‌شوند، اما عواملی اند که بر میزان فعالیت‌ها و کوشش‌های کارمندیابی تأثیر می‌گذارند. (۷) یکی از مهم‌ترین عوامل برون سازمانی مؤثر، میزان عرضه و تقاضای مهارت‌های خاصی در بازار عرضه نیروی کار است. اگر تقاضا برای مهارت خاصی در موقعیت مکانی سازمان نسبتاً بیشتر از عرضه آن باشد کوشش‌های کارمندیابی بسیاری ممکن است مورد نیاز باشد، برای مثال تقاضا برای مدیران باتجربه، برنامه نویسان کامپیوتر، احتمالاً از عرضه آن بیشتر است؛ در این وضعیت، فعالیت‌های زیادی برای جذب افراد مذکور لازم است.

عامل برون سازمانی مؤثر دیگر، نرخ بیکاری است. هنگامی که نرخ بیکاری بالا باشد، انجام فعالیت‌های کارمندیابی ممکن است ساده‌تر باشد، زیرا تعداد متقاضیان ناخواسته بیشتر است و میزان نیروی کار موجود در بازار نیروی کار، فرصت‌های جذب افراد با کفایت را ایجاد می‌کند. از طرف دیگر وقتی نرخ بیکاری کاهش می‌یابد، کوشش‌های کارمندیابی باید افزایش یابد و منابع جدید کشف شود.

همچنین هر چه رقابت سازمان هایی که کالاها و خدمات مشابه تولید می کنند شدیدتر باشد، احتمالاً کوشش های کارمندیابی بیشتری برای جذب افراد شایسته و متخصصان با تجربه برای بهبود سطح کیفیت تولیدات و خدمات لازم است.

علاوه بر عوامل محیطی بیرون سازمانی، برخی عوامل درون سازمانی هم وجود دارد که بر میزان کوشش ها و اثر بخشی کارمندیابی تأثیر می گذارد. برنامه ریزی صحیح و کامل نیروی انسانی تا حد زیادی کوشش های کارمندیابی را تسهیل می کند و این برنامه هم تابعی از برنامه ریزی استراتژیک سازمان است؛ بنابراین اگر برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی نیروی انسانی به طور مناسب تدوین شده باشد، زمان لازم برای کوشش های کارمندیابی وجود دارد و با اثربخشی بالاتری انجام می گیرد.

عامل مهم درون سازمانی دیگر اتخاذ خط مشی ترفیع از داخل می باشد؛ به طور کلی برای پرکردن پست های خالی دو خط مشی اتخاذ می گردد: خط مشی ترفیع کارکنان داخل سازمان؛ خط مشی پر کردن پست های خالی از بیرون سازمان. اتخاذ هر کدام از خط مشی ها یا ترکیبی از آنها بر روی کوشش های کارمندیابی تأثیر می گذارد. چنانچه خط مشی ترفیع از داخل اتخاذ شود، کوشش های کارمندیابی مختصر و مختص به جستجوی داخلی می گردد و کارمندیابی بیرونی فقط برای افراد سطوح اولیه صورت می گیرد. چنانچه خط مشی دوم اتخاذ گردد، کوشش های کارمندیابی وسیع می شود و محیط بیرونی را دربرمی گیرد.

به دلیل اهمیت اتخاذ خط مشی های مذکور در این جا به مزایا و معایب اتخاذ خط مشی ترفیع از داخل پرداخته می شود.

## مزایای خط مشی ترفیع از داخل

اتخاذ چنین خط مشی دارای چندین مزیت برای سازمان است:

۱. هنگامی که کارکنان شاهد ترفیعات در واحدشان باشند از فرصت های پیش آمده آگاه می گردند و این مهم در بهبود سطح روحیه کارکنان مؤثر است. (۸)

۲. احتمال انتخاب مناسب را افزایش می دهد به دلیل این که اطلاعات در مورد عملکرد افراد به آسانی در دسترس قرار می گیرد.

۳. هزینه های کارمندیابی آن نسبت به کارمندیابی از بیرون سازمان کمتر است و همچنین سریع تر صورت می گیرد. (۹)

۴. چون کارکنان داخل از سیاست ها و اهداف سازمان آگاهی کامل دارند از سرمایه گذاری برای چنین افرادی بهتر می توان سود جست.

۵. اتخاذ چنین خط مشی باعث جابه جایی افراد ناراضی از مشاغل فعلی به مشاغل دیگر می شود.

۶. امنیت شغلی را بهبود می دهد.

# معایب خط مشی ترفیع از داخل

اتخاذ خط مشی، ترفیع از داخل همیشه ممکن و عملی نیست، زیرا ممکن است افراد داخل سازمان برای پست های مورد نظر شرایط لازم را نداشته باشند، علاوه بر آن این خط مشی منجر به آن می گردد که از عقاید، نظرها و تخصص های جدید و موجود در بیرون از سازمان استفاده لازم نگردد، همچنین این خط مشی، باعث کاهش میزان خلاقیت و نوآوری در سازمان می شود، زیرا خون جدید به شریان های سازمان وارد نمی سازد و از ورود افکار و روش های تازه به سازمان ممانعت می کند؛ بنابراین مدیران با توجه به مزایا و معایب خط مشی های مذکور باید در مورد آن تصمیمی مناسب بگیرند.

تصمیم گیری در مورد آنها باید بر اساس نظریه اقتضائی (۱۰) باشد. بر اساس این نظریه، ابتدا باید قابلیت های نیروهای موجود در سازمان و نیروهای موجود در بازار نیروی کار بررسی و ارزیابی شود و با توجه به اهداف و استراتژی های بلندمدت سازمان، خط مشی مناسب اتخاذ گردد، در نتیجه بهترین خط مشی، تابع شرایط داخلی و برونی سازمانی می باشد. به هر حال اتخاذ هر کدام یا ترکیبی از آنها باید به استفاده بهینه از کارکنان داخل منجر گردد و همچنین از افراد، افکار و عقاید موجود در بیرون از سازمان استفاده گردد.

سایر خط مشی های مربوط به نیروی انسانی، مانند محدود کردن استخدام، برگزاری دوره های آموزشی بر کوشش های کارمندیابی تأثیر می گذارد.

## منابع کارمندیابی

سازمان ها برای جذب و پر کردن پست های خالی خود هم از منابع درون سازمانی و هم از منابع برون سازمانی استفاده می کنند. منابع درون سازمانی، عبارت است از نیروی انسانی موجود در سازمان که می توانند ترفیع و انتقال یابند. منابع برون سازمانی عبارتند از افرادی که در دانشگاه ها و دبیرستان ها تحصیل می کنند و یا در سازمان های دیگر مشغول به کار می باشند و یا دارای مشاغل آزاد هستند. منابع برون سازمانی برای تمام سازمان ها یکسان نیست و معمولاً منابع سازمان هایی که احتیاج به افرادی با تحصیلات دانشگاهی دارند با سازمان های دیگر متفاوت خواهد بود. به هر حال کارمندیابی برون سازمانی برای پست ها و مشاغل سطوح اولیه برای به دست آوردن مهارت هایی که کارکنان موجود از آن برخوردار نیستند و برای به دست آوردن افراد مناسب به منظور تأمین افکار و عقاید جدید لازم است. برخی از مهم ترین منابع برون سازمانی به شرح زیر است:

### ۱. دبیرستان ها

سازمان ها می توانند کارکنان عملیاتی سطوح اولیه و دفتری شان را از بین فارغ التحصیلان دبیرستان ها انتخاب کنند. همچنین بسیاری از دبیرستان های فنی - حرفه ای هستند که برنامه های تحصیلی و آموزشی خود را برای دستیابی به مهارت های خاصی طراحی می کنند، مانند مکانیک ماشین های سبک، تراشکار و حسابدار. سازمان ها می توانند افراد مورد نیاز را از بین آنها انتخاب کنند.

### ۲. دانشگاه ها

دانشگاه ها منبع اصلی کارمندیابی برای سازمان ها هستند. کارکنان تخصصی و فنی و مدیران بالقوه را می توان از این منبع مهم تأمین کرد. سازمان ها سعی می کنند با دانشگاه ها ارتباط نزدیکی داشته باشند تا بتوانند افراد مورد نیاز خود را شناسایی و جذب کنند. از طریق ارتباط نزدیک دانشگاه ها و مراکز صنعتی و بازرگانی، ضمن این که افراد مورد نیاز و مناسب شناسایی و جذب می شوند، از این ارتباط هم استفاده می برند، زیرا مشکلات صنایع و بازرگانی و مؤسسات خدماتی در دانشگاه ها مطرح می گردد و همچنین با مطرح شدن مسائل جامعه در دانشگاه ها، موجبات رشد و پیشرفت دانشگاه و دانشگاهیان را فراهم می کند. یکی از علل پیشرفت و توسعه بسیاری کشورها همین ایجاد پل ارتباطی نزدیک و محکم دانشگاه ها و مراکز صنعتی می باشد.

### ۳. رقبای و سازمان های دیگر.

در یک محیط نامعین و متغیر، یکی دیگر از منابع مهم کارمندیابی برای پست هایی که تجربیات و تخصص های جدید را می طلبد رقبا و سازمان های دیگر می باشند، به ویژه سازمان های کوچک به دنبال افرادی هستند که در سازمان های بزرگ تجربه کسب کرده و آموزش دیده اند.

### ۴. استخدام نشده ها و یا بیکارشدگان.

افراد متخصصی که به دلیل اختلافات شخصی با سرپرست خود از کار کناره گیری کرده اند می توانند منبعی برای کارمندیابی باشند. همچنین افرادی که شغل آزاد دارند و دارای مهارت های فنی - تخصصی می باشند، می توانند منبع مناسبی برای کارمندیابی در برخی سازمان ها باشند.

## روش های کارمندیابی

چون در هر کدام از منابع کارمندیابی، هم درون سازمانی و هم برون سازمانی، باید به روش های مناسب کارمندیابی نظر داشت، فرآیند کارمندیابی دارای روش های کارمندیابی از داخل و روش های کارمندیابی از برون سازمان می باشد:

### الف « روش های کارمندیابی از داخل

مدیران سازمان زمانی می توانند خطمشی ترفیع از داخل را دنبال کنند که بتوانند ویژگی ها و شایستگی های کارکنان موجود در سازمان را بشناسند. مهم ترین ابزارها برای شناسایی استعداد داخلی سازمان، موجودی مهارت و موجودی مدیریت است. اطلاعات موجودی مهارت و موجودی مدیریت به مدیران در شناسایی افراد داخل سازمان کمک زیادی می کند.

بعد از بررسی این اطلاعات و تشخیص این که می توانند از افراد داخل برای پست های خالی استفاده کنند باید از روش هایی برای کشف و جذب آنها استفاده شود. عمومی ترین روش ها برای کارمندیابی داخلی، روش اعلان پست خالی (۱۱) و روش پیشنهاد پذیرش شغل (۱۲) می باشد. (۱۳)

اعلان پست خالی روشی برای گفتگو و برقرار ساختن ارتباط با کارکنان سازمان برای پست های خالی سازمان می باشد. پیشنهاد پذیرش شغل، روشی است که افراد می توانند در صورت اعتقاد به داشتن شرایط لازم برای تصدی پست های خالی، پذیرش آن را پیشنهاد کنند. (۱۴)

مدیر نیروی انسانی قبل از این که این سیستم مورد استفاده قرار گیرد باید اطلاعات لازم را به کارکنان در مورد چگونگی استفاده از آن ارائه نماید (۱۵). بر اساس روش اعلان پست خالی، مدیر نیروی انسانی، اطلاعات مربوط به پست های خالی را به تمام مدیران و سرپرستان و از آن طریق به تمام کارکنان می رساند. این اطلاعات باید شامل عنوان شغل، پایه و درجه آن، میزان حقوق، شرحی از مسؤولیت ها، وظایف و قابلیت های مورد نیاز برای تصدی پست خالی باشد. بدیهی است این اطلاعات از شرح شغل و شرح شرایط احراز شغل به دست می آید.

مدیر نیروی انسانی باید این اطمینان را داشته باشد که یادداشت مذکور به اطلاع کلیه کارکنان رسانده می شود. این نوع عملکرد مدیریت با کارکنان، نشان دهنده اهمیت و ارزشی است که سازمان برای کارکنان خود قائل است و در این صورت سازمان به افراد کمک می کند تا بتوانند در مسیر زندگی شغلی خود، رشد یابند.

بعد از این که کارکنان از پست های خالی موجود در سازمان اطلاع یافتند از طریق روش «پیشنهاد پذیرش شغل» می توانند آمادگی خود را برای تصدی پست خالی به مدیر نیروی انسانی اعلان نمایند. در واقع کارکنانی که فکر می کنند شرایط لازم را برای تصدی پست خالی دارند در صورت تمایل می توانند از طریق روش مذکور و تکمیل پرسشنامه ها و برگه های مربوط، آمادگی خود را به اطلاع مدیر برسانند.

مدیر نیروی انسانی با همکاری مدیر اجرایی مربوط، پس از دریافت کلیه تقاضاها به بررسی و تطبیق شرایط متقاضی با شرایط احراز شغل می پردازد و بهترین متقاضی را برای پست خالی انتخاب کرده، به اطلاع کارکنان دیگر می رساند.

این سیستم، دارای جنبه های مثبت و منفی می باشد: جنبه مثبت آن، این است که مدیران، کارکنان شایسته و با کفایت سازمان را بهتر می توانند شناسایی کنند و در غیراین صورت، شاید آنها فراموش می شدند، چون سرپرستان، اغلب از توانایی ها و تمایلات کارکنان خود اطلاعات کامل ندارند، همچنین این سیستم موجبات پیشرفت و توسعه کارکنان را فراهم می کند و هزینه های کارمندیابی را کاهش می دهد (۱۶).

جنبه منفی این سیستم در ذات این سیستم نیست، بلکه در استفاده غلط از این سیستم حاصل می شود. اگر دقت لازم برای انتخاب بهترین و مناسب ترین فرد صورت نگیرد، سیستم اعتبار خودش را پیش کارکنان از دست می دهد. در مورد افرادی که انتخاب نمی شوند باید دلایل کافی وجود داشته باشد و برای آنها بیان گردد، به طوری که نظر آنها درباره فرد انتخاب شده مثبت شود. مسأله دیگر، این که این سیستم ممکن است به حرکت مکرر کارکنان از شغلی به شغل دیگر منجر گردد. (۱۷)

## ب) روش های کارمندیابی از بیرون سازمان

منابع کارمندیابی، مکان و محل افراد بالقوه برای مشاغل را تعیین می کند. روش های کارمندیابی ابزارهایی هستند که از طریق آن، متقاضیان شغل برای استخدام در سازمان ترغیب و جذب می شوند. برخی از مهم ترین این روش ها عبارتند از تبلیغات، مؤسسات کارگماری یا کاریابی، کارمندیابان، برگزاری دوره های کاری آزمایشی و اقدامات کارکنان سازمان.

## «۱ تبلیغات»

تبلیغات، روش بیان و در میان گذاشتن نیازهای کاری سازمان با عموم از طریق رسانه هایی مانند رادیو و تلویزیون، روزنامه، نشریه های تخصصی و عمومی است. محتوای یک خبر تبلیغاتی باید شامل نیازها و خواست های سازمان باشد به طوری که متقاضیان تصویری جامع و واضح از شغل مربوط به دست آورند و با آن مشخص شود که چگونه افراد می توانند با سازمان ارتباط برقرار سازند.

انتخاب نوع رسانه، خود تصمیمی است که باید مورد بررسی قرار گیرد. تجربیان قبلی سازمان در این راستا، معمولاً رسانه های خاصی را برای مشاغل مختلف پیشنهاد می کند. ارزان ترین نوع تبلیغات که پوشش وسیعی را دربر می گیرد، روزنامه ها هستند. مطالعات نشان می دهد که تقریباً برای چهل درصد مشاغل از این نوع تبلیغ استفاده می شود.

معمولاً هر گروه تخصصی، یک نشریه ای را منتشر می کند که به طور گسترده، این نشریه را اعضای آن گروه، مطالعه می کنند، برای مثال هنگامی که تبلیغات برای پست اجرایی منابع انسانی می باشد، مجله مدیریت منابع انسانی می تواند بیشتر مؤثر واقع گردد. البته در صورتی که تقاضا بالا باشد سازمان باید تمام نشریات را مدنظر قرار دهد.

رسانه دیگر، رادیو و تلویزیون است. هزینه این روش بالاست، اما موفقیت از طریق آن بیشتر است. مشکلی که تبلیغ با این رسانه به همراه دارد این است که برای ارائه و تأمین کلیه اطلاعات مربوط به مشاغل و شرایط احراز آنها، از لحاظ وقتی محدودیت وجود دارد. در واقع نمی توان تمام اطلاعات را ارائه نمود، بلکه فقط می توان از طریق آن، توجه متقاضیان را به اطلاعیه های مربوط در روزنامه های کثیرالانتشار جلب کرد.

## «۲ مؤسسات کارگماری و یا کاریابی»

مؤسسه کاریابی، سازمانی است که سازمان های دیگر را در امر کارمندیابی کارکنان و همچنین افراد را در کوشش هایشان برای دستیابی به شغل موردنظر، کمک می کند. آنها بسیاری از وظایف کارمندیابی مانند جمع آوری اطلاعات در مورد متقاضیان و مصاحبه های مقدماتی را برای سازمان ها انجام می دهند. بنابراین اساس فعالیت مؤسسات کاریابی، هدایت متقاضیان کار به کارفرمایان و بالعکس کارمندیابی برای سازمان ها می باشد.

در ایران، مؤسسات کاریابی بخش خصوصی، فعالیت ندارند، اما مؤسسات کاریابی دولتی که معمولاً در ادارات کار مراکز استان مستقر هستند، فعالیت های چشمگیری دارند. دفتر مزبور به سبب تماس با کارفرمایان و صنایع و اطلاع از فرصت های شغلی آنها با بررسی صلاحیت متقاضیان و معرفی آنها به کارفرمایان، محل تلاقی کارفرما و متقاضی محسوب می گردد. به منظور بهبود و سرعت کار، لازم است که از یک سیستم کامپیوتری برای نگهداری اطلاعات استفاده شود.

## «۳ کارمندیابان»

کارمندیان، بیشتر در دانشگاه‌ها به کار گرفته می‌شوند. سازمان‌های بزرگ برای کشف و جذب افراد مناسب از دانشگاه، افرادی را مسؤول این کار می‌کنند و با ایجاد دفتر جایابی دانشجویان، ارتباط نزدیکی را با دانشگاه ایجاد می‌کنند. این دفتر، یک پست عالی در تنظیم مصاحبه با دانشجویان که دارای قابلیت‌های مطلوب و موردنظر هستند می‌باشد. از طریق آن، متقاضیان شایسته شناسایی می‌گردند و با ارائه اطلاعات در مورد سازمان و اهداف آن، آنها به استخدام، تشویق و ترغیب می‌شوند. بنابراین، کارمندیان نقش حیاتی را در جذب افراد دارند و چنانچه خود کارمندیان از ویژگی‌ها و شرایط لازم برخوردار نباشد در فعالیت‌های آینده سازمان تأثیر منفی خواهد گذاشت؛ به همین دلیل باید در انتخاب کارمندیان دقت لازم صورت گیرد.

## «۴ دوره‌های کاری آزمایشی»

دوره‌های آزمایشی، شکل‌های خاصی از کارمندیابی است که شامل جایابی دانشجویان یا افراد دیگر در شغل‌های موردنظر به طور موقتی و بدون تعهد از طرف سازمان برای استخدام دائمی یا از طرف افراد مذکور برای پذیرش شغل دائمی سازمان است.

این دوره شامل یک کار موقتی برای تابستان یا چند ماه و یا کار پاره وقت در طول دوره دانشجویی است. در بسیاری موارد، این دانشجویان بعداً شغل دائمی را از سازمان می‌پذیرند. در این دوره‌ها افراد شناخت کافی از سازمان، اهداف، عملکرد و فرصت‌های پیشرفت به دست می‌آورند و به ارزیابی کلی از سازمان می‌پردازند. از طرف دیگر سازمان هم در طول دوره به شناسایی دقیق قابلیت‌ها و استعدادهای افراد مذکور می‌پردازد و در صورتی که هر دو آنها تمایل داشتند، استخدام دائمی صورت می‌گیرد. برخی از مزایای این روش عبارت است از:

۱- قبل از استخدام شناخت نسبتاً کاملی برای متقاضیان شغل از سازمان حاصل می‌شود و با رضایت کامل به استخدام در می‌آیند و انگیزه افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۲- فرآیندگزینش افراد مناسب به طور مؤثر صورت می‌گیرد و هزینه‌های استخدام کاهش پیدا می‌کند.

۳- اطلاعات مربوط به نیازها و مشکلات سازمان‌ها از طریق آنها در دانشگاه‌ها مطرح و حل و فصل می‌گردد.

## «۵ اقدامات کارکنان سازمان»

بسیاری از سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که کارکنان آنها می‌توانند در فرآیند کارمندیابی مفید واقع گردند. کارکنان ممکن است به طور فعال، افرادی را از دوستان و انجمن خود برای کار در سازمان ترغیب و جذب کنند. این روش در صورتی انجام می‌گردد که سازمان در حفظ کارکنان موجود، اقدامات و توجه لازم را داشته باشد، زیرا جذب نیرو، تابع حفظ نیروی کار می‌باشد. اگر سازمانی در حفظ کارکنان متخصص خود موفق نباشد در جذب هم موفق نمی‌شود، برای این که کارکنان موجود، اطلاعات مربوط به وضعیت داخلی سازمان و عملکرد مدیریت را به افراد بیرون سازمان منتقل می‌کنند.

اگر سازمانی شهرت خوبی برای کار داشته باشد، ممکن است بتواند افراد مناسب را حتی بدون کوشش‌های کارمندیابی جذب کند. متقاضیان ناخوانده، افرادی هستند که با مراجعه مستقیم به دایره پرسنلی سازمان تقاضای

کار می کنند. این گونه افراد که اغلب با میل و آشنایی قبلی در زمره داوطلبان کار در می آیند می توانند منبع خوبی برای استخدام باشند.

با استفاده از روش های مذکور و منابع اشاره شده، سازمان ها می توانند در جهت برآوردن نیازهای انسانی خود گام بردارند. معمولاً سازمان ها از بعضی روش ها که تجربه نشان داده، برایشان مؤثر است استفاده می کنند. مدیر نیروی انسانی ابتدا به شناسایی منبع می پردازد و براساس آن، روش مناسب انتخاب می شود، مثلاً برای شرکتی که به بیست اپراتور ماشین در سطح پایین نیاز دارد به طوری که با آموزش بتوانند به کار مشغول شوند، دبیرستان ها و مدارس حرفه ای احتمالاً می توانند بهترین منبع باشند. روش کارمندیابی شامل تبلیغات از طریق روزنامه و مؤسسات کارگماری می باشد.

در پایان فرآیند کارمندیابی، سازمان دارای عده ای متقاضیان شغل و آماده برای گزینش و استخدام می باشد. فرآیند گزینش موضوع فصل بعدی است.

## خلاصه فصل

امروزه با توجه به تغییرات شدید در تکنولوژی و فرآیند تولید و نیاز شدید سازمان ها به افراد متخصص و متعهد و همچنین مدیران با تجربه، کارمندیابی از اهمیت بالایی برخوردار است. کارمندیابی فرآیند کشف و جذب افراد مناسب است. در سازمان ها واحد نیروی انسانی معمولاً مسؤلیت انجام این مهم را به عهده دارد. قبل از انجام کارمندیابی و جذب نیرو، جایگزین های کارمندیابی مورد بررسی قرار می گیرد، جایگزین های کارمندیابی عبارتند از: اضافه کاری، قراردادهای فرعی، استفاده از کارکنان دیگر به طور پاره وقت، به تعویق انداختن سفارش .

بسیاری عوامل محیطی بر فرآیند کارمندیابی تأثیر می گذارد. این عوامل عمدتاً شامل نرخ بیکاری، عرضه و تقاضای مهارت های خاص، وجود رقابت و خط مشی های سازمانی مانند خط مشی ترفیع از داخل و یا خط مشی پر کردن پست های خالی از بیرون سازمان می باشد. اتخاذ خط مشی ترفیع از داخل از مزایای بسیاری برای کارفرما و کارکنان برخوردار است. البته این خط مشی، دارای معایبی نیز می باشد. اتخاذ هر کدام از آنها باید بر اساس شرایط باشد.

در کارمندیابی، هم منابع درون سازمانی و هم منابع برون سازمانی مورد نظر می باشد. منابع درون سازمانی عبارت است از نیروی انسانی موجود در سازمان که می توانند ترفیع و انتقال یابند و منابع برون سازمانی، عبارت است از افرادی که در دانشگاه ها و دبیرستان ها و سازمان های دیگر مشغولند و یا دارای مشاغل آزاد هستند. برای کارمندیابی از روش هایی استفاده می گردد. کارمندیابی از داخل، از روش اعلان پست خالی و روش پیشنهاد پذیرش شغل، استفاده می کند. روش های کارمندیابی از بیرون، شامل تبلیغات و مؤسسات کاریابی کارمندیابان و برگزاری دوره های آزمایشی و اقدامات کارکنان سازمان می باشد.

منابع کارمندیابی، مکان و محل افراد بالقوه را برای مشاغل تعیین می کند. روش های کارمندیابی ابزارهایی اند که با آنها متقاضیان شغل به استخدام ترغیب می شوند. در پایان فرآیند کارمندیابی، سازمان دارای یک تعداد متقاضی شغل و آماده برای انتخاب و استخدام می باشد.

- 
1. McGraw - Hill, 1971, P. 95 . Mirza S. Saiyadain, "Human Resources Management" McGraw-Hill,
  2. New Delhi, 1988, P. 64 . Gary Dessler, "Personnel Management." Prentice-Hall international
  3. Edition, Fourth Edition, 1988, P. 121 R.W. Mondy, "personnel / The management of . Robert M. Noe
  4. Human Resources" Third Edition, United States, 1987, P. 101 . Douglas B. Gehrman, "objective Based Human Resources planning."
  5. Personnel Journal, December 1981, PP.942-946 B. Render, "production and operations management," . . . . 11 . J. Heizer
  6. United States, 1988, P. 506 . P. Robbins, "personnel / Resources management," . D.A. Decenzo
  7. Prentice-Hall of India, Third Edition 1989, P. 118 R.W. Mondy, op.cit, P. 108 . R.M. Noe
  8. F.E. Kuzmit, "personnel, Human Resource management," . M.R. Carrell
  9. Second Edition, 1986, P. 102 10) Ibid, P. 104 Contingency Theory
    10. Job Posting
    11. Job bidding
    12. Ibid, P. 104
    13. R.W. Mondy, op.cit, P. 168 . R.M. Noe
    14. F.E. Kuzmit, s op.cit, P. 104 . M.R. Carrell
    15. P.R. Pinto, "Jobposting: An Industry survey," . Dare R. Dahl
    16. Personnel Journal, vol. 56, 1977 p. 40-47 . Ibid
    17. R.W. Mondy op cit, P. 174 . R.M. Noe

# فصل ششم نظام گزینش نیروی انسانی

پس از مطالعه فصل باید بتوانید به سؤالات زیر پاسخ گوید:

۱. اهمیت گزینش و فرآیند آن را توضیح دهید.

۲. عوامل محیطی مؤثر بر فرآیند گزینش را توضیح دهید.

۳. هدف از انجام آزمون چیست؟

۴. اعتبار و روایی آزمون را توضیح دهید.

۵. انواع آزمون گزینش را توضیح دهید.

۶. اعتبار و روایی مصاحبه چگونه حاصل می شود؟

۷. تصمیم نهایی انتخاب چگونه اخذ می گردد؟

یکی از اقدامات اساسی برای برآوردن نیاز سازمان به نیروی انسانی، گزینش یا انتخاب است. در فرآیند گزینش، شناسایی و استخدام افراد ترغیب شده از طریق فرآیند کارمندیابی، صورت می پذیرد؛ در این فصل به تشریح این فرآیند پرداخته می شود.

## اهمیت فرآیند گزینش

سازمان ها باید با عملکرد کارکنان به اهداف خود برسند و عملکرد سازمانی تا حد زیادی وابسته به عملکرد نیروی انسانی سازمان است. کارکنانی که قابلیت های لازم را ندارند نمی توانند به طور مطلوب وظایف خود را انجام دهند، در نتیجه بر روی عملکرد سازمانی تأثیر منفی می گذارند. (۱) همچنین هزینه های بالای آموزشی، کم کاری، پایین بودن سطح کیفیت تولیدات و خدمات تاحدی ناشی از گزینش و انتخاب ناصحیح می باشد.

هر شخص جدیدی که وارد سازمان می شود، به ویژه مدیران سطوح میانی و بالای سازمان، بر روی رفتار سازمان تأثیر می گذارد. هرگونه تصمیم نادرست، ضمن این که منجر به هزینه های مجدد کارمندیابی و استخدام می گردد در عملکرد سازمان و توانایی سودآوری آن تأثیر می گذارد.

تصمیمات مربوط به گزینش چهار نتیجه را می تواند دربر داشته باشد. همچنان که نمودار شماره (۶-۱) بیان می دارد از این نتایج، دو نتیجه مربوط به تصمیمات درست و دو نتیجه دیگر مربوط به تصمیمات نادرست می باشد.

گزینش یا انتخاب، یک اقدام پیش بینی است و هدف از آن این است که این اقدام پیش بینی، به طور صحیح صورت گیرد. تصمیمات صحیح به دو صورت اتفاق می افتند: اولین تصمیم صحیح آن است که پیش بینی می شود، متقاضی در کارش موفق خواهد بود و سپس، این موفقیت را در کارش به اثبات خواهد رساند، همچنین مدیر هم باید او را

انتخاب کند؛ دومین تصمیم صحیح آن است که پیش بینی می شود متقاضی در کارش ناموفق خواهد بود و اگر استخدام شود نمی تواند کارش را به طور مناسب انجام دهد و مدیر هم او را رد کند .

همچنین تصمیمات اشتباه به دو صورت اتفاق می افتد: اولین تصمیم اشتباه زمانی است که متقاضی موفق در کار، رد شود، در این صورت اشتباه ردی صورت گرفته است؛ دومین تصمیم اشتباه وقتی است که متقاضی غیرموفق، قبول گردد، در این صورت اشتباه قبولی صورت گرفته است. اگر اشتباه ردی صورت گرفته باشد، سازمان باید مجدداً هزینه های بالای کارمندیابی و انتخاب را متحمل گردد و اگر اشتباه قبولی رخ داده باشد موجب هزینه هایی مانند هزینه های آموزش و کاهش بهره وری می شود. بنابراین در فرآیند انتخاب باید از بروز اشتباهات ردی و قبولی جلوگیری کرد. (۲)

بدیهی است قبل از این که فرآیند گزینش یا انتخاب شروع گردد، مهم ترین ابزار مدیریت منابع انسانی که تجزیه و تحلیل شغل می باشد، باید صورت گرفته باشد. بدون تدوین شرح شغل و شرایط احراز مشاغل نمی توان گزینش و استخدام صحیح را داشت، زیرا ویژگی های افرادی که استخدام می شوند باید قابل تطبیق با ویژگی ها و شرایط احراز مشاغل باشند.

## فرآیند گزینش

گزینش، فرآیند غربال کردن متقاضیان شغل به منظور شناسایی و انتخاب مناسب ترین آنها برای استخدام می باشد. (۳) نمودار شماره (۶-۲) یک مدل کلی برای فرآیند گزینش است. همچنان که مشاهده می گردد این فرآیند با مصاحبه اولیه که آشکارا متقاضیان نامناسب رد می شوند، شروع می گردد. بعد متقاضیان برگه درخواست را تکمیل می کنند. سپس آزمون های انتخاب انجام می شود و در مراحل بعدی، مصاحبه و بررسی سوابق و آزمایشات پزشکی صورت می گیرد. (۴)

تصمیم گیرندگان سعی دارند از این طریق پیش بینی کنند کدام متقاضی می تواند موفق شود اگر استخدام گردد. بنابراین هر مرحله در فرآیند مذکور، دانش و آگاهی سازمان را در مورد اعتقادات و سابقه و توانایی ها و انگیزه متقاضیان افزایش می دهد و اطلاعات مورد نیاز را برای تصمیم نهایی تأمین می کند؛ البته ممکن است بعضی مراحل به دلیل عدم نیاز حذف گردد. (۵)

فرآیند گزینش بر سایر وظایف مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد، همچنین چگونگی انجام سایر وظایف مدیریت منابع انسانی بر اثربخشی فرآیند گزینش تأثیر می گذارد، برای مثال کوشش های کارمندیابی تأثیر مهمی بر اثربخشی و فرآیند گزینش دارد. اگر متقاضیان استخدام اندک باشند، سازمان مجبور است افراد احتمالاً در حد قابل قبول را استخدام کند و در نتیجه ممکن است فرآیند گزینش به طور صحیح صورت نگیرد. همچنین اگر برنامه جبران خدمات سازمان نسبت به رقبای آن پایین تر باشد، مشکل است که بتوان بهترین افراد را جذب و انتخاب کرد. بنابراین اثربخشی فرآیند گزینش با سایر وظایف مدیریت منابع انسانی اثر متقابل دارد.

## عوامل محیطی مؤثر بر فرآیند گزینش

فرآیند گزینش مانند سایر وظایف مدیریت منابع انسانی از یک سلسله عوامل محیطی متأثر است. برخی از عوامل محیطی مؤثر بر فرآیند انتخاب به شرح زیر می باشد: (۶)

## ۱. قوانین دولتی

همچنان که در فصل های پیش بیان شد، قوانین دولتی تأثیر زیادی بر عملکرد مدیریت منابع انسانی دارد. آنها برخی از استانداردهای انتخاب یا گزینش را مورد توجه قرار می دهند، برای مثال رعایت حداقل سن برای استخدام، عدم استخدام افراد معتاد و شرور، رعایت حداقل تحصیلات رسمی و بسیاری قوانین دیگر که در نتیجه توافق عمومی حاصل شده است. نیروی انسانی در بخش دولتی مشمول قانون استخدام کشوری و در بخش غیردولتی مشمول قانون کار است، از این رو مدیران نیروی انسانی باید از قوانین مذکور آگاهی لازم را داشته باشند.

## ۲. زمان موجود برای تصمیم گیری

زمان موجود برای تصمیم گیری تأثیر زیادی بر فرآیند انتخاب دارد. گاهی اوقات به دلایلی انتخاب کارمند خاصی، سریع و بدون تحقیقات لازم صورت می گیرد، گاهی هم به دلیل اهمیت شغل مثلاً ریاست دانشگاه، ممکن است زمان بیشتری در نظر گرفت. اگر برنامه ریزی نیروی انسانی، دقیق و کامل صورت گرفته باشد برای انجام تمام مراحل فرآیند انتخاب و انجام تحقیقات لازم زمان کافی وجود خواهد داشت، در این صورت، فرآیند مذکور می تواند با کارایی بیشتری صورت گیرد.

## ۳. سطح سازمانی مورد نظر

برای پست های سطوح مختلف در سازمان، روش های مختلفی برای گزینش به کار گرفته می شود، برای مثال در نظر بگیریید اختلافی که در انتخاب یک نفر برای مدیریت امور استخدام سازمان و یک نفر برای امور بایگانی سازمان می باشد. برای پست های بالای سازمانی بررسی های سوابق و مصاحبه های طولانی صورت می گیرد، اما برای یک متقاضی پست دفتری احتمالاً یک نوع آزمون و شاید یک مصاحبه نسبتاً کوتاه کافی باشد.

## ۴. تعداد متقاضیان

تعداد متقاضیان برای شغل خاصی می تواند روی فرآیند انتخاب تأثیر بگذارد. فرآیند انتخاب وقتی می تواند واقعاً انتخابی باشد که تعداد زیادی متقاضی برای پست خاصی وجود داشته باشد، اما اگر با وجود تقاضای بالا تعداد متقاضیان کم باشد، فرآیند گزینش، کارایی پایینی خواهد داشت. در بررسی این مورد از نرخ انتخاب استفاده می شود. نرخ انتخاب عبارت است از نسبت متقاضیانی که استخدام شده اند به تعداد متقاضیان آماده برای انتخاب. نرخ انتخاب به صورت زیر بیان می گردد:

اگر نرخ انتخاب یک باشد، نشان می دهد فقط یک نفر برای شغل خاصی وجود داشته است، بنابراین مشکل است فرآیند انتخاب به طور مؤثر صورت گرفته باشد و احتمالاً افرادی که ممکن بود رد بشوند استخدام شده اند. اگر نرخ، پایین تر از یک باشد مدیر در تصمیم گیری جایگزین های بیشتری دارد، برای مثال نرخ یک دهم نشان می دهد که ده نفر برای پست خاصی وجود دارد.

## ۵. نوع سازمان

نوع سازمان - دولتی، خصوصی، غیرانتفاعی - بر فرآیند انتخاب تأثیر می‌گذارد. یک شرکت تجاری در بخش خصوصی بیشتر به سود توجه دارد. متقاضیان با توجه به این که چگونه می‌توانند سازمان را در دستیابی به این هدف کمک کنند غربال می‌گردند. در بخش دولتی احتمالاً بر اساس قوانین دولتی، شرایط دیگری هم مدنظر قرار می‌گیرد.

همچنین در سازمان غیرانتفاعی، ممکن است سطح حقوق با بخش دولتی و خصوصی قابل رقابت نباشد؛ بنابراین شخصی که در این نوع سازمان‌ها مشغول به کار می‌گردد علاوه بر توانایی‌های موردنظر، باید انگیزه لازم هم داشته باشد.

## ۶. دوره‌های آزمایشی

بسیاری از سازمان‌ها دوره‌های آزمایشی را در نظر می‌گیرند تا به ارزشیابی توانایی‌ها و تمایلات کارکنان بر اساس عملکردشان بپردازند؛ این کار ممکن است مکمل آزمون‌ها باشد. منطق آن، این است که اگر یک فرد بتواند به طور موفق در دوره آزمایشی عمل کند احتمالاً بعد از آن هم می‌تواند در کارش موفق باشد؛ در این صورت برخی از مراحل انتخاب حذف می‌گردد و انتخاب نهایی هم بهتر صورت می‌گیرد.

در این قسمت به شرح مراحل فرآیند گزینش پرداخته می‌شود:

## الف : مصاحبه مقدماتی

فرآیند گزینش، اغلب با مصاحبه اولیه برای شناسایی و حذف افرادی شروع می‌گردد که به طور واضح، مشخص است با شرایط احراز پست موردنظر تناسب ندارند. این مصاحبه شامل چند سؤال در مورد شرایط قطعی مورد نیاز برای استخدام می‌باشد. اگر متقاضی دارای شرایط لازم، مانند مهارت یا تجربه مورد نیاز نباشد، ادامه کار و هرگونه بحث بیشتر در مورد متقاضی بی‌فایده است. به همین دلیل اندیشمندان، این مصاحبه را مصاحبه غربالی نامیده‌اند. (۷)

مصاحبه مقدماتی، علاوه بر حذف متقاضیانی که آشکارا با مشخصات شغل تناسب ندارند ممکن است برای سازمان نتایج دیگری داشته باشد. معمولاً سازمان در این مواقع با پست‌های خالی متعددی روبه‌رو است. حال اگر مصاحبه‌کننده اطلاعات به روز و کامل از مشاغل و پست‌های خالی داشته باشد می‌تواند متقاضیانی را که با پست‌های خالی تناسب دارند و دارای شرایط احراز مربوط هستند به قسمت‌های مربوط معرفی کند. در واقع اگر یک شخص، شایستگی لازم را برای پست موردنظر ندارد، بدان معنا نیست که او قادر به انجام کار مطلوب در پست‌های دیگر هم نیست. (۸) بنابراین این گونه مصاحبه‌ها می‌تواند برای افزایش کوشش‌های کارمندیابی هم مورد استفاده قرار گیرد.

## ب : تکمیل و بررسی برگه درخواست

پس از غربال اولیه، متقاضیان باید برگه درخواست را تکمیل کنند. اطلاعات مورد نیاز به نوع سازمان و شغل مورد نظر بستگی دارد. معمولاً اطلاعات مورد نیاز شامل نام، آدرس، اعتقادات مذهبی، خدمت نظام وظیفه، وضعیت فیزیکی، تحصیلات رسمی، تجربیات کاری و دوره های آموزشی می باشد. به طور کلی برگه درخواست استخدام باید نیاز اطلاعاتی سازمان را برآورده سازد. پس از تکمیل برگه درخواست، اطلاعات مندرج در آن با شرح شغل و شرایط احراز مقایسه می گردد. بعضی از متقاضیان با توجه به تعداد کل متقاضیان، ممکن است در این مرحله حذف گردند و از بعضی متقاضیان هم خواسته شود که برای مرحله بعد که انجام آزمون های انتخاب می باشد آماده گردند.

البته ممکن است بعضی از متقاضیان درباره خودشان به اغراق گویی دچار شوند. همچنین یک شخص با عنوان مدیر در یک سازمان ممکن است واقعاً تعداد اندکی از وظایف مدیریتی را انجام دهد، در حالی که شخص دیگر با همان عنوان در سازمان دیگر از تجربیات مدیریتی بسیاری برخوردار باشد. این مسائل در مراحل بعدی باید روشن گردد.

## پ : آزمون های انتخاب

آزمون های انتخاب، اغلب برای تشخیص و ارزیابی قابلیت ها، توانایی ها و خصوصیات قابل اندازه گیری مانند هوش، مهارت، سرعت، دقت، معلومات فنی و نیروی جسمانی مورد استفاده قرار می گیرد.

با استفاده از آزمون های انتخاب می توان از تردید و اشتباه در تصمیم گیری و قضاوت های ذهنی مبتنی بر حدس و گمان تا حدی جلوگیری کرد. معمولاً سازمان های بزرگ بیشتر از سازمان های کوچک از آزمون ها استفاده می کنند و آزمون های متعددی برای انتخاب افراد به کار می گیرند.

با آن که برگزاری این نوع آزمون ها مزایای زیادی دارد انجام آنها دارای شرایطی می باشد و معمولاً تأمین شرایط مورد نیاز، مشکل است، به طوری که برخی دانشمندان از انجام آنها انتقاد می کنند. (۹)

یکی از شرایط لازم برای انجام آزمون ها اعتبار (۱۰) و روایی (۱۱) آزمون ها می باشد. در واقع دومشخصه لازم برای آزمون ها اعتبار و روایی است که به دلیل اهمیتی که دارند به توضیح آنها می پردازیم .

## اعتبار یا قابلیت اعتماد آزمون

برای این که آزمون دارای اعتبار باشد باید نتایج آن در طول زمان در صورت تکرار آزمون ثابت باشد. (۱۲) در واقع اگر بخواهیم آزمون معتبر باشد، نتایج آزمون باید در صورت تکرار آزمون اختلاف زیادی نداشته باشد، برای مثال هوش یک فرد به طور کلی یک مشخصه نسبتاً ثابت می باشد. اگر برای شخصی آزمون هوش در ماه مهر برگزار شود و نتیجه آزمون ۱۱۰ باشد و اگر آزمون برای بار دوم در شرایط نسبتاً ثابت در ماه آبان برای آن شخص برگزار شود و نتیجه آزمون نزدیک ۱۱۰ باشد، آزمون دارای اعتبار لازم خواهد بود، اما اگر نتیجه آزمون دوم اختلاف زیادی با ۱۱۰ داشته باشد شما نمی توانید برای آزمون مذکور اعتبار لازم را قائل باشید. (۱۳)

یک ترازو وقتی دارای اعتبار لازم خواهد بود که اختلاف اندازه شیئی که با آن برای چندبار وزن شده معنی دار نباشد. بنابراین اعتبار یک وسیله اندازه گیری که وقتی خصیصه مورد سنجش را با همان وسیله، تحت شرایط مشابه برای بار دوم اندازه گرفتیم نتایج، دقیق و قابل اعتماد باشد.

# روایی آزمون

اگر بخواهیم آزمون به منظور انتخاب افراد به طور مطلوب مورد استفاده قرار گیرد باید بتواند مشخصات مورد نظر را که در شرایط احراز شغل قید می شود اندازه گیری کند، یعنی آزمون باید دقیقاً در ارتباط با مشخصات شغل و شرایط احراز شغل باشد. اگر آزمون نتواند مشخصات مورد نظر را اندازه گیری کند، روایی لازم را ندارد. روایی در جواب سؤال آزمون، چه چیزی را باید اندازه گیری کند می آید. بنابراین روایی به درجه ای که آزمون توانسته است ویژگی ها و خصیصه مورد نظر را اندازه گیری کند برمی گردد. (۱۴) به طور کلی اگر آزمون آنچه را که باید بسنجد اندازه گیری کند، روایی دارد.

روایی ضریب همبستگی بین دو متغیر «نمره آزمون : و «عملکرد شاغل : می باشد. ضریب همبستگی بین دو متغیر مذکور می تواند بین ۱- و ۱+ باشد. هر چه ضریب همبستگی بین نمره آزمون با عملکرد شاغل، نزدیک به ۱+ باشد روایی بیشتر است. شکل شماره (۶-۳) (سه نمودار را نشان می دهد). (۱۵) نمودارهای مزبور ارتباط بین عملکرد و نمره آزمون را نشان می دهد.

در نمودار الف هیچ ارتباطی بین عملکرد و نمره آزمون وجود نداشته است و نمره آزمون نشان دهنده عملکرد شاغل نیست؛ بنابراین آزمون روایی ندارد یعنی آزمون کمک نمی کند که بین متقاضیان موفق و غیرموفق تمایز قائل شویم.

در نمودار ب، نتایج بیان می دارد که هر چه نمره آزمون بیشتر بوده است، عملکرد ضعیف بوده است. البته این وضعیت خیلی به ندرت پیش می آید.

نمودار ج، نشان دهنده ارتباط مثبت بین نمره آزمون و عملکرد افراد است. آن افرادی که نمره آزمون آنها بالاتر بوده است، عملکردشان هم بهتر بوده است. این نوع آزمون دارای روایی لازم می باشد.

بنابراین روایی، ضریب همبستگی نتایج آزمون و عملکرد فرد می باشد. در واقع نمره آزمون باید منعکس کننده میزان صلاحیت داوطلب در انجام شغل مورد نظر باشد.

اگر سؤالات آزمون، دقیقاً در ارتباط با ویژگی ها و خصوصیات شغل مورد نظر باشد و براساس تجزیه و تحلیل شغل، طراحی شده باشد دارای روایی یا ضریب همبستگی بالایی با عملکرد شاغل خواهد بود. اگر آزمون دارای روایی باشد احتمالاً از اعتبار لازم هم برخوردار است.

مسئله دیگر که در مورد آزمون ها وجود دارد این است که آزمون ها نمی توانند انگیزه افراد را به خوبی اندازه گیری کنند، (۱۶) در حالی که عملکرد افراد در مشاغل به طور کلی به دو عامل، یکی توانایی ها و یکی انگیزه، برمی گردد. آزمون های انتخاب، احتمالاً می تواند توانایی متقاضی را برای عملکرد در شغل ارزیابی و پیش بینی کند، اما در اشاره کردن به میزان انگیزه و خواستن برای انجام کار، کمتر موفق می باشد. عواملی که به موفقیت برروی شغل، مربوط می باشد زیاد و پیچیده هستند، به طوری که انتخاب ممکن است بیشتر هنر باشد تا یک علم.

مسئله دیگر در مورد آزمون ها تشویش و اضطراب آزمون است. افرادی که در پی شغل هستند، ممکن است در مواجهه با آزمون ها، که احتمالاً منجر به حذف آنها می گردد، کاملاً مضطرب گردند. افراد در این مورد تا اندازه زیادی با هم فرق می کنند. هنگامی که اضطراب برای عملکرد آزمون زیان آور است، نتیجه کمتر به حقیقت منجر می

گردد؛ بنابراین ممکن است اشتباهات استخدام متقاضیان نامناسب و رد متقاضیان مناسب پیش آید. اداره کنندگان آزمون باید با روش قوت قلب دادن و اداره مناسب آزمون ها نگرانی ها و تشویب را کاهش دهند.

به هر حال اگر موارد فوق به ویژه اعتبار و روایی آزمون مورد توجه قرار گیرد می تواند به طور نسبتاً دقیق در انتخاب افراد مناسب به کار رود.

## انواع آزمون

برای پیش بینی و ارزیابی عملکرد افراد در آینده از آزمون های مختلفی بر اساس ویژگی های شغل مورد نظر استفاده می شود. در انتخاب، اغلب از آزمون های مبانی فکری و ارزش ها، استعدادها، موفقیت ها، شخصیت ها و علائق و آزمون نمونه کار استفاده می شود:

### : آزمون مبانی فکری و ارزش ها

آزمون مبانی فکری و ارزش ها به بررسی اعتقادات اساسی و جهان بینی و نظام فکری متقاضی می پردازد. آزمون بررسی اعتقادات فرد درباره انسان، جهان، آخرت، زندگی، دین و مذهب از مهم ترین آزمون ها در سازمان های عمومی و نهادها به شمار می آید.

### : آزمون استعداد ( ۱۷ )

آزمون استعداد، توانایی یک فرد را در یادگیری و آموختن اندازه گیری می کند. ( ۱۸ ) در واقع این آزمون، سرعت و ادراک و توانایی انجام محاسبات و دقت و حافظه و هوش یک فرد و میزان توانایی متقاضی را در استفاده از برنامه های آموزشی اندازه گیری می کند. انجام این آزمون برای مشاغل نیمه حرفه ای یا غیرحرفه ای، برای مثال مشاغل سرپرستی لازم می باشد. ( ۱۹ )

### : آزمون دست یافته ها یا موفقیت ها ( ۲۰ )

آزمون موفقیت ها به عملکرد گذشته متقاضی و آنچه را که تجربه کرده است، مربوط می شود. ( ۲۱ ) در واقع این آزمون به آنچه که فرد یاد گرفته است، مربوط می باشد. تفاوت آن با آزمون استعداد آن است که آزمون موفقیت ها به بررسی تجربیات و آموخته های گذشته فرد و رفتار فعلی او می پردازد، در حالی که آزمون استعداد مربوط به رفتار آینده می باشد و توانایی او را در یادگیری و آموختن بررسی می کند. در نتیجه، آزمون موفقیت ها به دنبال آن است که آیا فرد با توجه به تجربیات و آموخته های خود می تواند وظایف مربوط به شغل را انجام دهد، اما آزمون استعداد در پی تعیین آن است که آیا فرد می تواند یاد بگیرد تا وظایف مربوط به شغل را انجام دهد. ( ۲۲ )

### : آزمون شخصیت و علائق ( ۲۳ )

آزمون شخصیت به بررسی و اندازه گیری جنبه های اساسی شخصیت متقاضی، مانند درون گرایی، برون گرایی، اعتماد به نفس، استقامت، زود رنجی، بلوغ اجتماعی، فرمانبرداری و خصوصیات مشابه می پردازد.

همچنین آزمون علائق شغلی، بررسی می کند که متقاضی بیشتر به چه مشاغلی علاقه دارد و کدام دسته مشاغل برای او اولویت دارد و با انجام آنها رضایت بیشتری کسب می کند. علائق شغلی در طول زمان ثابت می ماند و به موفقیت هایی مربوط می شود که فرد در زندگی شغلی خود کسب کرده است.

## ۵: آزمون نمونه کار

یکی از روش های مناسب برای تعیین این که یک متقاضی تا چه حد می تواند کارش را به طور مطلوب انجام دهد آزمون نمونه کار است. در آزمون نمونه کار وظایف واقعی شغل شناسایی می گردد و این وظایف در خود آزمون مورد استفاده قرار می گیرد و احتمالاً از متقاضی خواسته می شود که وظایف مربوط به شغل را انجام دهد (۲۴). البته بدیهی است که برای مشاغل خاصی کاربرد دارد.

## ت: مصاحبه

مصاحبه گفتگویی هدف دار است که در آن برای گزینش و انتخاب مصاحبه کننده و متقاضی به تبادل اطلاعات می پردازند. مصاحبه گسترده ترین روش انتخاب در سازمان ها می باشد. (۲۵) هدف از انجام مصاحبه تعیین موارد زیر در باره متقاضی است: آیا متقاضی توانایی انجام شغل را دارد؛ آیا انجام کار موردنظر در طول زمان برای متقاضی انگیزه ایجاد می کند؛ آیا متقاضی، مناسب سازمان می باشد؟ (۲۶)

البته بررسی توانایی متقاضی برای انجام شغل در بسیاری موارد از طریق آزمون ها بهتر صورت می گیرد. اما این بررسی برای بعضی مشاغل از طریق مصاحبه بهتر صورت می گیرد. در مصاحبه به مواردی پرداخته می شود که آزمون ها توان اندازه گیری و سنجش آنها را ندارند، مانند بررسی مبانی فکری، سیاسی، مذهبی، تعصبات شخصی و امثال آن.

برخی تحقیقات، نشان می دهد مصاحبه دارای اعتبار و روایی لازم نمی باشد. (۲۷) برای بهبود اعتبار و روایی مصاحبه باید سعی کنیم از اشتباهات زیر جلوگیری شود:

## ۱: 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. (۲۸) در این صورت، ارزیابی کامل از متقاضی صورت نمی گیرد و در واقع، ارزیابی از روایی لازم برخوردار نخواهد بود.

## ۲: اثر گذاری اطلاعات منفی

معمولاً اطلاعات منفی موجود در مورد متقاضی، بیشتر از اطلاعات مثبت اثر می گذارد و به آنها بیشتر اهمیت داده می شود. بعضی مصاحبه کنندگان در جستجوی اطلاعات منفی هستند و به محض این که اطلاعات منفی کشف

شد، تصمیم رد گرفته می شود، در حالی که در مورد صحت و سقم اطلاعات منفی باید تحقیق شود، زیرا احتمال دارد اطلاعات منفی بیان شده صحیح نباشد و به غلط انتقال داده شده باشد.

### ۳: تصویر کلیشه ای از متقاضی نمونه در ذهن داشتن (۲۹)

برخی مصاحبه کنندگان، یک تصویر کلیشه ای از متقاضی نمونه در ذهن خود دارند. علاوه بر آن، این تصویر احتمالاً تشابه نزدیکی به ملزومات واقعی شغل ندارد. (۳۰) اگر مصاحبه کننده دارای چنین ویژگی باشد، احتمالاً به رد متقاضیان شایسته و قبول متقاضیان ناشایسته منجر می گردد، زیرا مصاحبه کننده به دنبال این است که آیا متقاضی با قالب مورد نظر او تشابه دارد یا خیر؛ آنهایی پذیرفته می شوند که با قالب و کلیشه او تناسب داشته باشند، در حالی که ممکن است قالب مورد نظرش با شرایط مورد نیاز برای تصدی شغل، تشابه نزدیکی نداشته باشد.

### ۴: انتظارات قبل از مصاحبه

انتظارات و ذهنیات مصاحبه کننده از متقاضی شغل، که قبل از مصاحبه برای او فراهم شده است، معمولاً بر ارزشیابی متقاضی تأثیر می گذارد. براساس اطلاعاتی که در مورد تجربیات و موفقیت ها و شکست های متقاضی برای مصاحبه کننده فراهم می شود، انتظاراتی در ذهن مصاحبه کننده شکل می گیرد و این بر ارزشیابی متقاضی تأثیر می گذارد و ممکن است منجر به قضاوت ناصحیح گردد.

اگر مسائل فوق در مصاحبه و ارزشیابی اثر بگذارد، اعتبار و روایی مصاحبه کم رنگ می شود. آگاهی از آنها باعث می شود که مصاحبه کننده ها از بروز مسائل فوق جلوگیری کنند. راهی که برای بهبود اعتبار و روایی مصاحبه، وجود دارد این است که چند مصاحبه کننده آن را انجام دهند.

به هر حال از طریق مصاحبه در این مرحله می توان یک سلسله اطلاعات در مورد سازمان به متقاضی ارائه کرد. این اطلاعات، شامل خط مشی های سازمان، محصولات و خدمات و تعهدات سازمان می باشد. بنابراین در این مرحله، متقاضی در مورد کار احتمالی آینده خود اطلاعات دقیق تری کسب می کند و با توجه به آن استخدام را می پذیرد.

## انواع مصاحبه

مصاحبه ها با توجه به درجه ساختاری شان به انواع زیر تقسیم می گردند:

### ۱- مصاحبه غیر ساختار دار یا غیر جهت دار

در این مصاحبه، مصاحبه کننده با توجه به نوع کار، سؤال یا سؤالاتی را مطرح می کند و براساس پاسخ هایی که دریافت می کند سؤالات بعدی مطرح می گردد. این نوع مصاحبه زمان بر است و اثر بخشی آن به مهارت و تجربه مصاحبه کننده بستگی دارد. این مصاحبه احتمالاً از اعتبار و روایی پایین برخوردار است، ولی برای بعضی مشاغل که احتیاج به شناخت دقیق ویژگی های روحی متقاضی دارد از این شیوه استفاده می شود.

### ۲- مصاحبه ساختار دار یا جهت دار

این نوع مصاحبه، شامل یک سلسله سؤالات از پیش تعیین شده درباره وظایف شغل می باشد که به طور ثابت از هر متقاضی برای شغل خاصی پرسیده می شود. در این نوع مصاحبه اعتبار و روایی بالا می باشد، زیرا سؤالات از قبل براساس تجزیه و تحلیل شغل، تنظیم شده است.

### ۳- مصاحبه مختلط

معمولاً مصاحبه کننده با ادغام هر دو نوع، هم از مزایای مصاحبه ساختاردار و هم از مزایای مصاحبه غیرساختاردار استفاده می کند. در این نوع مصاحبه، مصاحبه کننده با طرح و تنظیم یک سلسله سؤالات به بررسی موارد مربوط به شرایط احراز شغل می پردازد و همچنین به مصاحبه شونده، این امکان را خواهد داد که اطلاعاتی در مورد علائق خود و سایر موضوعات موردنظر در اختیار بگذارد و مصاحبه کننده هم، با توجه به پاسخ ها در صورت نیاز به سؤالات دیگر می پردازد.

## ث : بررسی سوابق

اطلاعات مندرج در برگه درخواست، گاهی صحیح نمی باشد، بنابراین باید صحت و سقم آنها مورد بررسی قرار گیرد. برای بررسی آنها باید از طریق تلفن یا نامه با کارفرمای قبلی، تماس برقرار گردد و در مورد عنوان شغل متقاضی، گزارش های غیبت، ترفیعات، حقوق، دلایل انتقال، تحقیق نمود. همچنین باید در مورد تجربیات کاری او تحقیقات لازم صورت گیرد و با ملزومات شغل مقایسه گردد، زیرا برای مثال فقط عنوان «مدیر داشتن : گاهی کفایت نمی کند، بلکه باید بررسی گردد تا چه حد نقش تصمیم گیری داشته است و حیطة تصمیم گیری او چقدر بوده و این که آیا تجربیات و مهارت های کسب شده به اندازه و پیچیدگی شغل آینده، گسترده است.

بنابراین هدف از انجام این مرحله، کسب اطلاعات در مورد مهارت ها و رفتار گذشته متقاضیان و حصول اطمینان از صحت اطلاعات مندرج در برگه درخواست و صداقت داوطلب است.

## ج : تصمیم انتخاب

مراحل قبلی فرآیند انتخاب برای کاهش تعداد متقاضیان می باشد. تصمیم نهایی باید درباره افرادی که هنوز مورد توجه هستند اخذ گردد. معمولاً ممکن است شخصی با بهترین قابلیت ها با توجه به شغل موردنظر، وجود نداشته باشد، بنابراین شخصی که تناسب و سازگاری لازم را با ملزومات پست خالی دارد باید انتخاب شود.

تصمیم گیری برای انتخاب نهایی در بین سازمان ها متفاوت است. در بعضی سازمان ها فقط واحد استخدام این تصمیم را اخذ می کند و در برخی دیگر، سرپرستان اجرایی که باید با آن، افراد استخدام شده به اهداف واحد خود نائل شوند به اتخاذ تصمیم می پردازند.

بسیاری دانشمندان، بیان می دارند هدایت فرآیند انتخاب تا این مرحله باید به عهده متخصصان نیروی انسانی باشد اما تصمیم نهایی باید با شخصی باشد که می خواهد با آن شاغل کار کند و در برابر عملکرد او جوابگو باشد.

# چ : آزمایشات پزشکی

این مرحله، شامل یک سلسله آزمایشات پزشکی و بررسی شرایط جسمانی می باشد. معمولاً این آزمایش ها در مراحل آخر صورت می گیرد، اما بر اساس نوع شغل تفاوت می کند. آزمایشات پزشکی و بررسی شرایط جسمانی برای برخی مشاغل مانند خلبانی، آتش نشانی و امثال آن، جزء مراحل اولیه می باشد. طبیعی است که شرایط جسمانی افراد مختلف است و گاهی آن دسته از داوطلبان رد می شوند که از سلامت و تندرستی کامل و نیروی جسمانی لازم متناسب با شغل برخوردار نیستند.

## پذیرش متقاضی

پذیرش نهایی متقاضی بعد از انجام معاینات پزشکی صورت می گیرد. تاریخ شروع کار بر مبنای نیازها و خواست هر دو - سازمان و مستخدم - تعیین می گردد. معمولاً از طرف سازمان چند هفته فرصت داده می شود تا شخص مذکور آماده کار گردد.

الگوی انتخاب که در این فصل بررسی شد یک الگوی قطعی نیست و بر اساس نوع شغل می تواند تغییر کند و با توجه به آن، امکان دارد که بعضی از مراحل، مانند بررسی سوابق در مورد متقاضیان مشاغل سطوح پایین سازمانی، نیاز نباشد و حذف گردد یا این که برای بعضی مراحل اهمیت بیشتری متناسب با شغل قائل شد؛ بنابراین این الگو یک راهنمای کلی می باشد و باید بر اساس مقتضیات شغل و متقاضی از آن استفاده گردد.

## خلاصه فصل

به دنبال انجام کارمندیابی، فرآیند گزینش به انتخاب و استخدام افراد جذب شده می پردازد. فرآیند گزینش مهم است، زیرا سازمان ها باید از طریق افراد انتخاب شده به اهداف خود دست یابند. هزینه های بالای آموزش، کم کاری، پایین بودن سطح کیفیت تا حدی ناشی از گزینش و انتخاب ناصحیح است. گزینش یا انتخاب، یک اقدام پیش بینی است و هدف از آن این است که صحت این اقدام پیش بینی در آینده اثبات شود. فرآیند گزینش، عبارت است از غربال کردن متقاضیان شغل و شناسایی مناسب ترین آنها برای استخدام در سازمان. این فرآیند شامل مراحل زیر است:

مصاحبه اولیه، تکمیل و بررسی برگه درخواست شغل، به کارگیری آزمون های انتخاب، مصاحبه گزینش یا انتخاب، بررسی سوابق و شایستگی ها، تصمیم انتخاب، آزمایش های پزشکی .

این فرآیند یک مدل کلی است، ممکن است برای بعضی مشاغل بعضی از مراحل حذف گردد. بعضی عوامل محیطی مانند قوانین دولتی، زمان موجود برای تصمیم گیری، سطح سازمانی موردنظر، تعداد متقاضیان، نوع سازمان، برگزاری دوره های آزمایشی روی فرآیند انتخاب تأثیر می گذارد.

در هنگام برگزاری آزمون ها باید اعتبار و روایی آزمون مورد بررسی قرار گیرد، به طوری که آزمون بتواند فرد مناسب را انتخاب کند و برای مشاغل مختلف از آزمون های مختلف استفاده می شود.

مصاحبه نیز چنانچه صحیح انجام شود می تواند ابزاری مهم برای انتخاب به شمار آید و معمولاً با توجه به نوع شغل از مصاحبه ساختاردار یا غیرساختاردار یا مختلط استفاده می شود.

. F. Schmidt, "Impact of valid selection procedures on workforce productivity,"

- 
۱. Journal of Applied psychology, Vol, ۶۴, Dec. ۱۹۷۹, pp. ۶۰۹-۶۲۶ P. Robbin,s  
"personnel/Human Resources . . . . ۱۱ . D.A. Decenzo
  ۲. Management," prentice - Hall of India, third Edition, ۱۹۸۹, pp. ۱۴۷-۱۴۸ S.P.  
Robbin,s "Management," third Edition, prentice -
  ۳. Hall, ۱۹۹۱, p. ۳۰۱ R.W. Mondy, "personnel/The management of Human . . . . ۱۲ .  
R.M. Noe
  ۴. Resource,ss" Third Edition, united state, ۱۹۸۷, p. ۱۹۸ P. Robbin,s op. cit, p. ۱۴۹  
. . . . ۱۳ . D.A. De Cenzo
  ۵. R.W. mondy, op. cit, p. ۱۹۸ . . . . ۱۴ . R.M. Noe
  ۶. M.S. saiyadain. "Human Resources management," McGraw-Hill,
  ۷. New Delhi, ۱۹۸۸, p. ۷۴ R.W. mondy, op. cit, p. ۲۰۵ . . . . ۱۵ . R.M. Noe
  ۸. Gary Dessler, "personnel Management", prentice - Hall, Fourth  
۹ Edition, ۱۹۸۸, p. ۱۶۸ Reliability  
۱۰. Validity
  ۱۱. M.G. Singer, "Human Resource marnagement," Pws-Kent publishing
  ۱۲. company, ۱۹۹۰, p. ۱۷۶ .P. Robbin,s op. cit, p. ۱۶۱ . . . . ۱۶ . D.A.De Cenzo
  ۱۳. M.G. Singer, op. cit, p. ۱۲۷
  ۱۴. P. Robbin,s op. cit, p. ۱۶۵ . . . . ۱۷ . A.A. De Cenzo
  ۱۵. R.W. mondy, op. cit, p. ۲۱۲ . . . . ۱۸ . R.M. Noe
  ۱۶. Aptitude test
  ۱۷. F.E. Kuzmit,s "personnel, Human Resource management", . . . . ۱۹ . M.R. carrel

18. second Edition, 1988, p. 155

hiselli, "The validity of Aptitude tests in personnel . Edwin E.G

19. election", personnel psychology, winter 1973 p. 475 Achievement test 20. M.S.

saiyadain, op. cit, p. 117

21. F.E. Kuzmit,s op. cit, p. 155 . . . . 20 . M.R. carrel

22. Interest test . . . . 21 Personality

23. James Campion, "work sampling for personnel selection", Journal

24. of Applied psychology, vol. 56, 1972, pp. 40-44 . M.G. Singer, op. cit, 142

25. F.E. Kuzmits. op. cit, p. 157 . . . . 22 . M.R. carrel

26. Ray forbe,s "Improving The Reliability of the selection Interview,"

27. personnel Management, July 1972, pp. 36-67 C.R. Greer, "personnel

Management," . . . . 23 M.A. Hitt . . . . 24 . R.D. Middlemist

28 prentice. Hall, 1983, p. 145 stereotypes of the Ideal candidate

29 . Ibid

30. M.G. Singer, op. cit, p. 124

# فصل هفتم آموزش نیروی انسانی و پرورش مدیریت

پس از مطالعه این فصل باید بتوانید به سؤالات زیر جواب دهید:

۱. اهمیت و اهداف آموزش را توضیح دهید.

۲. عوامل مؤثر بر فعالیت های آموزش را توضیح دهید.

۳. فرآیند آموزش را توضیح دهید.

۴. نیازهای آموزشی چگونه تعیین می گردد؟

۵. روش های آموزش نیروی انسانی را توضیح دهید.

۶. پرورش مدیریت چیست و روش های آن را توضیح دهید.

۷. برنامه های آموزش، چگونه ارزشیابی می شود؟

تغییرات و پیشرفت های روز افزون در علوم و فنون، شیوه های تولید محصولات و خدمات و عوامل اجتماعی و فرهنگی، به تغییر و پیچیده تر شدن مشاغل منجر گشته است. تغییرات به حدی است که احتمال این که یک شخص، شغلی را بیاموزد و در طول زندگی شغلی اش (۱) یا در طول چهل سال، بدون تغییر با همان شغل پیش رود، نزدیک به صفر یا حتی غیرممکن است. (۲) دانشمندان با توجه به تغییرات شدید تکنولوژی و عوامل مربوط به شغل، تنها راه مقابله با این تحولات عظیم را پرورش و آماده سازی انسان ها برای درک و پذیرش تغییراتی که در پیش است می دانند. با توجه به آن، آموزش نیروی انسانی و پرورش مدیریت از مهم ترین فعالیت های سازمان به شمار می آید.

اهمیت آموزش به حدی است که برخی از صاحب نظران در مورد آن می گویند «آموزش در حقیقت، خود مدیریت است» بدین معنا که بدون آموزش نیروی انسانی، پایه های مدیریت هم متزلزل می شود. (۳) (درواقع آموزش باید به طور مستمر با مجموع وظایف و فرآیندهای مدیریت مورد توجه قرار گیرد تا وظایف و فعالیت های مدیریت مؤثر واقع گردد.

هدایت نیروی انسانی بدون آموزش به طور صحیح صورت نمی گیرد. در مکتب الهی اسلام، هدایت و آموزش نیروی انسانی اهمیت ویژه ای دارد، زیرا در وجود انسان استعدادهایی پنهان وجود دارد که بدون هدایت مدیری آگاه و اسوه نمی تواند از آنها استفاده کند. انسان منبع بسیاری از ذخائر گرانبهاست، چنان که امام صادق (ع) می فرماید: «الناسُ معادنٌ کَمَعَادِنِ الذَّهَبِ وَ الفِضَّةِ؛ (۴) (انسان ها معادنی همانند طلا و نقره هستند.»

مکتب الهی اسلام، معتقد است که سرمایه های نهفته در وجود انسان به اکتشاف و استخراج نیاز دارد. معدن استعدادها و قابلیت ها، اندیشه و اخلاق وجود انسان، معدن شناس می خواهد. این که در مقاطع مختلف تاریخ بشری، پیامبری برای هدایت بشر از جانب خداوند مبعوث شده است به این جهت است که نیروهای ذخیره شده در وجود انسان را کشف و استخراج کند و در مجرای صحیح به کار اندازد. (۵)

در نتیجه هم به دلیل تغییرات شدید در عوامل تولید و هم نیازمندی انسان ها به هدایت، آموزش و پرورش نیروی انسانی، یک امر حیاتی و اجتناب ناپذیر برای سازمان ها می باشد.

## اهداف آموزش

آموزش، عبارت است از فراگیری نظام دار مهارت ها، دانش و نگرش که دارای قابلیت کاربردی خاص در یک محیط شغلی باشد. (۶) در واقع آموزش به معنای تغییر آنچه کارکنان می دانند و نحوه عملکرد و نگرش آنها نسبت به کار خود و تعاملاتشان با همکاران و سرپرستان است، (۷) به طوری که از طریق آن سطح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمان بهبود یابد.

هدف اساسی انجام آموزش، هدایت و پرورش و رشد نیروی انسانی برای دستیابی به اهداف فردی و گروهی می باشد. برای تحقق اهداف کلی مذکور، اهداف جزئی تری به شرح زیر در سازمان ها دنبال می گردد:

### ۱. بهبود عملکرد فردی.

کارکنانی که به وظایف و فعالیت های مربوط به شغل خود، آگاهی لازم ندارند طبیعی است با کسب دانش و مهارت لازم از طریق آموزش می توانند عملکرد بهتری داشته باشند و با کارآیی بیشتر به کار خود پردازند و مسائل مربوط به کار را تجزیه و تحلیل و حل و فصل نمایند؛ بنابراین عملکرد ضعیف نشان دهنده آن است که شاغل از شرایط لازم برای عملکرد مطلوب برخوردار نیست و باید از طریق برنامه های آموزشی این نیاز برطرف گردد.

### ۲. جلوگیری از منسوخ شدن مهارت ها

تکنولوژی تولید در حال تغییر است، تغییر تکنولوژی به معنای تغییر مشاغل است. (۸) (باتوجه به آن، یکی از اهداف مهم آموزش، جلوگیری از منسوخ شدن مهارت ها از طریق به روز نگه داشتن مهارت ها و دانش افراد می باشد، (۹) زیرا مشاغلی که کارکنان انجام می دهند و شیوه های دستیابی به اهداف سازمانی تغییر می کند. به منظور انطباق با تغییرات ضروری و اجتناب ناپذیر، آموزش نیروی انسانی، امری حیاتی برای سازمان ها به شمار می رود.

### ۳. آماده شدن برای پست های سطوح بالاتر

امروزه سازمان ها در کمک و یاری رساندن به کارکنان برای بهبود مهارت و توانایی و نگرش و تمایلاتشان مسؤول هستند. (۱۰) این در حالی است که خود سازمان هم از این مهم، بهره مند می گردد. در واقع از طریق آموزش، افراد را آماده می سازند تا در آینده بتوانند مسؤولیت پست های خالی سازمان را به عهده بگیرند. این مهم منجر به بهبود سطح انگیزه و رضایت کارکنان می گردد، زیرا پویایی یک حقیقت زندگی است. همچنین سازمان با کمبود نیروی انسانی مجرب و شایسته برای پست های بالای سازمانی روبه رو نخواهد شد و از هزینه های کارمندیابی و انتخاب هم تا حدی کاسته می شود.

### ۴. راهنمایی و آشناسازی کارکنان جدید

کوشش های اولیه آموزش برای کارکنان جدید، آشناسازی کلی آنها می باشد. آشناسازی، شامل راهنمایی کارکنان جدید در مورد سازمان و شغل و گروه کاری است و احتمالاً شرایط و ملزومات ترفیع توضیح داده و همچنین قوانین و تخلف از آنها بیان می شود. البته توضیح اینها با استفاده از کتابچه های مربوط است. به طور کلی سه هدف در آشناسازی کارکنان دنبال می شود: (۱۱)

-سہولت سازگاری کارکنان با سازمان؛

-تأمین اطلاعات در مورد وظایف و نحوه عملکرد؛

-ایجاد احساس مطلوب نسبت به سازمان و کارکنان و شغل.

در فرآیند آشناسازی، مرحله اول، مدیر نیروی انسانی اطلاعات کلی را در مورد سازمان ارائه می دهد و در مرحله بعد، سرپرست بلافاصل کارکنان در قبال برنامه آموزشی مسؤل است. سرپرست برای هرکدام از کارکنان در مورد وظایف، شرایط کاری، قوانین و مقررات، مسائل ایمنی و امثال آن، توضیحات لازم را ارائه می دهد و سپس سرپرست و مدیر نیروی انسانی با همکاری هم به ارزیابی نسبی از عملکرد کارکنان می پردازند و به اصلاح اشتباهات می پردازند.

با توجه به اهداف مذکور، هزینه های آموزش باید به عنوان سرمایه گذاری در نیروی انسانی در نظر گرفته شود. بنابراین لازم است مدیریت برای این که از نیروی شایسته برای پست های خالی و جدید برخوردار باشد، پیوسته برنامه های آموزشی لازم را به اجرا درآورد.

## عوامل مؤثر بر فعالیت های آموزشی

برخی از عوامل محیطی هستند که روی برنامه های آموزشی سازمان تأثیر می گذارد. مهم ترین عوامل مؤثر، عبارتند از:

### ۱. حمایت مدیریت کل

برنامه های آموزشی نیروی انسانی باید مورد حمایت کامل مدیریت کل قرار گیرد. حمایت باید واقعی باشد و حمایت واقعی، وقتی نمود پیدا می کند که به منظور انجام برنامه های آموزشی مؤثر، افراد متخصص و متعهد و منابع مالی مورد نیاز برای آن در نظر گرفته شود. علاوه بر آن برای نشان دادن اهمیت آن باید تمام مدیران عالی سازمان در برنامه های آموزشی مربوط مشارکت داشته باشند. هرچه این حمایت و مشارکت گسترده تر باشد، برنامه های آموزشی بهتر انجام می گیرد و اثربخش تر خواهد بود.

### ۲. پیشرفت تکنولوژی

امروزه اغلب سازمان ها با تغییرات بسیاری در محصولات، سیستم ها، روش ها، فرآیند تولید و به طور کلی تغییرات شدید تکنولوژی مواجه هستند. مطابق با این تغییرات، کارکنان نیز باید مهارت هایشان را به منظور وفق با آن، تغییر دهند. تغییر مهارت نیاز به آموزش دارد. علاوه بر آن سازمان ها خود به دنبال تغییر هستند، یعنی نه تنها تغییرات را

قبول می کنند، بلکه خود در جستجوی آن می باشند تا بتوانند در محیط متلاطم تکنولوژی بقا داشته باشند. هرچه سازمان ها با تغییرات تکنولوژی بیشتر روبه رو باشند به برنامه های آموزشی گسترده تر و عمیق تر نیاز می باشد.

### ۳. پیچیدگی سازمانی

پیچیدگی، یکی از ابعاد مهم ساختار سازمان است و شامل میزان گستردگی و تفکیک در واحدهای سازمان و سطوح مدیریت و موقعیت جغرافیایی می باشد. (۱۲) اگر سازمانی دارای واحدهای زیاد و مختلف تفکیک افقی

(۱۳) و دارای سطوح مدیریتی متعدد تفکیک عمودی (۱۴) و همچنین موقعیت های جغرافیایی مختلف تفکیک مکانی (۱۵) برای فعالیت باشد، گویند سازمانی پیچیده و گسترده می باشد؛ در واقع نشان دهنده آن است که سازمان دارای فعالیت ها و مشاغل زیادی است و ماهیت آنها با یکدیگر متفاوت می باشد و همچنین تحصیلات و آموزش های مختلفی را می طلبد. افراد سازمان اگر بخواهند به طور موفق وظایفشان را انجام دهند باید با همکاران، رؤسای و سرپرستان مختلف کنش و واکنش و ارتباطات مناسب داشته باشند. طبیعی است این مهم آموزش های خاص خود را می طلبد.

### ۴. به کارگیری اصول یادگیری

از آن جایی که آموزش، یک نوع یادگیری است آموزش دهنده می تواند از اصولی که به منزله اصول یادگیری نام برده می شود در طراحی و اجرای برنامه های آموزشی استفاده کند. عدم توجه به اصول یادگیری و یا عدم کاربرد صحیح آنها منجر به شکست برنامه ها و یا عدم دستیابی به نتایج مطلوب می گردد؛ بنابراین لازم است که آموزش دهندگان و فراگیران در مورد آنها آشنایی کافی داشته باشند. (۱۶) اصول یادگیری به شرح زیر می باشد:

الف «یادگیری وانگیزه این اصل بیان می دارد که یادگیری بهبود می یابد، هنگامی که کارآموز انگیزه لازم را داشته باشد. یک شخص باید بخواهد تا یاد بگیرد. هنگامی که تمایل وجود داشته باشد سطح بالایی از کوشش را به کار می گیرد (۱۷). گاهی اوقات نیاز به آموزش برای کارکنان مشخص نیست و ممکن است آموزش را اتلاف وقت بدانند و یا این که فکر کنند ارتباطی به شغل ندارد؛ در این صورت انگیزه لازم را نخواهند داشت. یک راه مؤثر برای ایجاد انگیزه در کارکنان این است که برای آنها روشن شود که از طریق آموزش می توانند به اهداف شخصی دست یابند. این اهداف ممکن است بهبود در سطح عملکرد و افزایش فرصت های ترفیع باشد؛ بنابراین باید روی مزایای آموزش تأکید شود. (۱۸)

ب «مشارکت و یادگیری این اصل بیان می دارد که اگر مشارکت فعال از طرف کارآموزان در برنامه های آموزشی باشد یادگیری بهتر صورت می گیرد. مشارکت در فرآیند یادگیری از طریق بحث و تبادل نظر، کارآموز را قادر می سازد تمام مفاد آموزش را به طور کامل فراگیرد و همچنین کمک می کند در ذهن تثبیت شود.

پ «بازخور و یادگیری یادگیری، احتیاج به بازخور دارد. کارآموزان می خواهند بدانند که پیشرفت آنها چگونه است و ابهامات آنها چگونه برطرف می شود. بازخور از طرف آموزش دهنده، کارآموز را کمک می کند تا ضمن برطرف شدن ابهامات به سرعت یادگیری خود بیفزاید. در انجام آن نباید تأخیر وجود داشته باشد و بلافاصله پس از هر مرحله از یادگیری باید صورت گیرد. وجود ارتباطات نزدیک و صمیمی بین آموزش دهنده و کارآموز، منجر به آن می گردد که امر بازخور بهتر صورت گیرد. (۱۹)

همچنین بازخور منجر به ایجاد انگیزه هم می‌گردد، زیرا هنگامی که افراد از نحوه عملکردشان اطلاع حاصل کنند آموزش برای آنها لذت بیشتری خواهد داشت و با انگیزه بیشتری به آن می‌پردازند.

ت «تقویت و یادگیری تقویت، احتمال تکرار یک رفتار آموخته شده را افزایش می‌دهد. تکرار صرف، بدون تقویت، یک روش غیرمؤثر برای یادگیری است. (۲۰) اصل تقویت بیان می‌دارد رفتارهایی که به طور مثبت تقویت شود (مورد پاداش قرار گیرد) و تشویق شود حفظ می‌گردد. هنگامی که رفتاری مورد تنبیه قرار گیرد آن رفتار موقتاً فرونشانده می‌شود، اما به طور کلی خاموش نمی‌گردد. تنبیه می‌گوید کارآموز به طور نادرست پیش می‌رود. یادگیری از طریق تقویت مثبت یا پاداش، بهتر صورت می‌گیرد.

ث «تمرین و یادگیری هنگامی که کارآموز آنچه را یاد گرفته، شنیده یا دیده، تمرین و تکرار کند، احتمال کمی وجود دارد که فراموش شود و یا در استفاده از آن اشتباه کند. بنابراین تمرین و تکرار آنچه آموخته شده، قسمتی از فرآیند آموزش می‌باشد. تمرین هم در یادگیری و هم در اصلاح اشتباهات کارآموزان را کمک می‌کند. به همین دلیل کارکنان باید آنچه را آموخته‌اند در شغل خود به کار گیرند تا حفظ گردد.

ج «یادگیری و قابلیت انتقال به شغل محتوای آموزش و یادگیری باید قابل انتقال به شغل باشد و براساس آن، کارآموز باید بتواند سطح عملکرد قبلی خودش را در شغل بهبود دهد. این وظیفه مدیر است که در تعیین نیازهای آموزشی دقت لازم داشته باشد و براساس آن، برنامه‌ها تنظیم گردد تا از طریق آنها کارکنان بتوانند به بهبود عملکردشان بپردازند. در این صورت افراد انگیزه لازم را برای آموزش خواهند داشت.

## فرآیند آموزش

آموزش شامل تغییر مهارت، دانش و نگرش کارکنان به منظور بهبود عملکرد در شغل فعلی می‌باشد. برای این که برنامه‌های آموزشی مطابق با محتوای

مشاغل و نیازهای آموزشی باشد و همچنین از منابع تخصیص یافته، حداکثر استفاده به عمل آید، باید تدوین برنامه‌ها از یک فرآیند منطقی تبعیت کند. این فرآیند در شکل شماره (۷-۱) نشان داده شده است.

همچنان که مشاهده می‌گردد اولین مرحله و در عین حال مهم‌ترین مرحله از فرآیند آموزش، تعیین نیازهای آموزشی می‌باشد. بعد از تعیین نیازها اهداف خاص آموزش تعیین می‌گردد. با تعیین اهداف، روش‌های مناسب آموزشی انتخاب می‌شود و بعد از اجرا نتایج آموزش با اهداف معین، مقایسه می‌گردد و همچنین تغییرات لازم در برنامه‌های آینده آموزشی لحاظ می‌گردد. در این قسمت به شرح هرکدام از مراحل پرداخته می‌شود:

## ۱. تعیین نیازهای آموزشی

اولین گام در فرآیند آموزش، تعیین نیازهای آموزشی است. نیاز آموزشی، عبارت است از تغییرات مطلوبی که در افراد سازمان از نظر دانش، مهارت، نگرش و رفتار باید به وجود آید تا بتوانند وظایف و مسؤولیت‌های مربوط به شغل خود را در حد مطلوب انجام دهند و همچنین زمینه‌های رشد و تعالی آنها را در ابعاد مختلف به وجود آورد.

(۲۱) تعیین نیازهای آموزشی از طریق تجزیه و تحلیل سازمانی، تجزیه و تحلیل وظیفه و تجزیه و تحلیل عملکرد فردی صورت می‌گیرد. (۲۲)

الف «تجزیه و تحلیل سازمانی تجزیه و تحلیل سازمانی، شامل بررسی ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرآیند تصمیم‌گیری، اهداف آینده در سطح سازمان و در سطح واحدها می‌باشد. این تجزیه و تحلیل کمک می‌کند قابلیت‌های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف شناسایی گردد. (۲۳) قابلیت‌های مورد نیاز برای تحقق اهداف با شرایط موجود نیروی انسانی، مقایسه می‌گردد. برای مقایسه از گزارش‌های عملکرد نیروی انسانی، گزارش‌های غیبت، نرخ جابه‌جایی‌ها، شکایات، کنترل کیفیت و نتایج برنامه ریزی نیروی انسانی استفاده می‌گردد. طبیعی است این تجزیه و تحلیل توسط مدیران عالی سازمان صورت می‌گیرد.

ب «تجزیه و تحلیل وظیفه و شرایط احراز تجزیه و تحلیل وظیفه، فرآیندی است که از طریق مقایسه شرایط احراز مشاغل با قابلیت‌های نیروی انسانی به تعیین نیازهای آموزشی می‌پردازد. در واقع دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های ضروری انجام وظایف تعیین می‌گردد و سپس با قابلیت‌های موجود نیروی انسانی مقایسه می‌شود. این مهم به ویژه برای مشاغلی که در آینده تغییر خواهند کرد باید به طور دقیق صورت گیرد.

پ «تجزیه و تحلیل عملکرد فردی تجزیه و تحلیل فردی با مقایسه عملکرد واقعی کارکنان با استانداردهای برقرار شده به تعیین نیازهای آموزشی کمک می‌کند. عملکرد و قابلیت‌های واقعی نیروی انسانی با استفاده از بررسی نتایج ارزیابی عملکرد، بررسی ضعف‌های نیروی انسانی، مشاهده رفتار و عملکرد و مصاحبه با کارکنان شناسایی می‌شود، سپس با استانداردها و عملکرد مطلوب مقایسه می‌گردد. این مقایسه منجر به تعیین نیازهای آموزشی می‌شود. روش دیگر برای تعیین نیازهای آموزشی، بررسی چهار سؤال زیر می‌باشد: (۲۴)

۱) اهداف سازمانی کدامند؟

۲) چه فعالیت‌ها و وظایفی باید انجام شود تا به اهداف تعیین شده برسیم؟

۳) چه شرایط و قابلیت‌هایی برای شاغلین ضروری است تا بتوانند به طور مطلوب وظایف را انجام دهند؟

۴) چه نقص‌هایی در مهارت، دانش، نگرش و رفتار شاغلین در انجام وظایف وجود دارد؟

این سؤالات ارتباط نزدیک برنامه ریزی نیروی انسانی و تعیین نیازهای آموزشی را نشان می‌دهد.

## ۲. تعیین اهداف خاص آموزش

اهداف، نتایج مطلوب نهایی هستند. در برنامه‌های آموزش باید اهداف صریح و مختصر تنظیم گردد. (۲۵) این نشان دهنده آن است که از نیازهای آموزشی شناخت کافی وجود دارد و با وجود آن می‌دانیم که چه چیزی از آموزش دهنده و کارآموز انتظار است. همچنین بدون داشتن اهداف نمی‌توانیم روش‌های مناسب آموزش را تعیین کنیم. نکته مهم دیگر این است که با مشخص کردن اهداف می‌توانیم در پایان دوره آموزشی، نتایج برنامه‌های آموزشی را بسنجیم. در واقع اهداف، مبنایی برای ارزشیابی برنامه‌ها قرار می‌گیرد، (۲۶) برای مثال ممکن است برای مدیران، بهبود ارتباطات و برای سرپرستان، آشناسازی آنها با مشاغل مختلف واحد تحت سرپرستی خود هدف باشد.

## ۳. تعیین روش آموزش

براساس نیازهای آموزشی و اهداف تعیین شده، باید روشی مناسب برای آموزش انتخاب کرد. در تعیین روش آموزش باید چند نکته مورد توجه قرار گیرد: (۲۷)

الف) در انتخاب روش آموزش باید هدف از آموزش مدنظر باشد، برای مثال بهبود دانش و اطلاعات مربوط به شغل با استفاده از روش سخنرانی و بحث و تبادل نظر بهتر صورت می‌گیرد یا بهبود مهارت از طریق روش‌های تجربی مانند روش آموزش استاد - شاگردی بهتر حاصل می‌شود.

ب) موقعیت شغلی کارآموزان و سطح سازمانی آنها در انتخاب روش مؤثر است، برای مثال روش چرخش شغل برای سطوح مدیریت مورد استفاده قرار می‌گیرد.

پ) هزینه انجام دوره آموزش و زمان مورد نیاز باید مدنظر باشد. معمولاً سازمان‌ها روش‌های آموزشی را با توجه به هزینه‌های آنها انتخاب می‌کنند، اما ملاحظات هزینه‌ها نباید بر ملاحظات کیفیت اولویت داشته باشد. همچنین زمان تخصیص یافته برای آموزش در انتخاب روش تأثیر دارد.

روش‌های آموزش به طور کلی به گروه‌های مختلف تقسیم می‌گردد. گروهی از آنها در محل انجام شغل و گروهی دیگر به دور از محل انجام شغل صورت می‌گیرد. همچنین بعضی از روش‌ها خاص کارکنان عملیاتی می‌باشد و بعضی از آنها مخصوص مدیران و سرپرستان است. طبیعی است که بعضی از روش‌ها برای هر دو گروه مورد استفاده قرار می‌گیرد. (۲۸) در این قسمت به تشریح روش‌های آموزش کارکنان عملیاتی پرداخته می‌شود و در قسمت مربوط به پرورش مدیریت، روش‌های آموزش سرپرستان و مدیران توضیح داده می‌شود:

«۱) روش استاد - شاگردی (۲۹) از قدیمی‌ترین روش‌های آموزش کارکنان عملیاتی که در حین انجام شغل صورت می‌گیرد، آموزش استاد - شاگردی است. آموزش استاد - شاگردی، روشی است که کارآموزان از طریق آن، تخصص‌ها و مهارت‌های لازم را حین انجام شغل در طول زمان با راهنمایی یک استادکار فرامی‌گیرند. از چنین روشی معمولاً در مشاغل صنعتی مانند لوله‌کشی، نجاری، چاپگر، تراشکاری استفاده می‌کنند. معمولاً این روش از دو تا پنج سال طول می‌کشد. در ایران، این روش بسیار معمول و متداول است. در این روش، استفاده از اصل همکاری و مشارکت و انتقال مفاهیم بسیار زیاد است. همچنین چون کارآموز به تکرار و تمرین وظایف می‌پردازد، دقایق این وظایف به خوبی در ذهنش جای می‌گیرد.

«۲) آموزش از طریق ایجاد شرایط مشابه (۳۰) یکی دیگر از روش‌های آموزش کارکنان عملیاتی، آموزش از طریق ایجاد شرایط مشابه است. این روش مستلزم فراهم کردن انواع ماشین‌آلات و لوازم مورد استفاده در شغل مورد نظر در جایی غیر از محیط واقعی کار می‌باشد. کارآموزان، ضمن تداعی محیط کار واقعی به فراگیری فنون و تجارب مختلف مربوط به شغل می‌پردازند. در نتیجه چون کارآموزان واقعاً به تولید کالاها و خدمات مشغول نیستند، کاملاً به مطالب و مهارت‌های مورد آموزش توجه خواهند داشت.

در این روش، مسائل مربوط به انتقال یادگیری به شغل، به حداقل می‌رسد، زیرا در این روش، همان وسایل و ماشین‌آلات واقعی مورد استفاده قرار می‌گیرد. (۳۱) (البته هزینه تدارک چنین کارگاهی برای آموزش بالاست، اما چنانچه تعداد کارآموزان زیاد باشد، هزینه‌ها به تعداد بیشتری سرشکن می‌گردد.

«۳) آموزش مفاهیم شغل مطابق برنامه روش آموزش مفاهیم شغل طبق برنامه، بدون مداخله مستقیم مربی آموزش به ارائه و تأمین اطلاعات مربوط به شغل می‌پردازد. در این روش اطلاعات مربوط به شغل به بخش‌های کوچک

تقسیم می شود. کارآموز هر قسمت را به ترتیب مطالعه می کند و به سؤالات مربوط جواب می دهد، سپس کارآموز بازخور دریافت می کند. اگر جواب سؤالات صحیح باشد، مرحله بعد برای یادگیری ارائه می گردد. مزیت اصلی این روش، کاهش زمان یادگیری است. (۳۲) مواد و لوازم ضروری برای این روش می تواند یک کتاب یا جزوه درسی و یا شکل پیشرفته آن، دستگاه های آموزش باشد. این روش می تواند با استفاده از کامپیوتر هم صورت گیرد، در این صورت از مزیت های سرعت و حافظه و توانایی ایجاد تغییرات لازم در داده ها و انعطاف پذیری بیشتر برخوردار است. آموزش مفاهیم شغل طبق برنامه هم برای کارکنان عملیاتی و هم برای مدیران و متخصصان مورد استفاده قرار می گیرد.

«۴ آموزش از طریق ارائه مراحل انجام شغل بسیاری مشاغل از یک سلسله گام های منطقی تشکیل شده است. آموزش از طریق ارائه مراحل کار، یک نوع یادگیری گام به گام است و بعضی ها آن را روش گام به گام نام برده اند. براساس این روش، کلیه گام ها یا مراحل ضروری در شغل فهرست می گردد و همراه با آن، نکات کلیدی مربوط به هر مرحله توضیح داده می شود. گام ها یا مراحل انجام شغل نشان دهنده وظایفی است که باید انجام شود، اما نکات کلیدی مربوط به هر مرحله نشان دهنده چگونگی و دلیل انجام هر مرحله می باشد. (۳۳) از طریق آموزش مراحل انجام شغل و همچنین نکات کلیدی هر مرحله، کارآموز شناخت کافی از شغل پیدا می کند. از این روش عمدتاً برای آموزش کارکنان عملیاتی استفاده می شود.

«۵ روش سخنرانی به صورت کلاس درس از طریق سخنرانی، حجم زیادی از اطلاعات در زمان نسبتاً کوتاه انتقال داده می شود. این روش در صورتی که اطلاعات جدیدی ارائه شود بسیار مؤثر است. مسأله مهم در مورد این روش، آن است که اگر کارآموزان نقش غیرفعال داشته باشند اثربخشی آن کاهش پیدا می کند، (۳۴) بنابراین این گروه های آموزشی باید به اندازه کافی کوچک باشد تا امکان بحث و تبادل نظر و مشارکت وجود داشته باشد. طبیعی است این روش هم برای کارکنان عملیاتی و هم برای مدیران و متخصصان مورد استفاده می باشد.

روش های بعدی در مورد سطوح مدیریتی می باشد. قبل از ادامه بحث، لازم است توضیحی در مورد پرورش مدیریت آورده شود.

## پرورش مدیریت (۳۵)

آینده یک سازمان، بستگی زیادی به توانایی مدیریت آن دارد. مدیران وظایف اساسی را برای سازمان به منظور بقا و موفقیت انجام می دهند. آنها به طور دایم به اخذ تصمیمات اساسی و حیاتی می پردازند. با توجه به آن اگر مدیران یک سازمان از شایستگی های لازم برخوردار نباشند، نه تنها رشد سازمان متوقف می گردد، بلکه در مقابل فشارهای رقابتی تسلیم می شود. به این دلیل لازم است مدیران از طریق برنامه های توسعه دانش مدیریت با آخرین پیشرفت ها و تغییرات و نتایج علمی مربوط، هماهنگ باشند و بتوانند نیروی انسانی را در محیط پویای امروزی، اداره و هدایت و راهنمایی کنند.

برنامه های پرورش مدیریت، علاوه بر رشد و ارتقای شایستگی های مدیران فعلی سازمان، متخصصان سازمان را آماده می سازد پست های خالی مدیریتی را در آینده به عهده بگیرند؛ در این صورت ترفیع از داخل سازمان منبع اصلی استعداد مدیریتی سازمان می باشد.

پرورش مدیریت، عبارت است از هر کوششی که برای بهبود عملکرد مدیریتی جاری و آینده از طریق بهره مند شدن از دانش مربوط و افزایش مهارت ها صورت می گیرد. (۳۶)

وجه مشترک آموزش و پرورش آن است که هر دو، روی بهبود سطح شایستگی تأکید دارند و این که افراد مهارت هایی به دست آورند تا بتوانند مسؤولیت های خود را بهتر انجام دهند. اما واژه آموزش بیشتر برای دستیابی به مهارت های فنی و در مورد کارکنان غیر مدیریتی به کار برده می شود و اصطلاح پرورش مدیریت به منظور بهبود مهارت ها و شایستگی های مدیران و همچنین آماده کردن افراد برای پذیرش مسؤولیت های مدیریتی در آینده سازمان به کار می رود. (۳۷) بنابراین پرورش مدیریت بیشتر یک فعالیت آینده نگر است که از طریق تحصیلات و تجربه و پرورش دانش در طول زمان حاصل می گردد و بر رشد شخصی تأکید دارد.

در برنامه های پرورش مدیریت، معمولاً سرپرستان خط اول و مدیران میانی و مدیران عالی شرکت می کنند. از طریق این برنامه ها باید مهارت های تحلیلی و روابط انسانی و مهارت های فنی افراد بهبود یابد. با توجه به توضیحات فوق، روش های پرورش مدیریت باروش های آموزش کارکنان عملیاتی، متفاوت خواهد بود، اما فرآیند پرورش مدیریت می تواند شبیه به فرآیند آموزش باشد. در این قسمت به برخی از روش های پرورش مدیریت اشاره می گردد:

«۱ مربی گری یا تعلیمات مدیر مربی گری یا تعلیمات مدیر، یکی از مشهورترین روش های پرورش مدیریت می باشد. (۳۸) مربی گری، ارتباطات بین کارآموزان و سرپرستان آنهاست که از طریق آن، سرپرستان و مدیران درباره عملکرد کارآموزان راهنمایی ها و بازخور لازم را ارائه می دهند. (۳۹) از طریق این روش، سرپرستان و مدیران، معاونان و مرؤوسان خود را در انجام امور، تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات، نحوه تصمیم گیری در شرایط مختلف، حل تضادها و امثال آن، راهنمایی و هدایت می کنند، در مورد عملکرد آنها بازخور لازم را ارائه می دهند و تجربیات خود را به آنها منتقل می کنند تا از طریق این فرآیند، آنها آماده شوند، مسؤولیت پست های مدیریتی سازمان را در آینده به عهده گیرند. بنابراین یک مدیر مؤثر و وظیفه شناس از طریق هدایت و راهنمایی، نصیحت و پند، پیشنهادهای و انتقادات، کارآموزان را در مسیر رشد و پیشرفت کمک می کند. (۴۰) در این صورت افراد دایم در حال آموزش هستند.

برای بهبود اثربخشی این روش، مدیران عالی سازمان باید مربی و ناصح خوبی باشند، علاوه بر آن، انگیزه افراد برای یادگیری به کیفیت روابط بین مدیران و کارآموزان بستگی دارد. بعضی مدیران راحت تر به تفویض اختیار می پردازند، به موقع تقویت می کنند و دارای ارتباطات صمیمی با افراد هستند؛ بدیهی است که اینها می تواند روی نتایج اثر بگذارد.

برای این که مدیران، که با توجه به این روش حکم مربیان را خواهند داشت در رفتار و نگرش کارآموزان آسان تر نفوذ کنند، سزاوار است در وجود خود اسوه نیکویی برای مربیان باشند. (۴۱) درواقع اگر کارآموزان، این اعتقاد را داشته باشند که مدیر می تواند برای آنها اسوه نیکویی باشد به راحتی رفتارها و عملکرد او را الگو قرار می دهند و از او پیروی می کنند.

در مکتب اسلام و منابع اسلامی، مکرر بر اسوه گزینی تأکید شده است. خداوند کریم در سوره احزاب (آیه ۲۱) می فرماید: «لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ؛ در وجود رسول خدا برای شما اسوه نیکویی می باشد». همچنین در جاهای دیگر نمونه های زیادی از این گونه تذکرها داریم و ما به بررسی و مشاهده آنها فراخوانده شده ایم (۴۲). بنابراین این قرآن، روش اسوه گزینی را یک روش اساسی در تربیت و پرورش می داند.

«۲ چرخش شغل از طریق چرخش شغل، کارآموزان مدیریت از واحدی به واحد دیگر برای گسترش شناخت و آگاهی شان از تمام مراحل و فعالیت های سازمان و شناسایی ارتباط وظایف، حرکت داده می شوند. کارآموز - که

احتمالاً به تازگی از دانشگاه فارغ التحصیل شده است - ممکن است هر چند ماهی در یک واحد، مأموریت داشته باشد تا تجربیات خود را وسعت بخشد. از این طریق کارآموز آماده برعهده گرفتن مسؤولیت های سرپرستی و مدیریتی می شود.

«۳» ایفای نقش مفهوم ایفای نقش، همان گونه که از عنوان آن برمی آید عبارت است از ارائه نقش یا نقش های مناسب در شرایط مختلف. ایفای نقش روشی است که از طریق آن، بعضی مسائل -واقعی یا تصویری- که مربوط به تعاملات انسانی می شود برای کارآموزان ارائه می گردد و سپس کارآموزان عکس العمل مناسب را نشان می دهند. درواقع به کارآموزان اجازه داده می شود با تصور و تجزیه و تحلیل شرایط در نقش های معین مانند نقش سرپرستی، ارائه طریق نمایند، برای مثال یک کارآموز ممکن است در نقش سرپرست بخواهد کارمندی که غیبت زیادی داشته باشد تأدیب کند، او اقدام مناسب را ارائه می دهد، سپس این اقدام، مبنای بحث و توصیه های گروهی قرار می گیرد. این بحث ها برای کارآموز و همچنین سایر افراد، جنبه های مختلف مسأله را روشن می کند و در نهایت بهترین اقدام بررسی و تعیین می گردد.

مزیت این روش آن است که آموزش را از جنبه نظری محض خارج می کند و کارآموزان را عملاً با واقعیت ها و مسؤولیت های خویش آگاه می سازد و برای تفهیم مباحث مربوط به روابط انسانی و رشد افراد از ایجاد یک وضعیت و برانگیختن احساسات و تمایلات درونی بهره می گیرد.

«۴» روش بحث و مشاوره (۴۳) بحث و مشاوره، عبارت است از عمل مشورت با یکدیگر به طور رسمی یا نرسمی یا گردهمایی برنامه ریزی شده چند نفر به منظور گفتگو و مذاکره در مورد یک موضوع خاص. از این طریق، افراد با علایق مشترک برای بحث و تبادل نظر و کوشش برای حل مسائل، دور هم جمع می گردند، برای مثال مسائل مورد بحث می تواند هماهنگ کردن اقدامات و تعیین خطمشی ها و تعیین روش انجام کارها و تعیین نیازهای آموزشی باشد. معمولاً در این جلسات یک نفر نقش رهبر گروه را به عهده دارد و او بحث را به سمت موضوع و دستیابی به نتیجه نهایی، هدایت می کند و از طرح بحث های خارج از موضوع جلوگیری می کند و همچنین به ارائه اطلاعات لازم می پردازد. از این طریق افراد حاضر به جنبه های مختلف یک مسأله و راه حل های آنها آگاهی می یابند؛ درواقع در حال یادگیری و کارآموزی از بحث ها و مشارکت های گروهی هستند، اگر چه خود آنها ممکن است به این مهم توجهی نداشته باشند.

«۵» روش مطالعه قضیه «روش موردکاوی» مطالعه قضیه، شامل ارائه شرح مکتوب از یک مسأله سازمانی برای کارآموز می باشد، سپس کارآموز با تجزیه و تحلیل اطلاعات موجود به تشخیص مسأله می پردازد و در نهایت، راه حل هایی برای حل مسأله ارائه می دهد. راه حل های ارائه شده توسط کارآموز، مورد بحث گروهی قرار می گیرد. (۴۴) درواقع از این طریق، مسائل پیچیده و واقعی که سازمان های دیگر در شرایط مختلف با آنها روبه رو شده اند برای کارآموز همراه با اطلاعات موجود ارائه می گردد و کارآموزان با مطالعه و بررسی دقیق آنها به بینش و تجربیات خود می افزایند. بدین وسیله کارآموزان با مسائلی که سازمان ها با آنها مواجه می شوند و با روش های ممکن برای حل آنها آشنا می گردند و ذهن آنها به اندازه پیچیدگی محیطی که با آن روبه رو هستند پیچیده می شود و آماده می شوند تا مسؤولیت های مدیریتی را در آینده به عهده بگیرند.

«۶» روش نمایش نمونه رفتار ارائه نمونه رفتار، یک روش پرورشی نسبتاً جدید است. این روش شامل ارائه روش های صحیح انجام کارها از طریق نمایش نمونه اقدامات مؤثر می باشد. درواقع براساس این روش از اقدامات مدیران موفق در شرایط مختلف تصویربرداری می شود و فیلم های آموزشی در معرض دید کارآموزان قرار می گیرد. کارآموزان با تماشای فیلم های آموزشی، رفتار و تصمیم مناسب را در موقعیت های خاص می آموزند. این روش به ویژه در مورد

آموزش تعاملات مدیران با کارکنان و ارتباطات بین نیروی انسانی مؤثر واقع می‌گردد. در هنگام نمایش باید در مورد محتوای آموزش، راهنمایی‌ها و تذکرات لازم ارائه شود تا اثربخشی آموزش بهبود یابد. اگرچه این روش نسبتاً جدید است اما پتانسیل قوی یک روش مؤثر پرورش مدیریت را دارد و امروزه بسیاری سازمان‌های بزرگ از این روش استفاده می‌کنند. (۴۵)

«۷ روش آموزش شناخت خود و دیگران «گروه - آموزشی» براساس این روش، کارآموزان با تشکیل گروه‌های هشت تا دوازده نفری از یک واحد یا واحدها و سازمان‌های متفاوت، در محلی به دور از محل واقعی کار، برای چند روز به بررسی ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای همدیگر از طریق ارائه بازخور می‌پردازند. (۴۶) در جلسات گروه آموزشی، کارآموزان با حساس شدن نسبت به اعمال و عکس‌العمل‌های عاطفی و احساسی و بازخورهای دیگران به خودنگری می‌پردازند.

بنابراین در این گروه‌ها به دلیل وجود ارتباطات غیررسمی و صمیمی و دوستانه، هر شخص نسبت به رفتار و سخنان دیگران حساسیت نشان می‌دهد و با انتقاد سالم و سازنده و ارائه بازخور بر ارزش‌ها و نگرش‌ها و رفتار افراد گروه تأثیر می‌گذارند. این بازخورها کمک می‌کند افراد، خود را کشف کنند، زیرا هر کس با انواع بازخور روبه‌رو است. در این صورت تغییر به آسانی صورت می‌گیرد، درحالی‌که در روانکاوی فردی تغییر به کندی صورت می‌گیرد. (۴۷) این روش یک شیوه رشد و توسعه شخصیت افراد هم می‌باشد.

## ۴. اجرای برنامه

به دنبال تعیین روش مناسب برای آموزش کارکنان و پرورش مدیریت باید اقدامات لازم برای اجرای برنامه‌های آموزشی صورت گیرد. به منظور اجرای کامل و صحیح برنامه‌ها ابتدا باید مدیریت کل سازمان از آنها حمایت واقعی را داشته باشد و به منظور انجام آنها بودجه لازم فراهم شده باشد. همچنین هماهنگی‌های لازم بین مدیران ستادی و اجرایی سازمان صورت بگیرد و در صورت امکان، مدیران عالی سازمان در برنامه‌های آموزش و توسعه مشارکت داشته باشند تا از این طریق اهمیت برنامه‌ها را برای کارکنان نشان دهند. البته این اقدام می‌تواند مقاومت‌های احتمالی را در برابر برنامه‌های تغییر کاهش دهد. اثربخشی برنامه‌های آموزش و توسعه تا حد زیادی به عملکرد و شایستگی مربیان وابسته است. مربیان باید از نیازهای آموزشی و مأموریت و اهداف سازمان، شناخت کافی داشته باشند و همچنین از مهارت‌های ارتباطاتی برخوردار باشند. بنابراین باید به منظور جذب و به کارگیری مربیان شایسته و لایق اقدامات لازم صورت بگیرد.

فراهم کردن امکانات آموزشی و وسایل کمک آموزشی مناسب می‌تواند بر روی اثربخشی برنامه‌ها تأثیر بگذارد. در طول برنامه آموزش باید با کسب اطلاع از میزان پیشرفت، بازخور لازم به منظور بهبود یادگیری صورت گیرد. به طور کلی به کارگیری و استفاده از اصول یادگیری در هنگام آموزش می‌تواند بر روی اثربخشی آموزش تأثیر مثبت داشته باشد.

## ۵. ارزشیابی برنامه‌های آموزش

مرحله آخر فرآیند آموزش، ارزشیابی برنامه‌ها می‌باشد. اعتبار برنامه‌های آموزشی، هنگامی که نتایج آنها برای همه محسوس باشد فزونی می‌یابد. بنابراین برای حفظ اعتبار برنامه‌ها باید به ارزشیابی کوشش‌ها و نتایج برنامه‌های

آموزشی پرداخته شود و براساس آن، اقدامات اصلاحی صورت گیرد. ارزشیابی برنامه های آموزشی با استفاده از روش های زیر صورت می گیرد: (۴۸)

«بررسی نظریات مشارکت کنندگان در ارزیابی باید بررسی گردد که مشارکت کنندگان از برنامه های آموزشی چقدر بهره مند شده اند و چقدر توانسته اند در سازمان از اطلاعات دست یافته، استفاده کنند. نظرهای مشارکت کنندگان می تواند پیشنهادهایی را برای بهبود برنامه ها، بدون صرف هزینه زیاد، حاصل کند. البته ارزشیابی بر مبنای نظرهای افراد می باشد و شاید با حقیقتی که وجود دارد تفاوت داشته باشد.

«میزان یادگیری بعضی سازمان ها به منظور ارزیابی برنامه های آموزشی خود به بررسی میزان و محتوای دانش آموخته شده، متوسل می شوند. یک روش ارزیابی میزان یادگیری از طریق بررسی عملکرد افراد، قبل و بعد از برنامه های آموزشی حاصل می گردد. این مستلزم آن است که قبل و بعد از آموزش از آزمون های مشابه برای ارزیابی عملکرد استفاده گردد. همچنین می توان از بررسی عملکرد دو گروه - گروه کنترل و گروه آزمایش - استفاده نمود. گروه کنترل، هیچ آموزشی ندیده اند و گروه آزمایش، برنامه های آموزشی را پشت سر گذاشته اند. از این دو گروه، امتحان مشابه ای گرفته می شود و یا عملکرد آنها مورد بررسی قرار می گیرد. اختلاف معنی دار بین نتایج، نشان دهنده اثربخشی برنامه های آموزشی می باشد.

«۳ به کارگیری دانش جدید یا تغییر رفتار آموزش به منظور تغییر رفتار موجود به رفتار مطلوب است. اگر صرفاً آموزش موجب فراگیری اطلاعات و دانش شود، اما کارآموزان نتوانند به رفتار مطلوب خود دست یابند و نتوانند دانش کسب شده را در شغلشان به کار گیرند حتماً در آموزش و تعیین نیازهای آموزش نقص وجود داشته است.

از مهم ترین دلایل عدم به کارگیری دانش کسب شده، در شغل مورد نظر، ارتباط نداشتن آنها با هم می باشد. برنامه های آموزشی باید دقیقاً در مورد محتوا و ماهیت و وظایف شغل باشد. در غیر این صورت، برنامه های آموزشی صرفاً اطلاعات کلی را در اختیار افراد می گذارد و احتمالاً موجب بهبود و افزایش کارایی افراد نمی گردد.

«۴ تحقق اهداف آموزش یکی از مراحل فرآیند آموزش، تعیین اهداف برنامه های آموزش می باشد. این اهداف براساس اهداف بلند مدت سازمان و همچنین نیازهای آموزشی کارکنان تدوین می گردد. در پایان دوره های آموزشی، میزان و محتوای آموزش که حاصل شده است با اهداف اولیه مورد مقایسه قرار می گیرد. تحقق اهداف اولیه نشان می دهد که احتمالاً برنامه های آموزشی از کیفیت مناسب برخوردار بوده است. نتایج این ارزشیابی ها به عنوان بازخور در تدوین برنامه های بعدی به کار گرفته می شود.

## خلاصه فصل

به دلیل تغییرات شدید در عوامل تولید و همچنین نیازمندی انسان ها به هدایت، آموزش و پرورش نیروی انسانی، یک امر حیاتی و اجتناب ناپذیر برای سازمان ها به شمار می آید. این وظیفه در مکتب الهی اسلام بسیار مورد تأکید می باشد. آموزش عبارت است از فراگیری نظام دار مهارت و دانش و نگرش که دارای قابلیت کاربری خاص در یک محیط شغلی باشد. از طریق آموزش، سازمان ها به دنبال بهبود عملکرد فردی، جلوگیری از منسوخ شدن مهارت ها، آماده کردن افراد برای پست های بالاتر و آشناسازی کارکنان جدید هستند. در انجام فعالیت های آموزش، عواملی مانند حمایت مدیریت کل، پیشرفت تکنولوژی، پیچیدگی سازمانی، به کارگیری اصول یادگیری مؤثر واقع می گردد. در یادگیری باید به انگیزه کارکنان، مشارکت، ارائه بازخور، تقویت و تمرین توجه گردد و همچنین مفاد یادگیری

قابل انتقال به شغل باشد. فرآیند یادگیری شامل مراحل تعیین نیازهای آموزشی، تعیین اهداف خاص آموزش، انتخاب روش مناسب، اجرای برنامه و ارزشیابی نتایج آموزش می باشد. تعیین نیازهای آموزش از طریق تجزیه و تحلیل موضوعات و مسائل کلی سازمان، تجزیه و تحلیل وظایف، تجزیه و تحلیل عملکرد فردی صورت می پذیرد. اگر از نیازهای آموزشی شناخت کافی وجود داشته باشد، می توان اهداف صریحی را برای برنامه های آموزش تنظیم کرد و در پایان به ارزیابی برنامه ها با توجه به اهداف اولیه پرداخت.

برای آموزش کارکنان روش ها مختلفی وجود دارد که باید متناسب با شغل انتخاب گردد. این روش ها عبارتند از: روش استاد - شاگردی، آموزش از طریق ایجاد شرایط مشابه، آموزش مفاهیم شغل مطابق برنامه، آموزش از طریق ارائه مراحل انجام کار، سخنرانی به صورت کلاس درس.

از آن جایی که آینده یک سازمان به توانایی مدیریت بستگی دارد، باید در طول زمان به پرورش مدیریت سازمان پرداخته شود. برنامه های پرورش مدیریت شامل رشد و ارتقای شایستگی های مدیران و آماده نمودن متخصصان برای تصدی پست های مدیریت می باشد. برخی از روش های پرورش مدیریت عبارتند از: مربی گری، چرخش شغل، ایفای نقش، روش بحث و مشاوره، مطالعه وضعیت، روش نمایش نمونه رفتار، روش آموزش شناخت خود و دیگران (گروه-آموزشی).

در اجرای برنامه های آموزش باید شرایط لازم فراهم باشد، مدیریت کل حمایت نماید و امکانات آموزشی و وسایل کمک آموزشی تهیه و فراهم شده باشد. برای ارزشیابی برنامه های آموزش می توان از روش های زیر استفاده نمود:

-بررسی نظریات مشارکت کنندگان؛

-بررسی میزان یادگیری؛

-به کارگیری دانش جدید؛

-دستیابی به اهداف آموزش.

براساس نتایج ارزشیابی، برنامه های آینده تدوین می گردد.

Career

---

۱.P.Robbin,s ((Personnal/Human Resources . . . . ۳۶ . D.A. De Cenzo

۲.Management)), Prentice-Hall of India, Third Edition, ۱۹۸۹, P.۲۴۰

۳.سیدحسین ابطحی، آموزش و بهسازی منابع انسانی، ص ۱۷ (سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، چاپ اول، ۱۳۶۸).

۴.فروع کافی، جلد ۸، ص ۱۷۷.

۵. سیدرضا تقوی دامغانی، نگرشی بر مدیریت اسلامی، ص ۵۴ (سازمان تبلیغات اسلامی، چاپ سوم، ۱۳۷۰).  
C.R.Greer, ((Personnel Mranagement)), . . . . ۳۷ M.A.Hitt . . . . ۳۸ . R.D.Middlemist  
۶. Prentice-Hall, ۱۹۸۳, P. ۱۸۲ .P.Robbin,s OP.Cit, P. ۲۴۱ . . . . ۳۹ . D.A.De Cenzo  
۷. F.E.Kuzmit,s ((Personnel, Human Resources Management)), . . . . ۴۰ . M.R Carrel  
۸. econd Edition, ۱۹۸۸, P. ۲۱۱ . M.S.Saiyadain, ((Human Reseurces Management)),  
McGrow-Hill  
۹. New Delhi, ۱۹۸۸, P. ۲۱۸ R.W.Mondy, ((Personnel / the Management of Human  
. . . . ۴۱ . R.M.Noel  
۱۰. of Resources)), third Editions? United State, ۱۹۸۸. P. ۲۵۷ R.W.Mondy, OP.Cit,  
PP. ۲۶۷-۲۶۸ . . . . ۴۲ . R.M.Noel  
۱۱. . Stephen P.Robbin,s ((Organization Theory, Structur, Design,  
۱۲. and Application)), Prentice-Hall, Secound Edition, ۱۹۸۷, P. ۵۶ Horizontal  
differentiation  
۱۳. Vertical differentiation  
۱۴. patial differentiation  
۱۵ . Craig E.Schneier, ((Training and Development Programs: What Learning  
۱۶. Theory and Research have to offer)), Personnel Journal, April ۱۹۷۴,  
P. ۲۸۸-۳۰۰ .P.Robbin,s ((personnel / Human Resource . . . . ۴۳ . D.A. De Cenzo  
۱۷. Management)), Prentice-Hall, Third Edition, ۱۹۸۹, P. ۲۴۲ F.E.Kuzmit,s  
((Personnel, Human Resource Management)), . . . . ۴۴ . M.R.Carrell  
۱۸. econd Edition, ۱۹۸۸, P. ۲۳۲ Taylor, ((Consequences of Individual feed back on  
. . . . ۴۵ . Illgen, Fisher  
۱۹ Behavior in Organizations)), Journal of Applied Psychology ۶۴, No.۴, may ۱۹۸۲,  
P. ۳۴۹-۳۷۱ . ۲۰. R.W.Mondy, OP.Cit, P. ۲۶۱ . . . . ۴۶ . R.M.Noel  
۲۱. سیدحسین ابطحی، همان منبع، ص ۲۴-۲۵ ((Managing Human  
Resources)), McGraw-Hill,

۲۲ M.S.Saiyadain, OP.Cit, P.۲۱۹ ۲۳ Second Edition, ۱۹۸۹, P.۲۳۷ .P.Robbin,s OP.Cit,  
P.۲۴۶ .....۴۷ . D.A.De Cenzo

۲۴. R.W.Mondy, OP.Cit, P.۲۴۷ .....۴۸ . R.M.Noë

۲۵. F.E.Kuzmit,s OP.Cit, P.۲۱۷ .....۴۹ . M.R.Carrell

۲۶. . M.S.Saiyadain, OP.Cit, P.۲۲۳

۲۷. R.W.Mondy, OP.Cit, P.۲۷۱ .....۵۰ . R.M.Noë

۲۸. Apprenticeship training

۲۹. Vestibule training

۳۰. .P.Robbin,s OP.Cit, P.۲۵۱ .....۵۱ . D.A.De Cenzo

۳۱. vettori, ((The Role and Practical Effectiveness of .....۵۲ . Nash, Muczkyk

۳۲. Programmed Instruction)), Personnel Psychology, Vol.۲۴, ۱۹۷۱, PP.۳۹۷-۴۱۸ . Gary  
Dessler, ((Personnel Management)), Prentice-Hall, Fourth

۳۳. Edition, ۱۹۸۸, P.۲۵۵ R.W.Mondy, OP.Cit, P.۲۷۷ .....۵۳ . R.M.Noë

۳۴. Management Development

۳۵. Gary Dessler, OP.Cit, P.۲۷۱

۳۶.E.Kuzmit,s OP.Cit, P.۲۴۵ .....۵۴ . M.R.Carrell

۳۷. Wayne F.Cascio, OP.Cit, P.۲۹۲

۳۸. M.G.Singer, ((Human Resource Management)), Pws-Kent Publishing

۳۹.Company, ۱۹۹۰, P.۱۸۴ . Wood Lands Group, ((Management Development: Coach,  
Sponsor and

۴۰.Mentor)), Personnel Journal, ۵۹, November ۱۹۸۰, PP.۹۱۸-۹۲۱

۴۱. باقری خسرو، نگاهی دوباره بر تربیت اسلامی، ص ۱۰۷ (سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد  
اسلامی، چاپ اول، ۱۳۶۸).

۴۲. برای مطالعه و تحقیق بیشتر به سوره ممتحنه (آیه ۴) و انبیا (آیه ۸۳) و المیزان (ذیل آیه ۸۸ سوره انبیا) مراجعه شود Conference Method .

۴۳. Gary Dessler, OP.Cit, ۲۷۶

۴۴. R.W.Mondy, OP.Cit, P.۲۱۵ . . . . . ۵۵ . R.M.Noë

۴۵. M.G.Singer, OP.Cit, P. ۱۸۸

۴۶. Abraham H.Maslow, ((Eupsychain Management)), Brandeis University,

۴۷,۱۹۶۵. P.۱۵۸ R.W.Mondy, OP.Cit,P.۲۸۹ . . . . . ۵۶ . R.M.Noë

# فصل هشتم نظام ارزیابی عملکرد نیروی انسانی

پس از مطالعه این فصل باید بتوانید به سؤالات زیر جواب دهید:

۱. ارزیابی عملکرد و اهمیت آن را توضیح دهید.

۲. اهداف ارزیابی عملکرد را بنویسید.

۳. فرآیند ارزیابی عملکرد را توضیح دهید.

۴. ارزیابی توسط چه کسانی صورت می گیرد؟

۵. خود - ارزیابی را توضیح دهید.

۶. روش های ارزیابی عملکرد را بیان کنید.

۷. چرا مدیریت بر مبنای هدف یک روش ارزیابی می باشد؟

۸. مسائلی که معمولاً در هنگام ارزیابی عملکرد پیش می آید و به ارزیابی ناصحیح منجر می گردد کدامند؟

سازمان ها باید از طریق کارکنان به اهداف گروهی برسند، لذا نحوه انجام کار کارکنان در تحقق اهداف مؤثر می باشد. با توجه به آن، بازبینی و شناسایی نحوه انجام کار نیروی انسانی و توسعه برنامه های لازم برای بهبود عملکرد، یک قسمت مهم از فعالیت های مدیریت سازمان است. این مهم از طریق فرآیند ارزیابی عملکرد نیروی انسانی صورت می گیرد. در این فصل به فرآیند ارزیابی عملکرد و موضوعات مربوط به آن پرداخته می شود.

## اهمیت ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، امروزه یکی از فعالیت های مهم مدیریت منابع انسانی به شمار می آید و از طریق آن، اطلاعاتی تأمین می گردد که بر بسیاری تصمیمات مدیریت تأثیر می گذارد و با انجام صحیح آن، عملکرد کارکنان و سازمان بهبود می یابد. علاوه بر استفاده زیاد سازمان از فرآیند ارزیابی، مانند تعیین نیازهای آموزشی و پرداخت حقوق و مزایای متعادل و پرورش کارکنان، نیروی انسانی سازمان هم از این اقدام بهره مند می گردد، زیرا ارزیابی عملکرد، ضعف ها و توانایی های کارکنان را نشان می دهد و کارکنان با کسب اطلاع از آنها اقدامات لازم را به منظور تسلط بر ضعف ها و بهبود توانایی های خود انجام می دهند تا بتوانند در مسیر زندگی شغلی خود موفق گردند؛ لذا منافع فرد و سازمان، هر دو اقتضا می کند که این فرآیند به طور صحیح در دوره های معین صورت گیرد.

در مکتب الهی اسلام، ارزیابی و رسیدگی به اعمال بسیار مورد تأکید قرار گرفته است و ائمه معصومین (ع) و علمای اسلام برای آن ارزش زیادی قائل شده اند. در اسلام اعمال انسان و نیاتی که دارد ارزیابی می شود. «عمل» در مکتب اسلام تا آن جا ارزش و اعتبار دارد که حتی کوچک ترین اعمال در ترازوی عدل الهی، مورد سنجش قرار می گیرد و در وقت رسیدگی به اعمال هرگز کسانی که اعمال شایسته دارند با دیگران، مساوی نیستند. سوره زلزال در آیات

هفتم و هشتم به این معنا اشاره دارد: «فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَ مَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ». بنابراین به اعمال افراد رسیدگی می شود و افراد با توجه به اعمال نیک و بد، پاداش و کیفر می بینند و هر کس در گرو آنچه کسب کرده می باشد.

حضرت علی(ع) خطاب به مالک اشتر می فرماید: «نباید در نزد تو نیکوکار و بدکار دارای موقعیت یکسان و مساوی باشند و باید اعمال افراد را بسنجی و ارج گذاری.» (۱)

نیات اعمال هم بسیار مهم است و در حدیثی از پیامبر اسلام(ص) داریم که «إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ؛ (۲) (همانا ارزش اعمال به نیت است.»

با توجه به مطالب مذکور انسان ها باید دائماً به اعمال خود رسیدگی کنند تا ضعف های خویش را ببوشانند. مدیران هم در سازمان ها با انجام این مهم و در میان گذاشتن نتایج ارزیابی ها با کارکنان باید آنها را در مسیر رشد و تعالی یاری کنند. با وجود تأکیده های زیادی که در این زمینه شده است، هنوز ارزیابی عملکرد در جامعه اسلامی ما نهادینه نشده است و دست اندرکاران برای آن اهمیت چندانی قائل نیستند.

## تعریف ارزیابی عملکرد نیروی انسانی

در مباحث مدیریت، ارزیابی با عنوان ها و واژه های مختلفی -مانند ارزیابی، ارزشیابی ارزیابی عملکرد، ارزیابی شایستگی یا لیاقت، ارزیابی کارکنان- به کار رفته است که تقریباً همه آنها مفهوم ارزیابی عملکرد نیروی انسانی را در بر دارد. در سازمان ها معمولاً کلیه افراد به طور غیررسمی، مورد ارزیابی قرار می گیرند، اما فرآیند ارزیابی عملکرد نیروی انسانی به ارزیابی نظام دار نحوه انجام کار کارکنان می پردازد، به طوری که با آن بتوان به اهداف موردنظر دست یافت. بنابراین ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به طور نظام دار به تشریح توانایی ها و ضعف های کارکنان با توجه به شغل آنها در فواصل معین می پردازد. (۳)

این فرآیند، همچنان که بیان شد، دارای مزایای زیادی می باشد. برای سازمان اطلاعاتی تأمین می کند که مبنای بسیاری تصمیمات مدیریت سازمان قرار می گیرد و همچنین با مشخص شدن ضعف ها و توانایی های نیروی انسانی و در میان گذاشتن نتایج آنها با کارکنان می توان آنها را در مسیر رشد و پیشرفت شغلی کمک کرد، زیرا کارکنان با آگاهی یافتن از نتایج آن و شرکت در برنامه های آموزشی می توانند ضعف های خود را ببوشانند و در مسیر زندگی شغلی خویش برنامه ریزی مناسب بنمایند.

اهداف متعددی را می توان با انجام این فرآیند دنبال کرد که در این قسمت به شرح آنها پرداخته می شود.

## اهداف ارزیابی عملکرد

هدف کلی از نظام ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، بهبود اثربخشی سازمان است. (۴) (در راستای هدف کلی مذکور، ارزیابی عملکرد، معمولاً برای تحقق اهداف متعددی صورت می گیرد. البته دستیابی به تمام اهداف با یک نظام ارزیابی بعید است، به همین دلیل در انجام ارزیابی باید هدف موردنظر مشخص شده باشد؛ به طور کلی از فرآیند ارزیابی می توان به اهداف زیر دست یافت.

## ۱. رشد و توسعه کارکنان

از اهداف مهم ارزیابی عملکرد، بهبود مهارت‌ها و انگیزه کارکنان از طریق تأمین بازخور عملکرد است. (۵) با فرآیند مذکور و در میان گذاشتن نتایج آن و مشاوره شغلی با کارکنان می‌توان به آنها کمک کرد تا بر ضعف‌های خود پیروز گردند و با بهبود توانایی‌های خود، قادر باشند عملکرد و زندگی شغلی بهتری داشته باشند. (۶)

همچنین یک نظام ارزیابی مناسب به تعیین نیازهای آموزشی کارکنان می‌پردازد و تعیین نیازهای آموزشی مبنای برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان قرار می‌گیرد. تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی هم موجبات رشد و توسعه کارکنان را فراهم می‌کند.

## ۲. پرداخت حقوق و مزایا متناسب با عملکرد

یکی دیگر از اهداف مهم ارزیابی عملکرد، پرداخت حقوق متناسب است. اگر مدیران بخواهند حقوق و مزایا موجب افزایش رضامندی و بهبود عملکرد گردد باید نظام پرداخت براساس شایستگی کارکنان باشد؛ در واقع باید رابطه مستقیمی بین افزایش پرداخت و بهبود عملکرد باشد.

شکل شماره (۱-۸) افزایش حقوق را براساس افزایش نرخ عملکرد فردی نشان می‌دهد. همچنان که مشاهده می‌گردد، کارمندی که عملکرد عالی داشته است، حداکثر نرخ افزایش پرداخت را در بر گرفته است و برعکس شخصی که عملکرد آن غیر رضایتمند بوده، هیچ افزایش پرداختی نسبت به گذشته نداشته است. (۷)

تصویر ۱۵۴ نمودار شماره (۱-۸) افزایش نرخ حقوق و مزایا براساس نظام شایستگی افزایش پرداخت، مطابق شکل مزبور، ضمن این که پرداخت حقوق و مزایای متعادل را دربردارد، موجبات بهبود عملکرد و رضایتمندی کارکنان شایسته و با لیاقت را فراهم می‌کند. تفاوت حقوق شاغلی که عملکرد متوسط داشته است با شاغلی که عملکرد عالی داشته، قابل ملاحظه است، برای مثال اگر پایه حقوق شخصی که عملکرد عالی دارد ده هزار تومان باشد در سال آینده هزار تومان بیشتر دریافت خواهد کرد؛ قطعاً این بر رضایت شغلی و بهبود عملکرد تأثیر مثبت می‌گذارد.

با توجه به مطالب فوق، پرداخت حقوق و مزایای یکسان، بین همه کارکنان و افزایش آن براساس تجربه و سابقه کاری عادلانه نبوده و بر اساس نظام شایستگی نمی‌باشد و باعث فرسوده شدن کارکنان و ایجاد نارضایتی و عدم کارایی می‌گردد.

## ۳. برنامه ریزی نیروی انسانی

یک جنبه مهم برنامه ریزی نیروی انسانی، تعیین نیروی انسانی موجود در سازمان و شناسایی قابلیت‌های آنها می‌باشد. ارزیابی عملکرد کارکنان، اگر در تمام سطوح سازمان صورت گیرد، به آسانی شایستگی‌ها و استعداد سازمان و اعضای آن را نشان می‌دهد. این مهم به ویژه در مورد سرپرستان و مدیران از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین نتایج ارزیابی عملکرد به منظور بررسی اعتبار و روایی آزمون‌های گزینش مورد استفاده قرار می‌گیرد، زیرا نتایج ارزیابی تا حد زیادی بیانگر اعتبار و روایی آزمون‌ها می‌باشد.

## ۴. شناسایی استعداد (پنهانی) افراد

بعضی سازمان ها سعی می کنند از طریق فرآیند ارزیابی عملکرد، استعدادهای پنهانی افراد را هم شناسایی کنند. (۸) این مهم به دلیل آن است که معمولاً در ترفیع افراد به ویژه سرپرستان، فقط به عملکرد گذشته آنها توجه می شود، در حالی که باید به بررسی استعداد آنها به ویژه توانایی مدیریتی آنها پرداخته شود، زیرا عملکرد موفق یک شخص در یک شغل، دقیقاً بدان معنا نیست که در آینده می تواند در پست سطح بالاتر به همان نحو عمل کند.

تأکید زیاد بر مهارت های فنی و فراموش کردن مهارت های مهم دیگر، اشتباهی است که در ترفیع کارکنان در پست های مدیریتی صورت می گیرد. بنابراین از طریق ارزیابی عملکرد می توان به استعداد افراد پی برد و با توجه به آن تصمیمات مربوط را اخذ کرد.

## فرآیند ارزیابی عملکرد

برای این که ارزیابی عملکرد به طور صحیح و نظام دار در سازمان صورت گیرد، بهتر است که از روال منطقی مناسب تبعیت شود. یک الگو از فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان در نمودار شماره (۲-۸) نشان داده شده است. همچنان که مشاهده می گردد اولین مرحله، تعیین اهداف خاص ارزیابی عملکرد است. از آن جا که ارزیابی عملکرد برای اهداف متعددی می تواند صورت گیرد و یک نظام ارزیابی برای دستیابی به تمام اهداف ممکن است مطلوب نباشد، باید هدفی خاص موردنظر باشد. مشخص کردن هدف خاص ارزیابی بر طراحی و نحوه ارزیابی تأثیر می گذارد و با کارآیی بیشتر فرآیند مذکور دنبال می شود، برای مثال ممکن است نظام ارزیابی برای تعیین نیازهای آموزشی یا پرداخت متعادل صورت گیرد. قطعاً روش های ارزیابی آنها یکسان نخواهد بود.

۱۵۶ نمودار شماره (۲-۸) فرآیند ارزیابی عملکرد نیروی انسانی پس از این که هدف خاص ارزیابی تعیین شد باید به برقراری و تنظیم استانداردهای عملکرد پرداخته شود. برای تعیین استانداردهای عملکرد باید از اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل شغل استفاده گردد، زیرا تجزیه و تحلیل شغل شرح کاملی از وظایف و ویژگی های مشاغل را ارائه می دهد. استانداردهای عملکرد باید مشخص کننده نوع عملکرد و چگونگی آن باشد و همچنین باید جنبه های کمی و کیفی عملکرد را مشخص کند. (۹)

جنبه های کمی معمولاً شامل تعداد فعالیت، زمان صرف شده، تعداد اشتباهات با توجه به نوع کار می باشد. جنبه های کیفی معمولاً شامل دقت و کیفیت کار، توانایی ایجاد هماهنگی، توانایی تجزیه و تحلیل مسائل و اطلاعات، ارزشیابی و راهنمایی و امثال آن است. جنبه های مذکور به ماهیت مشاغل بستگی دارد. طبیعی است استانداردهای عملکرد در حد متوسط تعیین می گردد.

زمانی که استانداردها تعیین شدند باید در مورد این انتظارات با کارکنان گفتگو کرد. متأسفانه در بسیاری سازمان ها مشاغل دارای استانداردهای مبهمی هستند و مسأله، موقعی بحرانی می گردد که در مورد انتظارات با کارکنان صحبتی به عمل نیامده باشد. بنابراین اطلاعات لازم در مورد انتظارات و استانداردها باید برای شاغلین بازگو شده باشد، همچنین باید از دریافت و پذیرش انتظارات عملکرد اطمینان حاصل شود. (۱۰)

پس از این که عملکرد صورت گرفت باید به اندازه گیری آن پرداخته شود. اندازه گیری عملکرد با توجه به ماهیت مشاغل، معمولاً از طریق مشاهده عملکرد، گزارش های مکتوب و شفاهی عملکرد صورت می گیرد و سپس عملکرد

واقعی با استانداردها مقایسه می‌گردد. در واقع در این مرحله بر اساس استانداردهای تعیین شده به ارزیابی عملکرد واقعی پرداخته می‌شود. اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد با روش‌های ارزیابی صورت می‌گیرد.

در مرحله آخر باید در مورد نتایج ارزیابی با کارکنان برای دستیابی به اهداف رشد و توسعه گفتگو نمود. امروزه این مهم با توجه به نقش نیروی انسانی و اهمیت آموزش و پرورش نیروی انسانی در دستیابی به اهداف سازمانی، یکی از وظایف مهم مدیران می‌باشد.

همچنین در این مرحله از ارزیابی باید اقدامات اصلاحی در صورت نیاز بررسی و انجام گردد. مدیران باید ضمن بررسی دلایل انحراف زیاد بین عملکرد واقعی و استانداردها از طریق تحقیقات مربوط به عملکرد نیروی انسانی، اقدامات اصلاحی را انجام دهند.

## چه کسی باید به ارزیابی بپردازد؟

در فرآیند ارزیابی عملکرد، یک سؤال آن است که چه کسی به ارزیابی باید بپردازد. مسؤلیت برای طراحی و اداره نظام‌های ارزیابی به عهده متخصصان پرسنلی می‌باشد و سپس به وسیله مدیران در سرتاسر سازمان مورد استفاده قرار گیرد. (۱۱)

در اجرا و به کارگیری برنامه‌های ارزیابی، مشارکت مستقیم مدیران اجرایی ضروری است، در غیراین صورت موفقیتی حاصل نمی‌گردد (۱۲). برای ارزیابی می‌توان از موارد زیر استفاده کرد:

### ۱. سرپرست بلافصل

سرپرست بلافصل هر شخص درباره اهداف واحد و سازمان و همچنین عملکرد و رفتار کارکنان خود آشنایی کافی دارد و به راحتی می‌تواند عملکرد شخص را به اهداف ربط دهد و ارزیابی کند. (۱۳)

مطالعات مربوط در این زمینه نشان می‌دهد که بسیاری سازمان‌ها برای ارزیابی از این طریق استفاده می‌کنند، حتی در صورتی که از دیگران و روش‌های دیگر برای ارزیابی سؤال شود، می‌بایست نظرهای سرپرست بلافصل مورد توجه اکید قرار گیرد. (۱۴) البته استفاده از نظرهای سرپرستی دارای نکات منفی نیز می‌باشد. سرپرست بلافصل ممکن است بر روی جنبه‌های معینی از عملکرد کارکنان تأکید کند و احتمالاً جنبه‌هایی را فراموش نماید، همچنین ممکن است در نتایج ارزشیابی‌ها دست کاری کند تا موجب افزایش پرداخت یا ترفیع را فراهم آورد؛ به همین دلیل برخی سازمان‌ها جایگزین‌هایی برای آن در نظر می‌گیرند. (۱۵)

### ۲. ارزیابی به وسیله همکاران

ارزیابی یک شاغل با همکاران هم درجه او، ثابت شده است در پیش‌بینی عملکرد آینده شخص و همچنین شناسایی افراد برای ترفیع، مؤثر و موفق می‌باشد. (۱۶) این طریق به ویژه برای مشاغل مدیریتی مناسب می‌باشد، زیرا همکاران یک شخص جنبه‌های مختلف عملکرد را مدنظر قرار می‌دهند و با درنظر گرفتن تمام جوانب احتمالاً قضاوت بهتری صورت می‌گیرد.

### ۳. ارزیابی به وسیله کمیته ها

بعضی سازمان ها کمیته هایی را به منظور ارزیابی تشکیل می دهند. این کمیته ها اغلب از سرپرست بلافصل و همچنین از سه یا چهار سرپرست دیگر تشکیل می گردد (۱۷). البته ممکن است این کمیته ها شامل نماینده کارکنان هم باشد. هر کمیته باید از عملکرد افراد برای ارزیابی شناخت کافی داشته باشد. یکی از مزیت های آن، اعتبار آن می باشد، زیرا ارزیابی گروهی از اثرهای تعصبات شخصی و تعمیم یک جنبه به کل جلوگیری می کند. همچنین افراد کمیته که در سطوح مختلف سازمانی هستند تمام جوانب عملکرد را بررسی می کنند. در نتیجه، این نوع ارزیابی از اعتبار بیشتری برخوردار است. (۱۸)

### ۴. استفاده از زیردستان

بعضی سازمان ها برای ارزیابی سرپرستان از زیردستان آنها استفاده می کنند، زیرا زیردستان در یک موقعیت نسبتاً خوبی برای بررسی و ارزیابی توانایی مدیریتی سرپرستان می باشند. آنها می توانند در مورد شیوه رهبری، توانایی برقراری ارتباط با کارکنان، توانایی هدایت و راهنمایی سرپرست و امثال آن نظر بدهند.

ارزیابی با استفاده از نظرهای زیردستان معمولاً در دانشگاه ها بیشتر مورد استفاده می باشد. (۱۹) البته زیردستان در ارزیابی نمی توانند به تمام جوانب و موارد مربوط به ارزیابی توجه لازم را داشته باشند.

### ۵. خود - ارزیابی (۲۰)

اگر افراد از اهداف و همچنین از استانداردهای عملکرد، آگاهی کامل داشته باشند تا حد زیادی می توان گفت که بهترین موقعیت برای ارزیابی، خودشان هستند (۲۱). در این روش، کارکنان با کمک سرپرست به تدوین اهداف کاری برای یک دوره معین و همچنین به تعیین شرح وظایف شغلی و مسئولیت ها و اختیارات می پردازند و پس از پایان دوره، عملکرد واقعی خود را با هدف های تعیین شده، مقایسه و ارزیابی می کنند. سرپرستان نیز در طول دوره به راهنمایی و هدایت کارکنان می پردازند.

از این طریق، چون کارکنان در تعیین هدف های دوره، مشارکت کامل داشته اند انگیزه لازم را برای بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف خواهند داشت؛ همچنین با کمک سرپرست در پایان دوره به بررسی موارد انحراف از برنامه و اقدامات اصلاحی می پردازند.

سازمان ها با توجه به نوع کار و شرایط و مقتضیات باید از شیوه های مناسب استفاده نمایند. ارزیابی باید در فواصل معین صورت گیرد. در بسیاری سازمان ها، سالانه یا هر شش ماه صورت می گیرد. به هر حال ارزیابی باید قبل از پایان یک دوره کاری باشد.

## روش های ارزیابی عملکرد نیروی انسانی

برای ارزیابی روش های متعددی وجود دارد. این روش ها عبارتند از: معیارهای رتبه بندی، وقایع حساس، تشریحی، استاندارد کار، توزیع اجباری، مدیریت بر مبنای هدف. به کارگیری هر کدام از آنها به ماهیت وظایف و هدف ارزیابی

بستگی دارد، برای مثال در صورت تأکید بر افزایش پرداخت، روش استفاده از معیارهای رتبه بندی، درجه بندی یا روش استاندارد کار بیشتر مورد استفاده قرار می گیرد و اگر تأکید بر مشارکت و آموزش و پرورش نیروی انسانی باشد از روش مدیریت بر مبنای هدف استفاده می شود. برای مشاغل سرپرستی بیشتر از روش مدیریت بر مبنای هدف و برای کارکنان روزمزد از روش تعیین استاندارد کار استفاده می شود، حال درباره روش های ارزیابی به توضیح مختصری می پردازیم:

## ۱. روش معیارهای رتبه بندی.

روشی که به طور گسترده مورد استفاده قرار می گیرد و به درجه بندی کارکنان بر اساس یک سلسله عوامل تعریف شده می پردازد روش معیارهای رتبه بندی است. به کارگیری این روش از طریق قضاوت و داوری در باره نحوه انجام کار بر مبنای معیارهای تعیین شده می باشد. (۲۲) معیارها به درجاتی تقسیم می شود که معمولاً بین پنج تا هفت درجه است. یک دلیل برای معروفیت عامه این روش، سادگی آن می باشد، زیرا بدین طریق می توان کلیه کارکنان را به طور نسبتاً مناسب و سریع ارزیابی کرد.

عوامل انتخاب شده، برای ارزیابی نوعاً به دو گروه تقسیم می گردد: یکی مشخصات مربوط به شغل و یکی هم مشخصات مربوط به شخص. عواملی که به شغل مربوط می گردد شامل کمیت و کیفیت کار است، در حالی که عوامل شخصی از ویژگی هایی مانند قابلیت اعتماد و اطمینان و نظم و سازگاری و تشریک مساعی تشکیل می شود. ارزیاب، برگه مربوط را با مشخص کردن درجه هر عامل تکمیل می کند که توصیفی از فرد و عملکرد او می باشد.

بعضی سازمان ها از ارزیاب می خواهند برای هر امتیازی که در ارزیابی قائل شده است توضیحی هم داشته باشد. این عمل ممکن است به ویژه هنگامی که حد بالا و حد پایین درجه ها در ارزیابی، تعیین شده، مورد نیاز باشد، برای مثال اگر شاغلی در عامل ابتکار به طور غیر رضایت بخش ارزیابی شود، ارزیاب باید برای نحوه امتیازدهی خود دلیل کافی ارائه دهد. هدف این کار، دوری جستن از قضاوت های سطحی و ذهنی و عجله کاری می باشد.

نمونه ای از این روش در جدول شماره (۳-۸) ارائه شده است. همچنان که ملاحظه می شود این الگو برای ارزیابی مدیران توسط سازمان امور اداری و استخدامی کشور، تهیه و ارائه شده است. هر عامل و درجه مربوط به آن تعریف شده است و هرچه عوامل و درجات دقیق تر تعریف شوند، ارزیاب بهتر می تواند عملکرد فرد را ارزیابی کند. ثبات ارزیابی در سراسر سازمان هنگامی به دست می آید که تمام ارزیاب کنندگان از عوامل و درجات آن، تفسیر یکسانی داشته باشند.

برگه پیوست ۱۶۲-۱۶۳-۱۶۴-۱۶۵ جدول شماره (۳-۸) فرم ارزیابی مدیران

## ۲. روش وقایع حساس (۲۳)

روش وقایع حساس و مهم، یک تکنیک ارزیابی عملکرد است که مستلزم ثبت وقایع و فعالیت های مهم - چه مثبت و چه منفی - است که تأثیر مهمی روی عملکرد سازمان دارد. (۲۴) معمولاً یک واقعه، وقتی حساس تلقی می شود که انجام و یا خودداری از انجام آن برای سازمان، نتایج ثمربخش یا زیان بخش به بار آورد؛ به عبارت دیگر وقایع حساس، رویدادهای خارج از حد متعارف و انتظار سرپرست به شمار می آید. (۲۵)

با ثبت وقایع حساس در طول دوره ارزیابی، اطلاعات مناسبی برای ارزیابی در اختیار ارزیاب قرار می گیرد. با این روش، ارزیابی از کل دوره عملکرد موردنظر می باشد و فقط به عملکرد یک هفته یا یک ماه توجه نمی گردد، اما اگر سرپرست، کارکنان زیادی را تحت اداره خود داشته باشد، زمان طولانی باید برای ثبت آنها درنظر گرفت. نمونه ای از برگه مربوط به ثبت وقایع حساس در نمودار شماره (۴-۸) آمده است. (۲۶)

۱۶۶ نمودار شماره (۴-۸) نمونه ای از برگه ارزیابی بر اساس روش وقایع حساس.

### ۳. روش تشریحی (۲۷)

روش تشریحی، یک تکنیک ارزیابی عملکرد است که به وسیله آن، ارزیاب شرح خلاصه ای از نحوه عملکرد و رفتار کارمند را می نویسد. در این روش، برگه خاصی مورد استفاده نمی باشد، بلکه ارزیاب کننده بر اساس تشخیص خود، به صورت انشایی، نحوه عملکرد کارمند را یادداشت می کند. البته این روش بیشتر بر رفتار و ویژگی های فرد تمرکز دارد. ارزیابی به این طریق تا حد زیادی به توانایی ارزیابان به ویژه از نظر انشایی بستگی دارد. بعضی سرپرستان هستند که توانایی لازم را برای این کار دارند.

### ۴. روش استاندارد کار

استاندارد کار، یک روش ارزیابی عملکرد است که از طریق آن، عملکرد هر فرد با استاندارد از پیش تعیین شده یا سطح ستاده مورد انتظار مقایسه می شود. استانداردها عملکرد معمولی برای یک فرد متوسط است که با سرعت عادی کار می کند. استانداردهای کار ممکن است برای انواع مشاغل مورد استفاده قرار گیرد، اما بیشتر برای مشاغل تولیدی محصولات به کار گرفته می شود. یک مزیت استفاده از این روش آن است که معیار ارزیابی، عینی و معین است. برای این که کارکنان از سطح استانداردها رضایت داشته باشند باید از این که چگونه استانداردها برقرار شده اند آگاهی کامل داشته باشند. این، بیان می دارد که سطح استانداردها و تغییر آنها باید برای کارکنان منطقی و عقلایی باشد.

### ۵. روش درجه بندی

یکی از ساده ترین روش های ارزیابی عملکرد، روش درجه بندی است. سرپرست تمام کارکنان تحت نظر خود را بر اساس عملکرد کلی آنها، از عالی تا ضعیف، درجه بندی می کند. در به کارگیری این روش، ارزیاب به سادگی تمام، کارکنان را براساس عملکردشان در تعداد معینی درجه جا می دهد؛ در واقع موقعیت نسبی هر یک را نسبت به بقیه کارکنان تعیین می نماید، برای مثال بهترین کارکنان در یک واحد سازمانی در بالاترین درجه و ضعیف ترین کارکنان در پایین ترین درجه قرار می گیرند. هر درجه، موقعیت یک شخص را نسبت به بقیه نشان می دهد. کارکنانی که تحت سرپرستی چند نفر می باشند ممکن است هر یک از سرپرستان آنان را درجه بندی کنند و نهایتاً از درجه های ارائه شده، معدل گیری صورت گیرد.

بعضی ها برای درجه بندی کارکنان فقط عملکرد کلی فرد را در نظر می گیرند، اما بعضی دیگر از عواملی مانند کمیت، کیفیت، اطلاعات شغلی، میزان همکاری و عواملی نظیر آن که به شغل بستگی دارد، استفاده می کنند. هر کدام از این عوامل از ضعیف تا عالی درجه بندی می گردد و درنهایت درجه های عوامل با هم جمع می شود.

روش درجه بندی، هم ساده می باشد و هم به آموزش خاصی نیاز ندارد، اما چند عیب برای آن برشمرده اند: یکی این که اگر تعداد کارکنان زیاد باشد به کارگیری آن بسیار پیچیده و زمان بر می باشد؛ مسأله دیگر این که شناسایی دو حد نهایی - ضعیف و عالی - آسان است، اما شناسایی کارکنان بین این دو حد کمی مشکل است. در این جا بیشتر قضاوت شخصی و اظهار نظر ذهنی سرپرست ملاک ارزیابی قرار می گیرد، به این علت احتمال بروز قضاوت ناصحیح افزایش می یابد.

## ۶. روش توزیع اجباری

محققان به طور تجربی به این نتیجه رسیده اند که اختلاف در کمیت های بسیاری متغیرها مانند قد انسان ها، هوش و عملکرد، دارای نظم تعجب آوری است. در واقع چنانچه کمیت متغیر خاصی، بارها اندازه گیری شود، پراکندگی اندازه ها تابع یک توزیع پیوسته به نام نرمال می شود.

روش توزیع اجباری، روشی است که از طریق آن، ارزیاب مجبور است تمام کارکنان را در درجاتی از ضعیف تا عالی مانند یک توزیع نرمال قرار دهد. برای هر درجه، درصد معینی از کارکنان در نظر گرفته می شود، برای مثال ده درصد کارکنان به عنوان عملکرد عالی، بیست درصد بعدی دارای عملکرد خوب، چهل درصد بعدی متوسط، بیست درصد بعدی زیر متوسط و باقی مانده به عنوان پایین ترین عملکرد همچنانکه در توزیع نرمال اعمال می شود - در نظر گرفته و ارزیابی می شوند؛ (۲۸) در نتیجه بیشتر افراد در حد معمول و متوسط ارزیابی می گردند و عملکرد درصد کمی از افراد، عالی و فوق العاده یا در حد خیلی ضعیف در نظر گرفته می شود. به نمودار شماره (۵-۸) توجه فرمایید. همچنان که ملاحظه می گردد ۶۸ درصد کارکنان به طور متوسط ارزیابی می گردند. چنانچه یک واحد سازمانی دارای پنجاه نفر باشد ۲۴ نفر آنها متوسط، یک نفر عالی، هفت نفر خوب، هفت نفر زیر متوسط و یک نفر ضعیف ارزیابی می گردد. البته درصدهای فوق قابل تغییر است و سازمان می تواند با توجه به عملکرد نیروی انسانی خود و خطمشی ها، درصدها را تغییر دهد، برای مثال درصد بیشتری را برای دو نهایی عالی و ضعیف در نظر بگیرد. (۲۹) به هر حال ارزیاب کننده مجبور است با توزیع ارائه شده توسط سازمان به ارزیابی بپردازد؛ در نتیجه آزادی عمل تا حدی محدود می گردد.

۱۶۹ نمودار شماره (۵-۸) نمونه ای از توزیع نرمال

## ۷. روش مدیریت بر مبنای هدف (۳۰)

نظریه مدیریت بر مبنای اهداف به مشارکت کارکنان در تعیین اهداف و حل مسائل تأکید دارد، همچنین یک روش ارزیابی عملکرد می باشد. در برخی از روش ها که تاکنون بحث شد ویژگی های شخصی کارکنان اغلب به عنوان معیاری برای ارزیابی عملکرد در نظر گرفته شده است، علاوه بر آن، نقش ارزیاب کننده مانند یک قاضی می باشد، اما مدیریت بر مبنای هدف یک سیستم عمل گراست. (۳۱) به وسیله آن، فرآیند ارزیابی از نگرش های شخصی کارکنان به عملکرد شغلی آنها تغییر می کند. نقش سرپرست از نقش داوری به نقش مشاوره و تسهیل کننده تغییر می کند و کارکنان هم در ارزیابی، مشارکت فعالی را خواهند داشت. (۳۲)

در به کارگیری این روش افراد به اتفاق سرپرست (۳۳) به موارد زیر می پردازند:

الف) تعیین اهداف؛

ب) تنظیم طرح های عملی؛

پ) بررسی و اصلاح رفتار و عملکرد؛

ت) ارزیابی عملکرد واقعی براساس اهداف اولیه.

موفقیت این روش تا حد زیادی به توانایی کارکنان و مدیران در تعیین اهداف قابل اندازه گیری و قابل دستیابی و تنظیم طرح های عملیاتی وابسته است. در پایان دوره، کارکنان به اتفاق سرپرست، به بررسی و ارزیابی اهدافی که نائل شده اند می پردازند، همچنین با مقایسه آنها با اهداف اولیه، اقدامات لازم را برای حل مسائل و انحرافات از برنامه انجام می دهند.

سرپرست با نظام مدیریت بر مبنای هدف، کانال ارتباطی نزدیک و باز با کارکنان را حفظ می کند و به کمک کارکنان به برقراری اهداف و برنامه ها برای دوره بعد می پردازد و فرآیند تکرار می گردد. در نتیجه، ارزیابی عملکرد در خود سیستم وجود دارد و آن برای کارکنان یک سیستم خود - ارزیابی ایجاد می کند، زیرا هر کس می خواهد عملکرد خود را براساس اهدافی که خود در تعیین آن نقش و مشارکت داشته است ارزیابی کند؛ در نتیجه اجرای کار بهتر صورت می گیرد و کارکنان حداکثر توانایی خود را به کار می بندند.

سیستم ارزیابی به وسیله مدیریت بر مبنای هدف در سازمان هایی که مدیران بیشتر از سبک استبدادی استفاده می کنند، غیرقابل اجراست، زیرا با فرهنگ سازمانی آنها تطابق ندارد.

## مسائل موجود در ارزیابی عملکرد

برخی مسائل وجود دارد که معمولاً در هنگام ارزیابی عملکرد پیش می آید. بعضی از این مسائل، در ذات روش ها نیستند، بلکه بیشتر در نتیجه به کارگیری غلط روش ها پیش می آید. آشنایی با آنها به ارزیابان کمک می کند در هنگام ارزیابی دقت لازم را داشته باشند تا از بروز آنها جلوگیری شود؛ این مسائل عبارت است از:

### ۱. عینی نبودن معیارها

یکی از مسائل موجود در هنگام ارزیابی، عدم به کارگیری معیارهای عینی برای ارزیابی است، برای مثال در استفاده از عوامل برای رتبه بندی عمدتاً از عواملی مانند نگرش، روحیه و شخصیت استفاده می شود که اندازه گیری صحیح آنها مشکل است؛ علاوه بر آن، این عوامل ممکن است در بعضی مشاغل کمتر با عملکرد فرد به کار گرفته شود. بنابراین درجاتی از ذهنی بودن احتمالاً در هنگام ارزیابی پیش می آید، در نتیجه باید سعی شود که به عینی بودن عوامل بیشتر توجه شود.

### ۲. مسأله تعمیم یک عامل به کل

مسأله یا اشتباه تعمیم یک عامل به کل، هنگامی اتفاق می افتد که ارزیاب کننده یک عامل را در فرد مشاهده کند و با توجه به آن عامل به ارزیابی کلی بپردازد، چنانچه این اشتباه رخ دهد در بسیاری موارد، ارزیابی دقیق صورت نمی گیرد، چون نمی توان با یک عامل منصفانه ارزیابی کرد.

برای مثال، یک ارزیاب کننده ممکن است برای تمیزی و نظافت اهمیت زیادی قائل شود، حال اگر در فردی این ویژگی را دید عملکرد او را خوب ارزیابی می کند حتی اگر در عوامل دیگر ضعیف باشد و اگر این خصیصه را در او مشاهده نکرد با وجود مناسب بودن عوامل دیگر او را ضعیف می سنجد.

### ۳. ارفاق یا آسان گیری (۳۴)

ارزیابی خوب از فرد نالایق را ارفاق یا آسانگیری می نامند. برخی ارزیاب کنندگان ممکن است از این ویژگی برخوردار باشند.

### ۴. تمایل به ارزیابی در حد متوسط (۳۵)

تمایل به حد مرکزی، یک اشتباه عمومی است و هنگامی اتفاق می افتد که کارکنان به طور ناصحیح به حد متوسط ارزیابی نزدیک شوند. این اشتباه به دلایلی مانند آشنا نبودن به طرز انجام کار کارکنان و پرهیز از جریحه دار ساختن عواطف افراد پیش می آید.

### ۵. تعصب به رفتار جدید

معمولاً رفتار افراد و بهره وری چند روز یا چند هفته قبل از ارزیابی بهبود می یابد. طبیعی است رفتارهای جدید و حاصل کار بهتر از گذشته است، بنابراین در ارزیابی عملکرد نباید قسمتی از کل دوره ارزیابی مورد توجه باشد، بلکه ارزیابی، یک دوره معینی از کار را دربر می گیرد و عملکرد شاغل باید در کل دوره مورد بررسی قرار گیرد.

### ۶. تعصب شخصی

افرادی که به ارزیابی عملکرد می پردازند ممکن است به برخی ویژگی های شخصی کارکنان مانند نژاد، منطقه، جنس، عقیده و گرایش های مذهبی، تعصب داشته باشند. هر فردی که ویژگی مورد نظر ارزیاب را دارا باشد، خوب ارزیابی می شود.

## گفتگو در مورد نتایج ارزیابی با کارکنان

در پایان دوره ارزیابی سرپرست با کارکنان باید به گفتگوی رسمی بپردازد. این گفتگو یا مصاحبه اگر درباره بهبود و بازسازی کارکنان در جهت اهداف سازمان باشد، ضروری است. در واقع این گفتگو بیشتر به منظور آموزش و بهسازی کارکنان صورت می گیرد و به نقش حمایتی مدیر تأکید دارد.

کلید موفقیت در مصاحبه ارزیابی، این است که هر دو - مدیر و شاغل - در جلسه ای به بررسی مسائل بپردازند، نه این که به دنبال مقصر باشند و عیب جویی کنند. این مصاحبه باید بلافاصله پس از دوره ارزیابی طرح ریزی گردد. زمان صرف شده برای یک مصاحبه ارزیابی به طور درخور توجهی با سیاست سازمان و موقعیت یک فرد ارتباط دارد و هدایت یک مصاحبه مستلزم کاردانی و بردباری سرپرست می باشد. در به کارگیری انتقاد باید دقت کافی به عمل آید. انتقاد مداوم، به ناامیدی منجر می گردد و اثر نامطلوبی در پرورش نیروی انسانی دارد. البته این بدان معنا نیست

که رفتار ناشایسته کارکنان نادیده انگاشته شود، بلکه باید با توجه به شرایط، اقدامات اصلاحی مناسب را انجام داد. مهم آن است که به شخصیت افراد نباید لطمه وارد آید و فرآیند ارزیابی باید تجربه ای مثبت برای کارکنان باشد، در این صورت است که عملکرد آینده می تواند تغییر کند.

## خلاصه فصل

شناسایی و آگاهی یافتن از نحوه عملکرد کارکنان قسمت مهمی از فعالیت های مدیران سازمان است. از طریق این مهم اطلاعاتی تأمین می گردد که بر بسیاری تصمیمات مدیریت تأثیر می گذارد. ارزیابی عملکرد ضمن این که مزایای زیاد برای سازمان دارد برای کارکنان و رشد و توسعه آنها هم مفید واقع می گردد. ارزیابی عملکرد فرآیندی است که با آن به طور نظام دار به تشریح توانایی ها و ضعف های کارکنان در فواصل معین پرداخته می شود. اهداف متعددی را می توان با ایجاد و توسعه این نظام در سازمان دنبال کرد که عبارتند از: رشد و توسعه کارکنان، پرداخت حقوق متناسب با عملکرد، استفاده از اطلاعات آن در برنامه ریزی نیروی انسانی، شناسایی استعداد نهانی افراد .

فرآیند ارزیابی عملکرد شامل این مراحل می باشد: شناسایی اهداف ویژه ارزیابی، برقراری استانداردهای عملکرد، گفتگو در مورد استانداردها و انتظارات با کارکنان، اندازه گیری و ارزیابی عملکرد، مطرح کردن نتایج ارزیابی با کارکنان و انجام اقدامات اصلاحی. چنانچه یکی از هدف های مهم مدیریت سازمان، رشد و تعالی افراد باشد، مرحله پنجم از اهمیت زیادی برخوردار است.

معمولاً سرپرستان بلافصل، همکاران، کمیته های ارزیابی، زبردستان و همچنین خود کارکنان در صورت مشارکت فعال آنها در امور، ارزیابی در سازمان ها را انجام می دهند. برای ارزیابی روش های مختلفی وجود دارد که باید با توجه به نوع شغل از آنها استفاده شود. این روش ها عبارتند از: روش معیارهای رتبه بندی، روش وقایع حساس، روش تشریحی، روش استاندارد کار، روش درجه بندی، روش توزیع اجباری، روش مدیریت بر مبنای هدف.

در هنگام ارزیابی احتمالاً مسائلی پیش می آید، ارزیاب کنندگان باید ضمن آگاهی از آنها سعی کنند از بروز آنها جلوگیری نمایند که عبارتند از: عینی نبودن معیارهای ارزیابی، مسأله تعمیم یک عامل به کل، ارفاق یا آسانگیری، تمایل به ارزیابی در حد متوسط، تعصب به رفتارهای جدید، تعصب شخصی.

---

۱. نهج البلاغه صبحی صالح، عهدنامه مالک اشتر، ص ۴۳۴.

۲. وسائل الشیعه، ج ۱، ص ۳۴.

Hill, Second Edition, ۳. Wayne F. Cascio, "Managing Human Resources", Mc Graw  
۱۹۸۹, p. ۳۰۹

۴. R.M. Noe & R.W. Mondy, "Personnel / The management of Human Resources",  
Third Edition, united state, ۱۹۸۷, p. ۳۶۷

- Δ. M.R. Carrel & F.E. Kuzmits, "Personnel Human Resource management, Second Edition, 1989, p. 177
- Ε. M.S. Saiyadain, "Human Resources Management", Mc Graw Hill, New Delhi, 1988, p. 190
- Υ. R.D. Middlemist & M.A. Hitt & C.R. Greer, "Personnel Management," prentice Hall, 1988, p. 306
- Λ. R.M. Noe & R.W. Mondy, op.Cit, p. 309
- Θ. Wayne F.Cascio, op.cit, p. 317
10. D.A. De Cenzo & S.P. Robbins, "Personnel / Human Resources Management," Prentice Hall, third Edition, 1989, p. 362
11. R.D. Middlemist & M.A. Hitt & C.R. Greer, op.cit, p. 307
12. Garry Dessler, "Personnel Management", Prentice Hall fourth Edition, 1988, p. 511
13. Wayne F. Cascio, op.cit, p. 318
14. Marc G. Singer, "Human Resource Management," Pws. Kent Publishing Company, 1990, p. 220
15. R.M. Noe & R.W. Mondy, op.cit, p. 374
16. Allan Kraut, "Prediction of Managerial success by peer & Training Staff Ratings," "Journal of Applied Psychology, Vol. 60 feb. 1976
17. Garry Dessler, op.cit, p. 511
18. Walter Borman, "Exploring upper limits of Reliability and validity in Job performance Ratings." Journal fo Applied psychology, Vol 63, Apr. 1978, pp. 135.144
19. Wayne of Cascio, op.cit, p. 319
20. Self - Appraisal
21. R.M. Noe & R.W. Mondy, op.cit, p. 374

۲۲. Ibid, p. ۳۷۶

۲۳. Critical Accidents

۲۴. Marc G. Singer, op.cit, p. ۲۱۴

۲۵. R.M. Noe & R.W. Mondy, op.cit. ۳۷۹ ۲۶. ارزیابی در مدیریت نیروی انسانی، ص ۶۰ (آموزش مجتمع صنعتی سیمان آبیک، چاپ اول، ۱۳۷۱).

۲۷. Essag

۲۸. R.M. Noe and R.W. Mondy, op.cit. ۳۸۸

۲۹. Marc G. Singer, op.cit, p. ۲۱۲

۳۰. Management bg objectives

۳۱. M.S. Saiyadain, op.cit, p. ۲۰۰

۳۲. R.M. Noe and R.W. Mondy, op.cit. p. ۳۸۸

۳۳. Marc G. Singer, op.cit, p. ۲۱۶

۳۴. Lenieng

۳۵. Central Tendency

# فصل نهم نظام جبران خدمات و انگیزه

تعریف نظام جبران خدمات

اهداف نظام جبران خدمات

۱. جذب متقاضیان شایسته

۲. حفظ کارکنان شایسته

۳. افزایش انگیزه کارکنان

۴. ملاحظات قانونی

مفاهیم اساسی در تساوی جبران خدمات مالی

۱. تساوی سازمانی

۲. تساوی برون سازمانی

۳. تساوی درون سازمانی

۴. تساوی فردی

عوامل تعیین کننده جبران خدمات مالی

۱. بازار نیروی کار

الف) بررسی های حقوق

ب) هزینه زندگی

پ) ویژگی های اقتصادی

ت) قوانین دولتی

۲. خط مشی های سازمان

۳. شغل

ارزشیابی شغل

الف) روش درجه بندی

ب) روش رتبه بندی

پ) روش مقایسه عوامل

ت) روش امتیازی

۴. کارکنان سازمان

الف) عملکرد فردی

ب) ارشدیت

پ) تجربه

ت) عضویت در سازمان

ث) استعداد

مزایا و جبران خدمات مالی غیرمستقیم

مزایای قانونی

مزایای اختیاری

مزایا برای مدیران

نظام جبران خدمات مالی و انگیز

انواع طرح های انگیزشی

۱. طرح های انگیزشی فردی

۲. طرح های انگیزشی گروهی

۳. طرح های انگیزشی سازمانی

الف) طرح سهام شدن در سود

ب) طرح اختصاص سهام به کارکنان

پ) طرح اسکانلون

طرح های انگیزشی برای متصدیان فروش

۱. طرح حقوق

۲. طرح حق العمل

۳. طرح ترکیبی

جبران خدمت غیرمالی

۱. اشغل

۲. محیط اشغل

الف) خط مشی های محکم و ثابت

ب) سرپرستی شایسته

پ) همکاران همخو

ت) شرایط کاری مناسب

ث) ساعات کاری متغیر

ج) هفته کاری فشرده

چ) فرهنگ سازمان

خلاصه فصل

پس از مطالعه این فصل باید بتوانید به سؤالات زیر جواب دهید:

۱. نظام جبران خدمات را تعریف کنید.

۲. اهداف نظام جبران خدمات را توضیح دهید.

۳. ارتباط بین عملکرد و پاداش چگونه است؟

۴. مفهوم تساوی در جبران خدمات مالی چیست؟

۵. عوامل تعیین کننده جبران خدمات مالی را توضیح دهید.

۶. ارزشیابی اشغل را تعریف کرده، روش های اساسی آن را توضیح دهید.

۷. طرح های انگیزشی را توضیح دهید.

۸. جبران خدمات غیرمالی و اجزای آن را توضیح دهید.

یکی دیگر از وظایف مدیریت منابع انسانی، اداره نظام جبران خدمات می باشد. مدیران می توانند به منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام جبرانی خدمات استفاده کنند. نظام جبران خدمات مناسب می تواند به جذب و حفظ و پرورش نیروی انسانی منجر گردد. برای این منظور نظام جبران خدمات باید انگیزه آور باشد. به طور کلی هر جا سخنی از تناسب نظام جبران خدمات مطرح می گردد، بحث مسائل مربوط به انگیزه پیش می آید، لذا با توجه به نقش و تأثیر نظام مذکور در تغییر رفتار و انگیزه افراد سازمان و افزایش بهره وری، لازم است مدیران توجه لازم را برای طراحی مناسب آن داشته باشند. در این فصل به موضوعات مربوط به نظام جبران خدمات و نقش آن پرداخته می شود.

## تعریف نظام جبران خدمات (۱)

اصطلاح جبران خدمات در بعضی کتاب ها با اداره حقوق و دستمزد مترادف در نظر گرفته شده است اما این اصطلاح مفهومی وسیع تر از آن دربردارد. جبران خدمات نه فقط شامل دریافتی های بیرونی مانند حقوق و مزایا بلکه شامل تمام دریافتی های دیگر که در طبیعت شغل است می باشد، مانند شناسایی و مطرح شدن، ترفیع، فراهم کردن فرصت های پیشرفت، شغل غنی و پرمحتوا و شرایط کاری مطلوب و همچنین فرهنگ سازمانی مناسب. اداره حقوق و دستمزد معمولاً به دریافتی های مالی که به کارکنان داده می شود، اختصاص می یابد. (۲) (بنابراین با توجه به توضیح فوق، جبران خدمات به هر نوع دریافتی و ارزشی اطلاق می گردد که کارفرما یا سازمان در قبال انجام کار افراد برای سازمان، پرداخت یا ایجاد می کند؛ جبران خدماتی که سازمان تأمین می کند شامل جبران خدمات مالی و جبران خدمات غیرمالی می گردد.

جبران خدمات مالی به دو قسمت تقسیم می گردد: جبران خدمات مالی مستقیم و جبران خدمات مالی غیرمستقیم و مزایا.

جبران خدمات مالی مستقیم پول نقدی است که شاغل به صورت حقوق، دستمزد، حق العمل و امثال آن دریافت می کند. جبران خدمات مالی غیرمستقیم و مزایا شامل تمام دریافتی های مالی است که در قالب حقوق، دستمزد و حق العمل نمی گنجد، اما به طور غیرمستقیم برای شاغلین نقش مالی دارد. این دریافتی ها یا مزایا بسیار متنوع بوده، شامل انواع طرح های بیمه، طرح های بازنشستگی، خدماتی که سازمان ارائه می دهد و امثال آن می گردد.

جبران خدمات غیرمالی به دو گروه تقسیم می شود: ۱. جبران خدمات غیرمالی که از شغل حاصل می شود و آن رضایت و لذتی است که برای شاغل از طریق انجام وظایف شغلی معنی دار و پراهمیت حاصل می گردد؛ ۲. جبران خدمات غیرمالی که از محیط شغل فراهم می شود و آن، شامل فراهم کردن شرایط و محیط و فرهنگ سازمانی مناسب است به طوری که کارکردن در آن شرایط و فرهنگ برای شاغلین خوشایند باشد و همچنین کمک کند تا نیازهای مهم کارکنان مانند نیازهای اجتماعی برآورده گردد.

موارد فوق، کل برنامه جبران خدمات سازمان را در برمی گیرد. این موارد در نمودار شماره (۹-۱) نشان داده شده است. (۳) همچنان که ملاحظه می گردد افرادی که برای انجام کار به استخدام سازمان در می آیند، فقط به دلیل

دریافت پول یا حقوق و مزایا، ساعت ها به کار نمی پردازند، بلکه علاوه بر آن به دنبال ارضای نیازهای سطوح بالای خود مانند نیازهای اجتماعی، مطرح شدن، کسب موفقیت می باشند.

بسیاری افرادند که با وجود عدم حقوق مناسب، کار خود را دوست دارند و با نهایت سعی و تلاش به انجام وظایف خود می پردازند. برعکس افرادی اند که با وجود حقوق مناسب در یک سازمان به دلیل شرایط محیطی و یا فرهنگ سازمانی نامناسب و همچنین عدم توجه به رشد و تعالی انسان، ارتباط خود را با سازمان قطع می کنند.

۱۷۹

نمودار شماره (۹-۱) کل برنامه جبران خدمات که کارفرما برای یک شخص در قبال کار فراهم می کند

## اهداف نظام جبران خدمات

سازمان ها در طراحی نظام جبران خدمات، اهداف متعددی را دنبال می کنند و متخصصان نیروی انسانی سازمان باید شناخت لازم از اهداف و چگونگی دستیابی به آنها را داشته باشند. اصولاً اهداف یک سازمان از طراحی نظام جبران خدمات باید جذب و حفظ کارکنان شایسته و همچنین افزایش انگیزه آنها باشد. نمودار شماره (۲-۹) اهداف نظام مذکور و چگونگی دستیابی به آنها را نشان می دهد. (۴) اهداف مزبور در این قسمت توضیح داده می شود:

۱۸۰

نمودار شماره (۹-۲) اهداف نظام جبران خدمات و چگونگی دستیابی به آنها

### ۱. جذب متقاضیان شایسته

متقاضیان شغل معمولاً از میزان پرداخت های سازمان های مختلف برای مشاغل مشابه، اطلاع کسب می کنند و به مقایسه میزان پرداخت ها می پردازند، همچنین بسیاری متقاضیان که دارای تخصص و تجربه می باشند به سایر موارد جبران خدمات مانند فرصت های پیشرفت و خدماتی که سازمان ارائه می دهد توجه می نمایند.

سازمان ها باید متوسط دستمزدهای مشاغل مختلف را مورد توجه قرار دهند و با توجه به آن، حقوقی را که بتواند به جذب متقاضیان شایسته منجر گردد، تعیین کنند. نظام جبران خدمات غیرمالی نیز باید به نحو مقتضی طراحی گردد، به طوری که موجبات رشد و پیشرفت کارکنان را فراهم کند. کارکنان سازمان با انتقال اطلاعات مربوط به جبران خدمات به بیرون از سازمان، باعث می شوند که متقاضیان متخصص و مجرب جذب سازمان شوند؛ در غیر این صورت سازمان ها نمی توانند برای آینده خود، نیروی انسانی لازم را دارا باشند.

### ۲. حفظ کارکنان شایسته

پس از این که سازمان، متقاضیان مناسب را جذب و استخدام نمود، نظام جبران خدمات باید به حفظ افراد شایسته، مبتکر و مولد بپردازد. بسیاری عوامل ممکن است باعث شود که کارکنان یک سازمان را ترک کنند، اما مهم ترین عامل ترک خدمت و انتقال، نظام جبران خدمات نامناسب است. به همین دلیل متخصصان نیروی انسانی باید

اطمینان داشته باشند که نظام جبران خدمات، منصفانه و مشوقانه باشد، زیرا اگر کارکنان احساس کنند که در برابر کارشان پرداخت و پاداش مناسب صورت نمی‌گیرد به کاهش کوشش‌های خود برای سازمان می‌پردازند و اغلب این به ترک خدمت منجر می‌گردد، همچنین اگر کارکنان فکر کنند که در سازمانی دیگر می‌توانند وضعیت بهتری داشته باشند احتمالاً سازمان خود را ترک می‌کنند.

برای تأمین حقوق منصفانه، مدیران باید به ارزشیابی مشاغل مختلف سازمان بپردازند و باتوجه به نوع وظایف و پیچیدگی و صعوبت آن و همچنین شرایط احراز مورد نیاز، حقوق منصفانه را در نظر بگیرند، علاوه بر آن، مدیران باید مشاغل را به نحوی طراحی کنند که با انجام وظایف، فرصت‌های رشد و پیشرفت کارکنان فراهم شود.

### ۳. افزایش انگیزه کارکنان

کارکنان انتظار دارند عملکردشان با پاداشی که دریافت می‌دارند ارتباط مستقیم داشته باشد. روابط پاداش و عملکرد در نمودار شماره (۹-۳) نمایش داده شده است. (۵) (همچنان که مشاهده می‌گردد، ابتدا توقعات یا انتظارات کارکنان در باره میزان پاداشی که آنها می‌توانند در صورت افزایش عملکرد دریافت کنند، شکل می‌گیرد. این انتظارات، اهداف یا سطح عملکرد را برای آنها تنظیم می‌کند.

کارکنانی که به سطح مطلوب عملکرد دست می‌یابند انتظار دارند که سطح معینی پاداش، متناسب با عملکرد دریافت کنند. طبیعی است مدیریت هم به ارزشیابی عملکرد برای پرداخت پاداش می‌پردازد. پاداش‌ها می‌تواند جبران خدمات مالی، ترفیع، شناسایی و امثال آن باشد. به دنبال آن، کارکنان به بررسی روابط بین عملکرد خود و میزان پاداشی که سازمان برای آنها در نظر گرفته است می‌پردازند و با توجه به نتایج آن و تجربیات قبلی، انتظارات و اهداف جدید شکل می‌گیرد.

اگر ادراک کارکنان این باشد که کار سخت و عملکرد عالی مورد توجه قرار می‌گیرد آنها انتظار دارند که عملاً این ارتباط نشان داده شود؛ در این صورت، سطح بالایی از عملکرد را خواهند داشت. اگر روابط بین عملکرد و پاداش ضعیف باشد کارکنان در حدی که بتوانند فقط شغل خود را حفظ کنند به کار می‌پردازند.

۱۸۲

نمودار شماره (۹-۳) مدل ارتباط بین عملکرد و پاداش

### ۴. ملاحظات قانونی

آخرین هدف طراحی نظام جبران خدمات، آن است که این نظام نباید با قوانین دولتی ناسازگار باشد. معمولاً دولت‌ها با تعیین سطوح پرداخت بر ساختار پرداخت سازمان‌ها به ویژه در سازمان‌های دولتی، تأثیر می‌گذارند. قوانین دولتی معمولاً به تعیین حداقل حقوق، میزان ساعات کاری، حداقل سن برای استخدام، شرایط فیزیکی محیط کار و امثال آن می‌پردازند؛ بنابراین متخصصان نیروی انسانی باید از آنها آگاهی کامل داشته باشند.

## مفاهیم اساسی در تساوی جبران خدمات مالی

همچنان که گفته شد سازمان ها با طراحی مناسب نظام جبران خدمات می خواهند به جذب و حفظ نیروی انسانی شایسته و افزایش انگیزه کاری آنها بپردازند. برای این که بتوانند به این مهم نائل شوند باید به منظور برقراری انصاف و تساوی در نظام حقوق سازمان، کوشش نمایند. تساوی و انصاف در نظام حقوق سازمان، هم کارفرما و هم کارکنان را مورد توجه قرار می دهد، همچنین توجه به تساوی و انصاف در نظام پرداخت نسبت به بیرون سازمان از موضوعات اساسی است؛ (۶) لذا تساوی حقوق در موارد زیر مورد بررسی قرار می گیرد:

## ۱. تساوی سازمانی (۷)

تساوی سازمانی با در نظر گرفتن و متعادل کردن نیازهای کارکنان و مدیران و سهامداران حاصل می شود. خط مشی های نظام حقوق سازمان که منعکس کننده فلسفه مدیریت کل و شرایط مالی سازمان است باید در جهت دستیابی به این هدف جهت گیری شود؛ در این صورت حقوق هر گروه از افراد سازمان مورد توجه قرار می گیرد.

## ۲. تساوی برون سازمانی (۸)

این تساوی هنگامی حاصل می گردد که حقوق کارکنان در یک سازمان در هر سطحی با حقوق کارکنان در مشاغل مشابه سازمان های دیگر قابل مقایسه باشد. بررسی های حقوق در منطقه کاری، متخصصان نیروی انسانی را قادر می سازد در جهت آن گام بردارند.

## ۳. تساوی درون سازمانی (۹)

این تساوی هنگامی حاصل می گردد که هر شخصی در سازمان، مطابق ارزش نسبی شغل خود، حقوق دریافت کند. یکی از ابزارهای مهم در این راستا ارزشیابی مشاغل است که در قسمت های بعدی توضیح داده می شود.

## ۴. تساوی فردی (۱۰)

تساوی فردی هنگامی حاصل می گردد که به افرادی که مشاغل مشابه را برای سازمان انجام می دهند، متناسب با عوامل منحصر به فرد آنها، حقوق پرداخت شود. در واقع هر کس بر اساس عملکردی که داشته و با توجه به تفاوت های فردی، حقوق دریافت کند. یکی از ابزارهای مهم در این جهت ارزیابی عملکرد می باشد.

خطمشی های تساوی جبران خدمات مالی و پی گیری آنها به سازمان کمک می کند که به اهداف نظام جبران خدمات خود نائل آید. برای تحقق تساوی های مذکور، مدیران به بررسی عوامل تعیین کننده میزان حقوق در مشاغل مختلف می پردازند؛ در این قسمت به توضیح آن پرداخته می شود.

# عوامل تعیین کننده جبران خدمات مالی

بسیاری عوامل است که بر وظایف مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد. طبیعی است عواملی هم وجود دارد که بر تعیین جبران خدمت مالی تأثیر دارد. این عوامل که هم درون سازمانی و هم برون سازمانی است در نمودار شماره

(۹-۴) نمایش داده شده است. (۱۱) حال به توضیح این عوامل که شامل بازار نیروی کار، خط مشی های سازمان، نوع شغل و ویژگی های کارکنان است می پردازیم:

## ۱. بازار نیروی کار

اولین عامل اثرگذار بر تعیین جبران خدمات مالی، بازار نیروی کار است. بازار نیروی کار منطقه جغرافیایی است که از آن، کارکنان برای شغل خاصی جذب شده اند.

۱۸۴

نمودار شماره (۹-۴) مهم ترین عوامل تعیین کننده جبران خدمات مالی

بازار نیروی کار بعضی مشاغل، ممکن است دورتر از منطقه کاری سازمان باشد. برخی سازمان ها ممکن است نیروی کار مورد نیاز خود را از مناطقی که فاصله زیادی با محل سازمان دارد جذب کنند. کارکنان مدیریتی و تخصصی اغلب از مناطق جغرافیایی مختلف جذب می شوند. در حقیقت جذب نیروی انسانی از سطح جامعه برای بعضی مشاغل غیرمعمول نیست، علاوه بر آن، ممکن است نرخ پرداخت برای مشاغل در منطقه کاری و بازار نیروی کار به طور قابل توجهی فرق داشته باشد.

متخصصان حقوق و دستمزد باید از این تفاوت ها آگاهی داشته باشند تا بتوانند با اتخاذ خط مشی مناسب در پرداخت، افراد لازم را جذب کنند. دستمزد جاری در هر منطقه یک راهنمای مهم در تعیین پرداخت می باشد و بسیاری کارکنان آن را به عنوان یک نرخ استاندارد در نظر می گیرند. برای انجام تحقیقات مربوط در مورد وضعیت بازار نیروی کار باید بررسی های زیر صورت گیرد:

### الف) بررسی های حقوق

بسیاری سازمان ها به طور مرتب به بررسی های حقوق می پردازند تا نرخ های پرداخت جاری را در بازار نیروی کار تعیین کنند. این بررسی ها اطلاعاتی را برای برقراری حقوق مستقیم و غیرمستقیم تأمین می کند. قبل از بررسی های حقوقی باید در مورد منطقه جغرافیایی مورد بررسی، سازمان های خاص مورد بررسی و مشاغل موردنظر، تصمیم گرفته شود.

منطقه جغرافیایی که باید مورد بررسی قرار گیرد اغلب از طریق گزارش های نیروی انسانی تعیین می شود. اطلاعات از این منبع، نشان دهنده حداکثر مسافت یا فاصله ای است که کارکنان از منزل تا محل کار طی می کنند.

نوع سازمان های مورد بررسی از صنعت مشابه به دست می آید؛ لذا سازمان های مورد بررسی آنها باید که در فعالیت و کار با سازمان موردنظر، مشابه هستند، همچنین آن مشاغل و مهارت هایی را هم که برای آنها در بازار نیروی کار، رقابت وجود دارد باید در نظر گرفت.

بعد از شناسایی موارد فوق باید به بررسی نرخ های معمول در منطقه و سازمان های مشابه و مشاغل موردنظر، پرداخت. بعضی سازمان های تخصصی به طور دوره ای، این بررسی ها را انجام می دهند و اطلاعات لازم را از

سازمان های دیگر در اختیار می گذارند. اگر قرار است نیروی انسانی از بازار نیروی کار همراه با رقابت تأمین گردد، انتخاب نظام پرداخت بر مبنای توجه به وضعیت پرداخت در سایر سازمان ها بسیار مناسب و مؤثر است.

## ب) هزینه زندگی

هزینه زندگی در منطقه بر تعیین نرخ پرداخت تأثیر می گذارد. اگر قیمت ها در طول یک دوره افزایش یابد، حقوق و دستمزد هم باید متناسب با آن افزایش یابد تا سطح قبلی حقوق واقعی حفظ گردد. افرادی که با درآمد ثابت زندگی می کنند با وجود تورم ضربه زیادی می بینند. با وجود این مسأله، برخی سازمان ها با افزایش پرداخت متناسب با نرخ تورم، موجبات افزایش انگیزه کارکنان را فراهم می کنند.

## پ) ویژگی های اقتصادی

ویژگی های اقتصادی جامعه بر تصمیمات مربوط به تعیین حقوق و دستمزد تأثیر می گذارد، برای مثال در یک اقتصاد بیمار، احتمالاً عرضه نیروی کار زیاد می باشد و این بر کاهش نرخ های حقوق تأثیر می گذارد و در اقتصاد در حال رشد، هزینه ها و قیمت ها و حقوق و دستمزد افزایش می یابد.

## ت) قوانین دولتی

در ایران، استخدام و سازماندهی نیروی انسانی در بخش دولتی، مشمول قانون استخدام کشوری بوده، به وسیله سازمان امور اداری و استخدامی کشور اجرا می گردد. نیروی انسانی در بخش غیردولتی تحت پوشش قانون کار می باشند و متخصصان نیروی انسانی باید در مورد قوانین مربوط اطلاعات و آگاهی لازم را داشته باشند.

## ۲. خط مشی های سازمان

معمولاً هزینه های نیروی کار پنجاه درصد کل هزینه را در یک سازمان تشکیل می دهد، همچنین برنامه های حقوق و دستمزد بر رفتار کاری کارکنان تأثیر می گذارد و آنها را ترغیب می کند با سعی و تلاش بیشتر در جهت دستیابی به اهداف سازمان اقدام کنند؛ بنابراین مدیران سازمان ها برنامه های حقوق و دستمزد را به طور جدی دنبال می کنند.

خط مشی های سازمانی بر جبران خدمات مالی تأثیر می گذارد. برخی سازمان ها خطمشی ها را طوری تنظیم می کنند که از نظر پرداخت در جامعه پیشرو باشند. برخی کوشش می کنند موقعیت متوسطی را در بازار نیروی کار داشته باشند و احتمالاً بعضی ها هم ممکن است خط مشی دنباله رو را داشته باشند.

سازمان های پیشرو از نظر پرداخت، انتظار دارند که از این طریق، هزینه های نیروی کار یک واحد تولیدی کاهش یابد، زیرا آنها به این نتیجه رسیده اند که قادرند افرادی را جذب کنند که از تخصص و تجربه بالایی برخوردارند.

به کارگیری خط مشی نرخ متوسط برای سازمان هایی که احتیاج به تخصص ها و مهارت در حد متوسط دارند مناسب است؛ برای مثال در یک شرکت تولیدی که به تعداد زیادی کارگر خط مونتاژ نیاز دارد، کارگری که توانایی

آن خیلی بالاست، احتمالاً از آنهایی که دارای توانایی متوسط هستند فعال تر نمی باشد؛ بنابراین می توان افرادی با توانایی متوسط و با نرخ معمول جذب نمود.

نهایتاً بعضی سازمان ها هستند که در خط مشی های حقوق آنها، نرخ پایین تر از نرخ معمول است. زیرا ماهیت کار - مانند کارهای کشاورزی - به نحوی است که به افراد توانمند احتیاج نمی باشد. البته این سازمان ها زیاد انتقال و ترک خدمت در نیروی کار روبه رو می شوند، چون سازمان های دیگر کارکنان با تجربه را به راحتی جذب می کنند.

بنابراین اتخاذ هر کدام از خط مشی های فوق بر تعیین جبران خدمات مالی تأثیر می گذارد. عامل مؤثر در تعیین خط مشی ها و تعیین سطوح پرداخت، ارزیابی سازمان از توانایی اش در پرداخت است. سازمان هایی که از نظر مالی موفقند اغلب از طرف کارکنان و اتحادیه ها برای پرداخت بالاتر، تحت فشارند و انتظار است که آنها بیشتر از پرداخت متوسط بپردازند.

## ۳. شغل

مشاغلی که افراد به عهده دارند، مهم ترین عامل تعیین کننده میزان حقوق و دستمزد است. پرداخت حقوق توسط سازمان ها برای ارزشی است که افراد در وظایف، مسؤولیت ها و مشارکت در دستیابی به اهداف و سایر عوامل مربوط به شغل ایجاد می کنند. در واقع در این جا ارزش شغل مطرح می شود. به همین دلیل، بسیاری سازمان ها به ارزشیابی مشاغل می پردازند؛ در این قسمت به توضیح آن پرداخته می شود.

## ارزشیابی شغل

همچنان که در فصل سوم آورده شد تجزیه و تحلیل شغل به شناخت ماهیت مشاغل می پردازد. پس از شناخت ماهیت مشاغل - در واقع بررسی وظایف، مسؤولیت ها، شرایط کاری و شرایط احراز تصدی مشاغل - سازمان ها می توانند به تعیین ارزش نسبی مشاغل سازمان بپردازند. ارزشیابی شغل، فرآیندی است که با آن، ارزش نسبی هر شغل در مقایسه با سایر مشاغل تعیین می گردد. (۱۲) این فرآیند در نمودار شماره (۵-۹) نشان داده شده است. همچنان که مشاهده می گردد ارزشیابی شغل به دنبال برقراری ارتباط صحیح بین کیفیت وظایف و مسؤولیت ها و شرایط احراز شغل و همچنین ارزش پولی شغل می باشد.

نمودار شماره (۵-۹) فرآیند ارزشیابی مشاغل

از این طریق برای مشاغل مختلف، حقوق منصفانه و متعادل تعیین می گردد. لازم به یادآوری است که ارزشیابی شغل، ارتباطی با مجری یا متصدیان شغل و یا مقام و منصب شاغل ندارد؛ در واقع شغل، منفک از شاغل مورد ارزشیابی قرار می گیرد. برای ارزشیابی شغل، چهار روش اساسی وجود دارد: (۱۳)

## الف) روش درجه بندی (۱۴)

درجه بندی، ساده ترین روش ارزشیابی شغل است. در این روش، کمیته ای متشکل از مدیران و احتمالاً نماینده کارکنان بالاترین و پایین ترین شغل سازمان را از نظر اهمیت و پیچیدگی وظایف و ارزش آن برای سازمان تعیین می کند. سپس کمیته، مشاغل دیگر سازمان را دوبه دو بایکدیگر مقایسه و ارزیابی می کند و در محدوده درجات دوحده بالا و پایین، قرار می دهد. در این روش، مشاغل به طور کلی و بدون این که به اجزا تبدیل گردد، مورد ارزیابی قرار می گیرد. بدیهی است این روش برای سازمان های کوچک مناسب می باشد و کاربرد آن برای سازمان های بزرگ محدود می شود.

## (ب) روش رتبه بندی (۱۵)

انجام این روش، مستلزم آن است که ابتدا تعدادی رتبه یا طبقه متمایز شغلی بر اساس سطح پیچیدگی وظایف و مسؤولیت ها و مهارت های مورد نیاز، تعیین شود و برای هر کدام شرحی تهیه و تدوین شود و با توجه به اهمیت و ارزش آنها برای سازمان، مرتب گردد. به دنبال آن، شرح شغل های تهیه شده برای کلیه مشاغل با شرح رتبه ها مقایسه می شود و با توجه به تشابهاتی که بین شرح شغل ها و شرح یکی از رتبه ها یا طبقه ها وجود دارد، هر کدام از شغل ها به یکی از رتبه ها تخصیص داده می شود و در پایان، حقوق تخصیص یافته به آن رتبه یا طبقه به این شغل نیز تعلق می گیرد.

البته مقایسه شغل ها با رتبه ها قدری مشکل است، به ویژه اگر شرح شغل ها با یکی از شرح رتبه ها دقیقاً انطباق نداشته باشد یا یک شرح شغل با شرح چند رتبه از جهاتی انطباق داشته باشد؛ در این صورت رتبه بندی بیشتر ذهنی و قضاوتی خواهد بود، اما ذهنی بودن آن از روش درجه بندی کمتر است. البته این روش برای سازمان های خیلی بزرگ مؤثر نمی باشد.

## (پ) روش مقایسه عوامل (۱۶)

مقایسه عوامل، روش نسبتاً توسعه یافته روش درجه بندی است. در این روش، کارشناسان ارزشیابی مشاغل، مراحل زیر را انجام می دهند:

در ابتدا با توجه به ماهیت مشاغل سازمان، عواملی مانند کوشش فکری، مسؤولیت، شرایط کاری، تحصیلات، مهارت و فعالیت جسمی تعیین می گردد.

در مرحله دوم، مشاغلی را باید به عنوان مشاغل کلید و استاندارد در سازمان انتخاب کرد. این مشاغل - که معمولاً از ده تا بیست شغل می باشد - از نظر اهمیت، شامل بیشترین و کم اهمیت ترین مشاغل سازمان است؛ به طور کلی آنها باید معرف تمام مشاغل سازمان باشند.

سپس در کمیته ای میزان حقوق مشاغل کلید را با توجه به نرخ های پرداخت در جامعه تعیین نمود.

این مشاغل با توجه به عوامل مذکور مورد بررسی دقیق قرار می گیرد و میزان حقوق آنها بین عوامل سرشکن می گردد.

در نهایت، سایر مشاغل سازمان با توجه به عوامل و اهمیتی که از نظر هر عامل دارند به طور نسبی با مشاغل کلیدی مقایسه و تعیین ارزش می شوند.

در روش مقایسه عوامل، چند نکته مهم وجود دارد که باید مورد توجه دقیق باشد: اول آن که عوامل انتخاب شده، باید ماهیت تمام مشاغل سازمان را دربرگیرد؛ دوم آن که تعیین حقوق مشاغل کلید باید با دقت کامل صورت گیرد و همچنین مورد توافق مدیران و کمیته ارزیابی شغل باشد؛ سوم آن که مقایسه دقیق سایر مشاغل با مشاغل کلید مستلزم شرح شغل و شرح عوامل می باشد.

## ت) روش امتیازی (۱۷)

روش امتیازی از جدیدترین و متداول ترین روش های ارزشیابی مشاغل است. در این روش، ابتدا بر اساس ماهیت مشاغل سازمان، عواملی مانند مهارت، مسؤولیت شغلی، تلاش فکری، شرایط کاری انتخاب می گردد. بعد هر کدام از این عوامل کلی احتمالاً به چند عامل جزءتر تقسیم می گردد، برای مثال عامل مهارت به تحصیلات، تجربه و آموزش یا عامل شرایط کاری به صدمات در شغل، خطرات و شرایط محیط کاری تقسیم می گردد. سپس هر کدام از عوامل باتوجه به اهمیت آنها در سازمان سنجیده می شود و در واقع تخصیص امتیاز صورت می گیرد.

در مرحله بعد، هر عامل به چند درجه تقسیم می گردد همچنین امتیاز هر عامل به درجات آن اختصاص می یابد؛ نمونه ای از انجام مراحل مذکور در جدول شماره (۱-۹) نمایش داده شده است.

۱۹۱

جدول شماره (۱-۹) عوامل شغلی، امتیازات و درجات عوامل بر اساس روش امتیازی ارزشیابی شغل

همچنان که ملاحظه می شود چهار عامل اصلی سنجیده شده، هر کدام به پنج درجه تقسیم شده است؛ معمولاً تعداد درجات بین پنج تا هفت درجه می باشد.

مرحله بعدی روش امتیازی، تدوین شرح دقیق برای هر کدام از درجات عوامل است. در مرحله آخر، کارشناسان ارزشیابی به مطالعه هر یک از مشاغل سازمان می پردازند و بر حسب میزان و شدت عوامل مذکور که در شغل وجود دارد و درجه ای از هر عامل که کسب می کنند به تخصیص امتیاز و تعیین ارزش شغل می پردازند.

بنابراین از این طریق می توان تمام مشاغل سازمان را ارزشیابی نمود و در نهایت ارزش ریالی برای هر شغل در نظر گرفت. این روش، پیچیده و زمان بر می باشد، اما با توجه به دقت آن می تواند بهترین روش ارزشیابی شغل برای سازمان ها باشد. (۱۸)

کارشناسان در پایان ارزشیابی و طبقه بندی امتیازات معمولاً به طراحی ساختار پرداخت سازمان می پردازند. این ساختار ممکن است شامل چند گروه شغلی باشد، هر شغلی در سازمان در یکی از گروه ها قرار می گیرد و با توجه به امتیاز گروه ها حقوق افراد سازمان مشخص می شود. کارکنان هم با کسب شرایط گروه ها می توانند به گروه های بالاتر ترفیع یابند؛ بنابراین شغل یکی از مهم ترین عوامل تعیین میزان جبران خدمات مالی می باشد.

## ۴. کارکنان سازمان

علاوه بر وضعیت بازار نیروی کار و خط مشی های سازمان و شغل، عامل دیگر خود کارکنان و ویژگی های مربوطه هستند که می تواند در تعیین حقوق و تساوی فردی حقوق تأثیر بگذارند. در این مورد عواملی مدنظر می باشد که عبارتند از:

## الف) عملکرد فردی

عملکرد و بهره وری فردی از مهم ترین عوامل در تعیین میزان جبران خدمات می باشد. در صورت به کارگیری آن، موجبات افزایش انگیزه کارکنان برای عملکرد بهتر، فراهم می شود. اگر کارکنان احساس کنند که با افراد سازمان با وجود عملکردهای متفاوت به یکسان برخورد می شود، انگیزه عملکرد بهتر از بین می رود، لذا لازم است که مدیریت سازمان برای افزایش عملکرد و افزایش انگیزه کاری به ارزیابی عملکرد کارکنان و پرداخت بر اساس آن بپردازد.

## ب) ارشدیت (۱۹)

طول زمانی که یک شخص با یک سازمان یا واحد یا شغل خاصی همکاری کرده است، به عنوان ارشدیت نام برده می شود. افرادی که سابقه همکاری طولانی با سازمان دارند لازم است در افزایش پرداخت، مورد توجه قرار گیرند و سالانه مبلغی را برای تداوم همکاری آنان در نظر گرفت.

## پ) تجربه

برای بسیاری مشاغل، تجربه واقعاً ضروری است و در بسیاری موارد، مدیران بر اساس آن حقوق پرداخت می کنند. بسیاری مشاغل هستند که متصدیان آن بیشتر از طریق تجربه، کارآموده و متخصص می شوند و بهره وری بر اساس آن تغییر می کند. در هنگام استخدام در بسیاری سازمان ها به تجربه مفید و مربوط متقاضیان توجه می شود و حقوق و دستمزد بر اساس آن تعیین می شود. به عقیده بعضی مدیران، تجربه اگر هم به شغل مربوط نباشد، به نوعی برای شغل مفید است و باید برای آن ارزش قائل شد.

## ت) عضویت در سازمان

عضویت در سازمان در حقوق تأثیر می گذارد، برای مثال یک کارمند در سطوح پایین سازمانی در برابر روزهای تعطیل، بیمه ها و هزینه های آموزش با یک کارمند ارشد برابر می باشد. برقراری چنین سیستمی، باعث می شود که کارکنان، همکاری و عضویتشان را با سازمان ادامه دهند.

## ث) استعداد

برخی سازمان ها در تعیین میزان حقوق به استعداد افراد هم توجه می کنند. البته تا زمانی که از استعداد بالقوه افراد استفاده نشود بی فایده است. اما پرداخت حقوق بر اساس استعداد افراد به جذب متقاضیان توانمند و با استعداد منجر می گردد. سازمان ها می توانند در آینده از وجود آنها در پست های سرپرستی و مدیریتی استفاده نمایند. معمولاً سازمان ها از طریق آزمون ها و ارزشیابی های عملکرد به استعداد بالقوه کارکنان پی می برند و به افزایش حقوق آنها می پردازند.

با توجه به چهار عامل اصلی که در نمودار شماره (۹-۴) آورده شد (سازمان، بازار نیروی کار، شغل و کارکنان) ارزش شغل و میزان حقوق پرداختی برای هر شغل تعیین می گردد و همچنان که ملاحظه می گردد نتایج بررسی های هر کدام از عوامل، ما را به یکی از تساوی های حقوق سوق می دهد.

## مزایا و جبران خدمات مالی غیرمستقیم

پرداخت مالی غیرمستقیم، همچنان که در نمودار شماره (۹-۱) آورده شد، شامل تمام مزایایی است که در قالب حقوق و اجرت یا حق الزحمه ساعتی، تحقق نمی پذیرد اما برای کارکنان به طور غیرمستقیم نقش مالی دارد.

امروزه هزینه مزایای شغل، بالا و در حال افزایش است و از اهمیت زیادی برای کارکنان برخوردار است. مزایا برای تمام کارکنان بر اساس عضویت آنها در سازمان صورت می پذیرد، اگرچه میزان آنها ممکن است نسبت به اهمیت شغل در سازمان تغییر کند.

مزایا برای کارکنان دو اثر مثبت دارد: اول آن که برای کارکنان مالیات بردار نیست، دوم این که نرخ حق بیمه برای گروه های زیادی از کارکنان از نرخ فردی کمتر است.

معمولاً مزایا از آن جایی که برای تمام کارکنان به یکسان پرداخت می شود در انگیزه آنها نقش چندانی ندارد، اما در جذب متقاضیان با کفایت تأثیر می گذارد، زیرا متقاضیان، خواهان استخدام در سازمان هایی اند که از مزایای شغلی بیشتری برخوردارند.

برخی از مهم ترین مزایایی که سازمان ها دنبال می کنند، عبارتند از: بیمه های خدمات درمانی و فراهم کردن امکانات درمانی و بهداشتی، امکانات برای تحصیل فرزندان، مهدکودک، برگزاری دوره های آموزش مدیریت، آموزش زبان های خارجی، پرداخت حقوق در دوران بیماری، ایجاد تسهیلات برای مسافرت های زیارتی و تفریحی، امکانات ورزشی، تهیه مسکن، بورس تحصیلی، حقوق بازنشستگی، پرداخت مزایا برای سختی شرایط کار و امثال آن.

## مزایای قانونی

بسیاری از سازمان ها انتخابی در مزایا ندارند و باید مزایای معینی را برای کارکنان خود، تأمین کنند. ممکن است گفته شود اگر آنها قانونی است پس مزایا نیست. به هر حال آنها هزینه هایی است که سازمان ها پرداخت می کنند. این نوع مزایا را قوانین دولتی تعیین می کند و سازمان ها موظف به ایجاد و پرداخت آنها هستند. بعضی از این نوع مزایا عبارت است از پرداخت جهت بیکاری، بیمه های خدمات درمانی، حقوق بازنشستگی و....

## مزایای اختیاری

برخی سازمان ها برای حفظ کارکنان خود مزایای دیگری را نیز دنبال می کنند. این مزایا عمدتاً شامل خانواده کارکنان هم می شود، مانند کمک های آموزشی و بورس تحصیلی، فراهم کردن امکانات ورزشی، ایجاد تسهیلات برای مسافرت های زیارتی و تفریحی، استفاده از اتومبیل سازمان و غیره.

---

1. Compensation system

2. M.R. Carrell & F.E. Kuzmits. "Personnel, Human Resource management". Second Edition, merrill publishing company, 1988, p. 305

3. R.M. Noe & R.W. Mondy, "Personnel / The management of Human Resources," Third Edition, united stdte, 1987, p. 415

4. M.R. Carrell & F.E. Kuzmits. op.cit, p. 306

5. Ibid, p. 311

6. R.M. Noe & R.W. Mondy, op.cit, p. 415

7. Organizational Equity

8. External Equity

9. Internal Equiry

10. Employee Equity

11. Ibid, 417

12. R.Dennis Middlemist, M.A.Hitt, C.R.Greer, "Personnel management", Jobs, Hall, 1988, p. 284 people and logic", prentice

13. D.A. De Cenzo & S.P. Robbins, "Personnel / Human Resources management". Hall, Third Edition, 1989, p. 428 Prentice

14. Ranking

15. Classification

16. Factor Comparison

17. Point method

18. Ibid, P.287

19. Seniority

# مزایا برای مدیران

از آن جایی که عملکرد مدیریت، تأثیر مهمی بر موفقیت سازمان و بقای آن دارد و در واقع، کارآیی مدیران و سعادت سازمان تا حد زیادی به هم ربط دارد، ضروری است که سازمان، مزایای مناسبی برای آنها در نظر بگیرد. تفاوت عمده موقعیت مدیران با سایر کارکنان در زمینه مزایا در این است که طرح های مزایا برای گروه اول معمولاً اختصاصی بوده، بر اساس مزایای اختیاری تنظیم می گردد، حال آن که در مورد گروه دوم این مزایا در قالب پرداخت هایی صورت می گیرد که حاصل پیمان های دسته جمعی و بر اساس مزایای قانونی شکل می گیرد، بدین معنا که قوانین دولتی و اتحادیه ها و انجمن های کارگری در استقرار آنها نقش دارند.

مزایای مدیران را شاید بتوان به منزله یک ضرورت برای جبران فداکاری های عظیمی که از آنها انتظار می رود تلقی نمود.

## نظام جبران خدمات مالی و انگیزه

اساساً هر کجا سخن از تناسب نظام پرداخت حقوق مطرح می گردد، بحث های مربوط به انگیزه مطرح است. کارکنان برای آگاهی از میزان پرداخت حقوق سایر سازمان ها به مقایسه پرداخت سازمان خود و آنها می پردازند و بر همین اساس، میزان خشنودی یا نارضایتی آنها شکل می گیرد؛ بنابراین برقراری هماهنگی و ارتباط میان ویژگی های نظام پرداخت با انگیزه ها و تمایلات افرادی که سازمان، تصمیم به جذب و پرورش آنان دارد، ضروری است. (۲۰)

در این راستا سازمان ها باید به نیازها و انگیزه های کارکنان خود، آگاهی یابند و برای برآوردن آنها، اقدامات لازم را انجام دهند؛ در این صورت کارکنان با رضای خاطر در سازمان باقی خواهند ماند و همکاری صمیمانه خواهند داشت. علاوه بر آن، انتقال این اطلاعات به بیرون از سازمان در جذب متقاضیان شایسته مؤثر خواهد بود.

نظام حقوق و مزایا که در آن، پرداخت به میزان بهره وری و تغییر آن ربط پیدا می کند به منزله نظام پرداخت انگیزشی مطرح می شود؛ در این صورت یک روابط واضح بین عملکرد و پرداخت ایجاد می گردد. بدین منظور یک سلسله طرح های انگیزشی را می توان دنبال کرد.

## انواع طرح های انگیزشی

طرح های انگیزشی متنوع است. برخی از آنها فردی بوده، برخی گروهی و بعضی در سطح سازمان مورد استفاده قرار می گیرد:

### ۱. طرح های انگیزشی فردی

طرح های انگیزشی فردی در جهت بهبود بهره وری فردی می باشد. این نوع طرح ها متعدد است. هر سازمانی می تواند با توجه به نوع کار از آنها استفاده نماید. دو نمونه از این طرح ها به شرح زیر است:

الف) طرح پرداخت دستمزد بر حسب تعداد تولید: این طرح از قدیمی ترین و عمومی ترین طرح های انگیزشی است. بر اساس آن، میزان دریافتی یک کارگر به تعداد قطعات تولید شده یا تعداد کار موردنظر انجام شده بستگی دارد. میزان پرداخت به کارگر به تعداد اقلام تولید شده در یک واحد زمانی معین مانند ساعت یا روز وابسته می باشد. (۲۱) لذا

در واحدهای تولیدی می توان از آن طرح استفاده نمود که اغلب قطعات یک کالا را جدا از یکدیگر تولید کند.

ب) طرح پرداخت دستمزد طبق استاندارد از قبل تعیین شده: در اجرای این طرح، مدت زمان صرف شده برای کار انجام شده (ستاده) با زمان استاندارد تعیین شده، مقایسه می گردد و براساس آن، حقوق پرداخت می شود؛ در صورت کاهش زمان کار و افزایش تولید، افزایش حقوق وجود خواهد داشت. (۲۲)

## ۲. طرح های انگیزشی گروهی

هر طرح انگیزشی فردی می تواند برای گروه به کار رود، یعنی دو یا بیشتر کارکنان بر اساس عملکرد ترکیبی، حقوق دریافت کنند، اما برای مشاغلی که گروهی انجام می شود و تعیین سهم هر یک از کارکنان مشکل است، طرح های انگیزشی گروهی یا در سطح واحد به کار گرفته می شود. این روش، احساس همکاری و تعاون در بین کارکنان ایجاد می کند، (۲۳) علاوه بر آن، گروه می تواند بر افراد، بهتر تأثیر گذارد و با بهره وری و استاندارد بالاتر توافق نماید.

در این روش حتی آموزش بر مبنای شغل آسان تر و بهتر صورت می گیرد، زیرا هر عضو تمایل دارد به اعضای دیگر کمک کند تا در شغل خود پیشرفت نماید. (۲۴)

البته مسأله ای که در این طرح پیش می آید، این که میزان دریافتی یک شخص تحت تأثیر رفتار سایرین در گروه می باشد.

## ۳. طرح های انگیزشی سازمانی (۲۵)

طرح هایی که در سطح کلی سازمان به کار گرفته می شود و تمام کارکنان از آنها سهم می شوند، طرح های سازمانی نامیده می شود. این طرح ها ممکن است بر اساس افزایش بهره وری سازمان، کاهش هزینه های تولید یا بهبود سودآوری باشد. برای نشان دادن مفهوم طرح های سازمانی به توضیح موارد زیر می پردازیم:

الف) طرح سهام شدن در سود سهام شدن در سود، یکی از قدیمی ترین طرح های انگیزشی در جبران خدمات مالی است. (۲۶) براساس این طرح، درصد معینی از سود شرکت بین کارکنان تقسیم می شود و در صورت تغییر سود شرکت، درآمد کارکنان هم افزایش می یابد؛ بدین طریق کارکنان احساس می کنند که منافع آنان با منافع شرکت ربط پیدا می کند. طرح های سهام شدن در سود می تواند سازمان ها را در جذب و حفظ و انگیزه کارکنان جهت بهره وری بیشتر یاری دهد.

ب) طرح اختصاص سهام به کارکنان بعضی از مدیران درصد معینی از سهام شرکت را به کارکنان خود اختصاص می دهند. این کار چند مزیت برای کارکنان و سازمان دارد: اول آن که درآمد کارکنان با منافع سازمان ربط پیدامی کند، بنابراین تلاش می کنند تا بهره وری سازمان افزایش یابد؛ دوم آن که از این طریق درآمد دومی برای کارکنان ایجاد می شود و این، موجبات افزایش انگیزه را فراهم می کند.

پ (طرح اسکالون جوزف اسکالون (۲۷) این طرح را در سال ۱۹۳۷ ایجاد کرد و توسعه داد. این طرح یک روش موفق برای بهبود تلاش های گروهی به ویژه در سازمان های کوچک می باشد. طرح اسکالون با ایجاد همکاری بین مدیریت و سایر کارکنان به دنبال حل مسائل، بهبود محصول نهایی، کاهش هزینه های تولید، افزایش سود عملیاتی و امثال آن می باشد. با به کارگیری این طرح، هر واحد در سازمان دارای کمیته ای می باشد که از سرپرست و نماینده های کارکنان تشکیل شده است. از طرف کارکنان با تلاش های گروهی یا فردی برای دستیابی به اهداف، کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری، پیشنهادهایی به کمیته ارائه می شود. اگر پیشنهاد، پذیرفته و اجرا شود، صرفه جویی حاصله در هزینه یا افزایش سود و بهره وری مربوطه بین تمام اعضا تقسیم می گردد.

بنابراین از این طریق، کارکنان به تفکر، خلاقیت و نوآوری و ارائه پیشنهاد تشویق می گردند و از نتایج حاصله تمام کارکنان بهره مند می شوند. مدیران سازمان باید با بررسی شرایط از طرح های مذکور استفاده نمایند و با طراحی نظام جبران خدمات مالی انگیزشی، موجبات افزایش بهره وری را فراهم کنند.

## طرح های انگیزشی برای متصدیان فروش

برنامه های جبران خدمات برای متصدیان فروش به دلیل حساسیت کارشان، دارای وضعیت خاص می باشد. برای این که متصدیان فروش حداکثر تلاش و کوشش لازم را به عمل آورند تا میزان فروش سازمان افزایش یابد، باید تدابیر و طرح های مناسبی را دنبال نمود؛ معمولاً شرکت ها از طرح حقوق و طرح حق العمل و ترکیبی از آنها استفاده می کنند: (۲۸)

### ۱. طرح حقوق

بر اساس این نوع طرح به متصدیان فروش، حقوق ثابتی بدون توجه به مقدار فروش پرداخت می گردد. این طرح در صورتی مناسب است که شرکت ها در پی کشف مشتریان جدید باشند، زیرا در این صورت متصدیان فروش فقط به دنبال فروش کوتاه مدت نیستند، بلکه در پی جستجو و کشف مشتریان جدید و اهداف بلندمدت هستند؛ همچنین ارائه خدمات مشاوره ای برای خریداران، دنبال می شود. اما از آن جایی که حقوق پرداختی با نتیجه عملکرد فرد ربط پیدایی کند، انگیزه فعالیت بیشتر ایجاد نمی شود.

### ۲. طرح حق العمل (۲۹)

بر اساس این طرح، پرداخت به متصدیان فروش به میزان فروشی که آنها داشته اند وابسته است. در این صورت متصدیان فروش برای تلاش انگیزه بیشتری خواهند داشت و به دنبال جذب خریداران عمده ای خواهند بود که می توانند از آن طریق، حق العمل بیشتری داشته باشند؛ لذا هرچه فروش بیشتری داشته باشند درآمد بیشتری هم خواهند داشت.

البته طرح مذکور احتمالاً باعث می شود که بین فروشندگان اختلاف درآمد زیادی ایجاد شود و ممکن است که باعث احساس بدبینی به این طرح شود، همچنین ممکن است که در بعضی مواقع مانند زمان توسعه اقتصادی، درآمد آنها زیاد گردد و برعکس در زمان های دیگر کاهش یابد، علاوه بر آن باعث می شود که فروشندگان، سایر وظایف خود مانند ارائه خدمات به مشتریان کوچک را فراموش کنند و دارای دیدگاه کوتاه مدت در مورد فروش

گردند یا شاید از روش های غیرمعمول برای جلب مشتری استفاده گردد و این احتمالاً در بلندمدت به زیان شرکت تمام می گردد.

### ۳. طرح ترکیبی

بسیاری شرکت ها به متصدیان فروش خود، ترکیبی از حقوق و حق العمل پرداخت می کنند. در واقع متصدیان دارای حقوق ثابتی می باشند، علاوه بر آن بر اساس فعالیت و نتایج فروششان، حق العمل دریافت می کنند.

این طرح دارای مزایای هر دو، طرح حقوق و طرح حق العمل می باشد؛ در واقع متصدیان فروش، نگران درآمد آینده شان نیستند و احساس امنیت دارند، همچنین هر چه تلاش بیشتری داشته باشند درآمد بیشتری هم خواهند داشت.

مدیران می توانند با بررسی شرایط برای اقدامات عالی متخصصان فروش، پاداش ویژه ای را هم در نظر بگیرند. البته سایر افراد سازمان به ویژه سرپرستان و مدیران میانی باید با توجه به اثری که عملکرد آنها در سازمان داشته است، مورد توجه قرار گیرند و به طور منصفانه حقوق آنان پرداخت شود. به هر حال تمام افراد سازمان باید این احساس را داشته باشند که عملکرد و اقدامات برجسته و تلاش های مستمر آنها نادیده انگاشته نمی شود.

مکتب اسلام در برنامه های تربیتی خود به دنبال تقویت ارتقای فرهنگی و رشد معنوی کارکنان می باشد تا با ایجاد روحیه دینی، تقوا و خداترسی، ضمن رشد و تعالی معنوی انسان ها، اهداف سازمان هم تأمین گردد. در این مکتب، انسان در درجه اول فعالیتش را برای رضا و خشنودی خداوند و عنایت به پاداش های اخروی انجام می دهد و در انجام امور در هر شرایط از یاد خداوند تبارک و تعالی غافل نمی باشد.

در اسلام با وجود این مبانی اعتقادی قوی، توصیه می شود که باید در پرداخت حقوق کارگزاران به عدالت رفتار شود و هر کس باید با توجه به عملکردی که داشته است، پاداش بگیرد؛ آنهایی که دارای عملکرد عالی می باشند مورد تشویق و قدردانی قرار گیرند، زیرا تشویق و قدردانی نه تنها موجب دلگرمی کارکنان شایسته و بهبود عملکرد می گردد، بلکه بر رفتار و نگرش سایر کارکنان هم تأثیر می گذارد. حدیثی از حضرت علی(ع) در این زمینه داریم که «أزجر المسیء بثواب المؤمن؛ خطا کار را با پاداش دادن به نیکوکار تنبیه کن.»

## جبران خدمت غیرمالی

همچنان که بیان شد متقاضیان شغل، فقط برای دریافت حقوق و مزایا به استخدام سازمان ها در نمی آیند، بلکه با آن می خواهند جوابگوی نیازهای متعدد خود باشند و موجبات رشد و تعالی آنها فراهم شود. سازمان ها نیز در قبال کار افراد، فقط توجه به حقوق و مزایا برای آنها نداشته، بلکه از طریق فراهم کردن شغل مناسب و شرایط محیطی مطلوب در پی برآوردن نیازهای بلندمرتبه و عالی نیروی انسانی سازمان می باشند. لذا قسمت مهمی از جبران خدمات و زحمات نیروی انسانی سازمان با پاداش های غیرمالی تأمین می گردد و این مهم از طریق شغل و محیط شغلی مورد توجه است. (۳۰) جهت آگاهی بیشتر به توضیح مختصری درباره شغل و محیط شغلی می پردازیم:

### ۱. اشغل

کار، جزء نیازهای ذاتی انسان ها به شمار می آید و انسان ها با انجام کار می توانند در جهت برآوردن تمایلات و نیازهای خود اقدام کنند. امروزه به دلیل پیشرفت جوامع تاحد زیادی نیازهای سطوح پایین مانند زیستی و ایمنی انسان ها برآورده شده است، آنها اغلب به دنبال تأمین نیازهای سطوح بالای انسانی، مانند نیاز به احترام، قدر و منزلت و خودیابی هستند.

یکی از اهداف مهم مدیریت منابع انسانی، آن است که با رضایت کامل، ملزومات شغل را با توانایی ها و تمایلات کارکنان تطبیق دهد و برای دستیابی به آن در پی طراحی مناسب مشاغل باشد. اگر چه طراحی شغل را عمدتاً مدیران اجرایی سازمان انجام می دهند، اما وضعیت عالی، زمانی ایجاد می شود که به طور مستقیم متخصصان منابع انسانی نیز در وظیفه طراحی شغل به کار گرفته شوند.

یک موضوع اصلی در نظریه های انگیزه، شغل است و اعتقاد بر این است که شغل یک عامل حیاتی از برنامه کل جبران خدمات می باشد؛ به همین دلیل برخی سازمان ها به طور فعال در غنی سازی شغل درگیر شده اند، زیرا نیروی انسانی با انجام کار در مشاغل جذاب و بامعنا و با محتوا و غنی پاداش مهمی دریافت می کنند. این نوع پاداش، ماهیتاً در طبیعت شغل است و کارکنان با انجام مشاغل مورد علاقه و غنی لذت می برند و با انجام آنها، احساس می کنند که فردی مهمند و منجر به ایجاد عزت نفس (۳۱) برای فرد می شود. این احساس مهم به سعی و تلاش بیشتر افراد منجر می گردد و از این طریق، موجبات رشد و پیشرفت نیروی انسانی فراهم می شود.

یکی از دانشمندان معروف مدیریت در این زمینه بیان می کند: برای این که انسان های ناآگاه را به انسان های آگاه و انسان های دارای احساس کوچک را به انسان های بزرگ و انسان های غیرخلاق را به خلاق تبدیل کنید باید مشاغلی به آنها واگذار شود، که با انجام آن بتوانند به نیازهای ذاتی خود پاسخ مثبت دهند و از طریق آن احساس اهمیت کنند. (۳۲)

بنابراین شغل خوب و پرمعنا و غنی مهم ترین روش ایجاد عزت نفس و احساس اهمیت است که موجبات رشد و پیشرفت نیروی انسانی را فراهم می کند. البته یک شغل، ممکن است برای یک شخص، جالب و غنی باشد ولی برای شخص دیگر این طور نباشد؛ لذا لازم است ابتدا به بررسی توانایی ها، نیازها و علائق نیروی انسانی پرداخته شود، بعد شغل مناسب در نظر گرفته شود، به طوری که با انجام آن، اهداف مذکور حاصل گردد.

## ۲. محیط شغل (۳۳)

محیط شغل هر چه مناسب تر باشد کارکردن در آن محیط و شرایط برای نیروی انسانی جالب تر خواهد بود و آنها می توانند با وضعیت بهتری به اهداف خود دست یابند؛ لذا محیط شغل می تواند قسمت مهم دیگری از جبران خدمات غیرمالی را در برگیرد. عوامل زیادی محیط شغل را در برمی گیرد که در این قسمت به توضیح آنها پرداخته می شود:

الف (خط مشی های محکم و ثابت بسیاری خط مشی های سازمانی در زمینه عملکرد نیروی انسانی می باشد. اگر این خطمشی ها، صداقت و صمیمیت را در روابط مدیران با سایر کارکنان مدنظر داشته باشد، می تواند به منزله بخشی از جبران خدمات غیرمالی محسوب گردد، مانند خط مشی هایی که به نیروی کار، مانند یک انسان نه یک ابزار کار می نگرد و برای نیروی انسانی اهمیت و احترام قائل می شود. همچنین با ثابت بودن این نوع خط مشی ها در طول زمان، هرگونه ترس و شک و بی اعتمادی از سازمان و خط مشی های آن از بین می رود؛ در این صورت اعتماد و اطمینان متقابل به وجود می آید و کارکردن در چنین محیطی خوشایند است.

ب (سرپرستی شایسته هیچ چیز در زندگی سازمانی نمی تواند به اندازه سرپرست نالایق، کارکنان را تضعیف روحیه (۳۴) کند. سازمان های موفق برنامه های پرورشی مداومی برای بهسازی سرپرستان و مدیران اجرایی دنبال می کنند، زیرا سرپرست باید در فکر و عمل برای کارکنان خود اسوه و الگو باشد و در این صورت موجبات رشد و تعالی افراد سازمان فراهم می شود. کار در چنین محیطی و با چنین سرپرست لایق و شایسته، لذت بخش است و افراد می توانند در کنار آن به نیازهای سطوح بالای خود پاسخ مثبت دهند.

پ (همکاران همخو(۳۵) نیازهای اجتماعی از نیازهای مهم و اساسی انسان هاست، آنها مایلند روابط صمیمی با همکاران خود داشته باشند و همچنین مورد پذیرش گروه واقع گردند؛ لذا سازمان ها باید شرایطی را فراهم کنند که این خواسته ها برآورده گردد. در این راستا توسعه گروه های کاری با مشارکت افراد همخو و دارای شباهت روحی بسیار مؤثر واقع می گردد. این مهم به بهبود روحیه کاری و انگیزه منجر می گردد، زیرا افراد همدیگر را حمایت می کنند و مشکلات کاری حل و فصل می گردد و در افزایش بهره وری سازمان هم مؤثر می باشد. فراهم کردن چنین شرایطی خود نوعی جبران خدمات غیرمالی است.

ت (شرایط کاری مناسب شرایط فیزیکی محیط کار باید ایمن و از هرگونه خطرات احتمالی به دور باشد و کارکنان با انجام وظایفشان دچار خستگی جسمی و روحی نگردند. در شرایط مطلوب محیط کاری، کارکردن خوشایند می باشد و فراهم کردن آن می تواند جبران خدمات و زحمات افراد سازمان محسوب گردد.

ث (ساعات کاری متغیر وضعیتی که اجازه می دهد کارکنان ساعات کاری خودشان را با محدودیت های معین، انتخاب کنند به عنوان ساعات کاری متغیر نام می گیرد. در این نوع سیستم، کارکنان با همان تعداد ساعات موردنظر و با همان برنامه، کار خود را انجام می دهند اما آنها اجازه دارند که این ساعات را در محدوده معینی انتخاب کنند؛ این محدوده معین حداکثر طول یک روز کاری است. نمودار شماره (۹-۶) را ملاحظه فرمایید. همچنان که مشاهده می گردد، زمان اصلی، قسمتی از یک روز کاری است که تمام کارکنان باید حاضر باشند و زمان متغیر، قسمتی از یک روز کاری است که بین آن، کارکنان می توانند برنامه کاری شان را تغییر دهند.

۲۰۳

نمودار شماره (۹-۶) نمایش یک وضعیت ساعات کاری متغیر

این نوع سیستم، اجازه می دهد که کارکنان، کارشان را ساعت شش صبح شروع و تا ساعت هجده کامل کنند؛ در این صورت، کارکنان می توانند برنامه ریزی کنند تا نیازهای شخصی خود را برآورده سازند، برای مثال شخصی را درنظر بگیرید که باید قبل از ظهر، فرزند خود را از مدرسه به منزل برساند، بدون وجود چنین سیستمی این کار غیرممکن است؛ طبیعی است که کارکردن در این شرایط بسیار برای او جالب تر است تا وضعیتی که چنین نباشد.

ساعات کاری متغیر برای بسیاری سازمان ها مناسب است، اما کاربرد آن در صورت وجود عملیات و فرآیند خط تولید یا وجود چند شیفت کاری در شرکت، محدود می گردد؛ لذا باید با بررسی شرایط کار سیستم مناسب اجرا گردد.

ج) هفته کاری فشرده از هر ترتیبی در ساعات کاری که اجازه می دهد کارکنان در تعداد روزهایی کمتر از پنج روز کاری هفته، تعهدات کاری شان را کامل کنند به هفته کاری فشرده نام برده می شود. عمومی ترین روش، این است که یک هفته کاری با چهار روز و هر روز ده ساعت تکمیل گردد؛ در این صورت برای بعضی کارکنان موجب افزایش

رضایت شغلی می‌گردد. علاوه بر آن با استفاده از این وضعیت می‌توانند از اوقات فراغت ایجاد شده، در فعالیت‌های تجارتي و تفریحی و امثال آن استفاده کنند.

همچنین کارکنانی، که فاصله منزل آنها تا محل کارشان مسافت زیادی است، از این طریق بهتر می‌توانند به کار خود ادامه دهند؛ البته این وضعیت ممکن است به بروز مسائلی مانند کاهش کیفیت محصول به دلیل خستگی کارکنان و کاهش خدمات به مشتری منجر شود.

چ) فرهنگ سازمان شاید بتوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر رضایت شغلی و نظام جبران خدمات غیرمالي را فرهنگ سازمانی دانست. درباره فرهنگ سازمان تعاریف مختلفی وجود دارد که آنها را می‌توان این‌چنین جمع‌بندی کرد: فرهنگ سازمان، نظام اعتقادات و باورهای اساسی و ارزش‌های حاکم در سازمان است که در طول زمان، ایجاد و توسعه یافته و منجر به ایجاد هنجارها و الگوهای رفتاری گردیده است.

فرهنگ سازمان بر ادراک و تفکر و احساس کارکنان، هدف‌ها و ابزارها و روش‌های عمل، برفرآیند تصمیم‌گیری و حل مسائل، انگیزه و رضایت و روحیه افراد و میزان خلاقیت و نوآوری تأثیر می‌گذارد؛ لذا در مدیریت و سازمان چیزی آزاد و به دور از تأثیر فرهنگ وجود ندارد. (۳۶)

سازمان‌هایی که فرهنگی قوی دارند - یعنی اعضای آن سازمان درباره اهمیت باورها و ارزش‌های فرهنگ توافق دارند و ارزش‌های کلیدی آن مشتاقانه حفظ شده و به طور گسترده در سطح سازمان پخش شده است - احتمال این که کارکنان کارشان را ترک کنند بسیار پایین‌تر از سازمان‌های دیگر است، زیرا این نوع فرهنگ چون ابزاری قدرتمند به عنوان جانشینی برای رسمی‌سازی سازمان، عمل می‌کند، حتی می‌تواند از کنترل رسمی ساختاری نافذتر باشد، زیرا فرهنگ ذهن و روح را کنترل می‌کند. (۳۷)

با این توضیح مختصر در مورد فرهنگ سازمان، نتیجه می‌گیریم که هر چه فرهنگ سازمان از قدرت و انسجام بیشتر برخوردار باشد و بین نیازهای فردی و ارزش‌های فرهنگی سازمان همخوانی وجود داشته باشد، رضایت شغلی افزایش می‌یابد؛ در چنین وضعیتی، فرهنگ مطلوب سازمانی، بخشی از جبران خدمات غیرمالي محسوب می‌گردد.

اما اگر بین ارزش‌ها و نیازهای کارکنان و فرهنگ سازمان، همخوانی و سازگاری وجود نداشته باشد، برای مثال اگر مفروضات تئوری X در سازمان حاکم باشد، کارکنان نمی‌توانند با رضایت کامل به فعالیت بپردازند و برای آنها کارکردن رنج‌آور خواهد بود و به ترک خدمت منجر می‌گردد.

دانشمندان مدیریت، امروزه با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی و نقش آن در عملکرد نیروی انسانی، وظیفه اساسی رهبران سازمان را تغییر و تحول فرهنگ سازمان و وضع ارزش‌های مناسب می‌دانند. (۳۸)

## خلاصه فصل

نظام جبران خدمات مناسب در جذب و حفظ و پرورش نیروی انسانی مؤثر واقع می‌گردد. جبران خدمات به هر نوع دریافت و ارزشی اطلاق می‌گردد که کارفرما یا سازمان در قبال انجام کار افراد پرداخت یا ایجاد می‌کند. جبران خدمات شامل جبران مالی و جبران خدمات غیرمالي می‌گردد. جبران خدمات مالی شامل حقوق و مزایایی است که سازمان، پرداخت یا تأمین می‌کند. جبران خدمات غیرمالي از شغل و از محیط شغل حاصل می‌شود. جبران خدمات غیرمالي حاصله از شغل، رضایت و لذتی است که برای شاغل از انجام وظایف شغلی معنی‌دار و غنی

و پراهمیت حاصل می گردد. جبران خدمات غیرمالی حاصله از محیط شغل، شامل فراهم کردن شرایط و محیط و فرهنگ سازمانی مناسب است، به طوری که کارکردن در آن شرایط و فرهنگ برای شاغلین لذت آور باشد و همچنین کمک کند نیازهای مهم کارکنان مانند نیازهای اجتماعی برآورده گردد. لذا کارکنان فقط به دلیل پول یا حقوق و مزایا ساعت ها به کار نمی پردازند، بلکه علاوه بر آن به دنبال ارضای نیازهای سطوح بالای خود، مانند نیازهای اجتماعی، مطرح شدن، کسب موفقیت می باشند.

سازمان ها در طراحی نظام جبران خدمات، اهداف متعددی را مانند جذب متقاضیان شایسته، حفظ آنها و افزایش انگیزه آنها و همچنین اجابت قوانین دولتی دنبال می کنند. به منظور جذب و حفظ و افزایش انگیزه باید حقوق پرداختی به افراد با عملکرد ارتباط مستقیم داشته باشد، همچنین اقدامات لازم در جهت دستیابی به تساوی سازمانی، تساوی درون سازمانی، تساوی برون سازمانی و تساوی فردی صورت گیرد.

در تعیین جبران خدمات مالی عواملی مانند بازار نیروی کار، خط مشی های سازمان، کارکنان و شغل آنها تأثیر می گذارد. سازمان ها با بررسی این موارد در جهت تحقق اهداف و تساوی های مذکور اقدام می کنند.

ارزشیابی شغل فرآیندی است که با آن، ارزش نسبی هر شغل در مقایسه با سایر مشاغل تعیین می گردد و با آن، مدیران به دنبال برقراری ارتباط صحیح و منطقی بین کیفیت وظایف، مسؤولیت ها، شرایط احراز شغل و همچنین ارزش پولی شغل می باشند؛ معمولاً برای ارزشیابی شغل از روش های درجه بندی، رتبه بندی، مقایسه عوامل و روش امتیازی استفاده می شود.

برای این که نظام جبران خدمات، انگیزشی باشد یک تعداد طرح های انگیزشی وجود دارد به طوری که با به کارگیری آنها، بین حقوق و عملکرد ارتباط مستقیم ایجاد خواهد شد؛ این طرح ها عبارتند از: طرح های انگیزشی فردی و گروهی و سازمانی.

برای متصدیان فروش، طرح های انگیزشی خاصی مانند طرح حقوق، طرح حق العمل و طرح ترکیبی مدنظر است. قسمت آخر فصل به توضیح مختصری در مورد جبران خدمات غیرمالی اختصاص دارد. نظام جبران خدمات غیرمالی از طریق شغل و محیط شغل مورد توجه قرار می گیرد.

---

۲۰. انجلام - بو وی، مدیریت نظام های حقوق و دستمزد، ترجمه محمد صائبی، ص ۳۵۵ (مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۶۹).

Hall forth Edition, ۱۹۸۸, p. ۳۸۸ - ۲۱. Garry Dessler. "Personnel management", Prentice  
۲۲. مصطفی عسکریان، مدیریت نیروی انسانی، ص ۱۰۹ (جهاد دانشگاهی تربیت معلم، چاپ اول، ۱۳۷۰).

۲۳. J.P. Alston, "Awarding Bonuses The Japanese way." Business Horizons, Vol. ۲۵,  
Oct, ۱۹۸۲, p. 6.۸ Sep

۲۴. K.D. Scott & T. Cotter, "The team that works together Earns together", personnel  
Journal, Vol. ۶۳, march ۱۹۸۴, pp. 59.۶۷

၃၅. Organization Wide Incentive plans

၃၆. Marc G. Singer, "Human Resource management", Pws Kent publishing Company,  
၁၉၉၀. p. ၃၁၃

၃၇. Joseph Scanlon

၃၈. Garry Dessler, op.cit, p. ၃၉၀

၃၉. Commision Plan

၃၀. R.M. Noe & R.W. Mondy, op.cit, p. ၄၇၈

၃၁. Self - Esteem

၃၂. Abrabam H. Maslow, "Eupsychian management". brandeis university, ၁၉၆၀, p.  
5.၁၄

၃၃. Jop Environment

၃၄. Demoralizing

၃၅. Congenial Workers

Hall, International ၃၆. Stephen P. Robbins, "management", Third Edition, Prentice  
Edition, ၁၉၉၁, p. ၇၀

၃၇. Stephen p. Robbins, "Organization Theory: Structure design Application", Scond  
Edition, ၁၉၈၇, p. ၃၅၉

၃၈. Charles S. Mc Coy, "management of values", pitman publishing Inc. ၁၉၈၀, p. ၁၃

# فصل دهم برنامه ریزی و پرورش مسیر پیشرفت شغلی

برنامه ریزی و پرورش مسیر پیشرفت شغلی

مسیر پیشرفت شغلی چیست؟

عوامل مؤثر بر مدیریت پیشرفت شغلی

۱. شرایط محیطی

۲. فلسفه مدیریت

۳. تجزیه و تحلیل مشاغل

پرورش مسیر شغلی

اهمیت پرورش مؤثر زندگی شغلی

۱. اطمینان یافتن از وجود استعداد مورد نیاز

۲. جذب و حفظ نیروی انسانی

۳. افزایش رضایت شغلی

شناسایی تکیه گاه های زندگی شغلی

۱. تکیه گاه فنی - حرفه ای

۲. شایستگی مدیریت به عنوان تکیه گاه زندگی شغلی

۳. اخلاقیت به عنوان تکیه گاه زندگی شغل

۴. استقلال و عدم وابستگی به عنوان تکیه گاه زندگی شغلی

۵. امنیت به عنوان تکیه گاه زندگی شغلی

ارزیابی فردی

۱. فرآیند برنامه ریزی پیشرفت شغلی در سازمان

۲. تعیین رشته های شغلی پیوسته و پخش اطلاعات مربوطه

۳. غنی نمودن مشاغل ورودی

۴. اعلان پست های خالی

۵. سیستم ارزیابی عملکرد مؤثر

۶. ارزیابی مسیر پیشرفت شغلی

۷. مدیریت بر مبنای هدف

۸. تغییرات دوره ای شغل

۹. آموزش و توسعه مداوم

خلاصه فصل

## برنامه ریزی و پرورش مسیر پیشرفت شغلی

پس از مطالعه این فصل باید بتوانید به سؤالات زیر پاسخ دهید:

۱. مسیر پیشرفت شغلی چیست؟

۲. عوامل مؤثر بر مدیریت پیشرفت شغلی را شرح دهید.

۳. اهمیت پرورش مسیر شغلی را در سازمان توضیح دهید.

۴. نقش تکیه گاه های شغلی را در پرورش زندگی شغلی توضیح دهید.

۵. فرآیند برنامه ریزی پیشرفت شغلی را در سازمان بنویسید.

۶. نقش رشته های شغلی پیوسته و غنی نمودن مشاغل ورودی را در پرورش زندگی شغلی بنویسید.

۷. نقش اعلان پست های خالی و سیستم ارزیابی عملکرد را در پرورش زندگی شغلی توضیح دهید.

۸. ارزیابی مسیر پیشرفت شغلی را توضیح دهید.

۹. اهمیت مدیریت بر مبنای هدف، تغییرات دوره ای شغل و آموزش و توسعه را در پرورش زندگی شغلی توضیح

دهید.

همان طور که در فصل گذشته آورده شد یکی از راه های افزایش بهره وری نیروی انسانی، طراحی مناسب نظام جبران خدمات غیرمالي می باشد. شغل، مهم ترین عنصر در جبران خدمات غیرمالي به شمار می آید. کارکنان انتظار دارند با استخدام و انجام کار برای سازمان، فرصت های پیشرفت شغلی برایشان فراهم گردد. برای تأمین این فرصت ها، سازمان ها موظفند که کیفیت زندگی کاری کارکنان را بهبود بخشند. کیفیت زندگی کاری، فقط به شرایط فیزیکی کار یا دستمزد، محدود نمی شود، بلکه از طریق آن، هر کارمند باید بتواند از توانایی های خود به طور کامل بهره مند شده، به شغل مورد علاقه گمارده شود و فرصت رشد و ترقی آنها فراهم گردد. از این طریق هر دو - نیروی انسانی و سازمان - سود می برند: برای کارمندان رضایت شغلی و پیشرفت شخصی و بهبود کیفیت زندگی کاری و برای سازمان افزایش سطح تولید و خلاقیت و اثرهای درازمدت پدیدار خواهد گشت. (۱۱)

با توجه به این توضیح در این فصل، ضمن تعریف مفهوم مسیر شغلی به توضیح موضوعات اساسی در برنامه ریزی و پرورش زندگی شغلی، مسیرهای شغلی و اثرهای این وظیفه مهم پرداخته می شود؛ انتظار است با مطالعه آن، مهارت های مدیریت پرورش مسیر شغلی مدیران بهبود یابد.

## مسیر پیشرفت شغلی (۲) چیست؟

شغل، مهم ترین عنصر در زندگی یک شخص است. مسیر پیشرفت شغلی عبارت است از مجموعه مشاغلی که شخص در طول زندگی کاری دنبال می کند و تصدی آنها را به عهده دارد. (۳) با توجه به این تعریف، هر کس دارای مسیر شغلی یا تجربه های کاری خاصی می باشد. تجربه های کاری شامل وضعیت های عینی و ذهنی مربوط به شغل است. وضعیت های عینی، یک سلسله پست هایی است که فرد در طول زندگی شغلی خود داشته و وضعیت های ذهنی، ارزش ها و نگرش ها و آرزوها و احساس هایی است که در باره مشاغل خود داشته است.

بنابراین هر کارمندی در طول زندگی کاری خود، سلسله مشاغلی را برعهده می گیرد. مهم آن است که این سلسله مشاغل نباید اتفاقی باشد، بلکه مسیر شغلی فرد در سازمان باید بر اساس منطقی درست و بنا به هدفی معین طراحی گردد. این مهم را کارکنان و مدیران سازمان با برنامه ریزی پیشرفت مسیر شغلی صورت می دهند.

قبل از آن که درباره برنامه های پیشرفت مسیر شغلی بحث شود، مهم ترین عوامل مؤثر بر مدیریت پیشرفت شغلی توضیح داده می شود.

## عوامل مؤثر بر مدیریت پیشرفت شغلی

وظایف مدیریت منابع انسانی تحت تأثیر عوامل محیطی برون سازمانی و عوامل درون سازمانی می باشد. مهم ترین عواملی که بر مدیریت پیشرفت شغلی تأثیر می گذارد عبارت است از: شرایط محیطی، فلسفه مدیریت سازمان و تجزیه و تحلیل مشاغل سازمان. حال به شرح هر کدام از عوامل مذکور پرداخته می شود:

### ۱. شرایط محیطی

محیطی که سازمان در آن قرار گرفته است نقش مهمی در طراحی مسیر شغلی کارکنان به عهده دارد. در محیطهای ساده و ثابت امکان پیش بینی در حد بالا وجود دارد و طراحی مسیر شغلی و انجام اقدامات لازم برای پیشرفت در مسیر شغلی آسان خواهد بود و می توان این مهم را برای زمانی بلند مدت انجام داد.

اما در محیط پیچیده و دایم در حال تغییر و تحول و آکنده از نامعلومی ها، قابلیت پیش بینی بسیار پایین است؛ از این رو، طراحی مسیر شغلی و برنامه ریزی برای پیشرفت در سازمان برای آینده ای دور، کاری دشوار است (۴). سازمانی که در چنین محیطی قرار گرفته، اگر بخواهد با موفقیت به فعالیت های خود ادامه دهد به ناچار باید مرتب خود را با اوضاع متغیر وفق دهد، کارکنان نیز باید پیوسته برای تغییر شغل و حتی تغییر مسیر شغلی خویش آماده باشند. کارکنان باید به طور مرتب دانش و مهارت های تازه بیاموزند تا بتوانند همگام با شرایط متغیر محیطی و تکنولوژی در حال تغییر پیش روند، مدیران سازمان نیز باید با بررسی شرایط محیطی و تکنولوژی، وظایف و مسؤولیت های کارکنان را در مشاغل بازنگردند و با توجه به آن، مسیرهای ترقی شغلی را طراحی و تعریف کنند، به طوری که ضامن موفقیت سازمان در رسیدن به اهدافش در چنین محیط پویایی باشد.

برنز و استاکر(۵) در مطالعات خویش خاطر نشان کردند سازمانی که در محیط با ثبات قرار گرفته است، ترکیب و نیازمندی های متفاوتی از سازمانی دارد که در محیط پویا فعالیت می کند. بنا به توصیه ایشان، سازمان در محیط پویا باید دارای ساختاری شناور و کاملاً انعطاف پذیر باشد تا بتواند خود را با اوضاع متغیر در محیط وفق دهد؛ به همین منظور در چنین سازمانی، مشاغل نیز باید در حال تغییر و تحول باشد که این، نیاز به بازنگری و تغییر در نوع و ماهیت مشاغل و مسیرهای ترقی شغلی را بیشتر خواهد کرد. لذا در شرایط محیطی پیچیده و پویا، برنامه های مسیر ترقی شغلی از اهمیت بیشتر برخوردار است و انجام آن تخصص و دقت بیشتری را می طلبد .

## ۲. فلسفه مدیریت

بعضی از سازمان ها واقعاً باور دارند که مهم ترین و با ارزش ترین سرمایه آنها منابع انسانی است، لذا در همه ابعاد مادی و معنوی به آن، توجه خاص دارند و در واقع فلسفه مدیریت این سازمان ها بر ارج نهادن و توجه به انسان های سازمان استوار است. در چنین سازمان هایی است که امر پرورش مسیر ترقی شغلی جایگاه صحیح خود را پیدا می کند. مطالعات پیترز و واترمن در مورد سازمان های موفق نشان داد که آنها دارای چنین فلسفه ای از مدیریت می باشند. از ویژگی های بارز سازمان های موفق، توجه آنها به آموزش و توسعه منابع انسانی است، آنها سعی می کنند که از این طریق کارکنان خود را برای تصدی پست های خالی سازمان آماده کنند، با این اقدام هم منافع سازمان را دنبال می کنند و هم موجبات رضایت شغلی کارکنان خود را فراهم می سازند و کارکنان از عضویت و کار در آن سازمان ها احساس سر بلندی و افتخار می کنند .

اما سازمان هایی که به کارکنان چون ابزار می نگرند نمی توانند در جهت تحقق اهداف فردی گام بردارند، از این رو به برنامه های آموزش و پرورش مسیر ترقی شغلی کمتر از دیگر سازمان ها توجه می کنند.

## ۳. تجزیه و تحلیل مشاغل

مطالعه و تجزیه و تحلیل مشاغل، مهم ترین اقدام و کانون اصلی تمامی فعالیت ها برای پرورش مسیر ترقی شغلی است. اطلاعات حاصله از تجزیه و تحلیل شغل به شرح شغل و شرایط احراز شغل تبدیل می گردد و این اطلاعات

مهم ترین ابزار برای مدیران در امر پرورش مسیر ترقی شغل است و برای خود کارکنان هم این امکان را فراهم می سازد که به مشاغلی فکر کنند که می تواند در دسترسشان قرار گیرد و تصدی آنها را به عهده بگیرند.

نکته مهم در پرورش مسیر شغلی، آن است که اطلاعات مربوط به تجزیه و تحلیل شغل باید به روز باشد؛ لذا از آن جایی که ماهیت مشاغل، بعد از مدتی تغییر می کند، اطلاعات مربوط به مشاغل باید بازبینی شود و شرایط احراز تصدی هر شغل با توجه به تغییر تکنولوژی و ماهیت مشاغل تغییر کند تا در پرورش مسیر شغلی مورد استفاده قرار گیرد.

با توجه به عوامل مذکور درباره پرورش مسیر ترقی و مهم ترین اقدامات مربوط به آن به بحث می پردازیم.

## پرورش مسیر شغلی (۶)

پرورش مسیر شغلی، هم توسط کارکنان و هم توسط سازمان ها برای نیروی انسانی دنبال می شود و هر کدام دیدگاه های متفاوتی از پرورش زندگی شغلی دارند.

از دیدگاه افراد، پرورش مسیر شغلی، عبارت است از شناسایی اهداف اصلی شغلی و تعیین اقدامات لازم برای نائل آمدن به اهداف. (۷) در واقع پرورش زندگی شغلی از دیدگاه فردی، شامل نقشه ای از یک سلسله مشاغل می باشد که فرد می تواند در طول زندگی شغلی خود، بدون توجه به سازمانی خاص به عهده بگیرد. (۸)

از دیدگاه سازمانی، برنامه های پرورش زندگی شغلی، شامل طراحی یک سلسله مشاغل پیوسته برای افراد سازمان و همچنین ارائه بازخور و راهنمایی برای رشد در طی آنها می باشد به طوری که از طریق آن، اطمینان حاصل شود که در آینده نیروی انسانی سازمان دارای توانایی و استعداد مدیریتی و فنی لازم می باشد. لذا برنامه های مذکور به دنبال برآوردن نیازهای سازمان در آینده و کمک به افراد و رشد و پیشرفت شخصی آنها می باشد. سازمان ها برای دستیابی به این هدف باید به آموزش و پرورش نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد نیروی انسانی، ارائه بازخور و هدایت های سرپرستی بپردازند. در فرآیند ارزیابی عملکرد، نه تنها باید به ارزیابی توانایی ها بلکه باید به بررسی نیازها و آرزوهای شغلی افراد نیز پرداخته شود و با در میان گذاشتن اطلاعات و نتایج ارزیابی ها و هدایت و راهنمایی و طراحی شغل مناسب، انجام ترفیعات و جابه جایی های شغلی، فرصت های رشد و ترقی را برای افراد فراهم کنند.

امروزه مدیران در بسیاری سازمان ها خود را مسؤول رشد و ترقی نیروی انسانی سازمان می دانند. این مسؤولیت به ویژه در مکتب اسلام بسیار مورد تأکید قرار گرفته است و از مهم ترین اهداف مدیران در سازمان ها به شمار می آید. این در حالی است که با توجه به آن، سازمان نیز از وجود افراد مجرب و شایسته در آینده برخوردار خواهد شد. لذا منافع هر دو - فرد و سازمان - اقتضا می کند که برنامه های پرورش زندگی شغلی به نحو مطلوب از طرف سازمان و خود افراد دنبال گردد.

## اهمیت پرورش مؤثر زندگی شغلی

بسیاری سازمان ها با وجود برنامه های آموزش و پرورش نیروی انسانی به تدوین برنامه های پرورش زندگی شغلی می پردازند. برنامه های مؤثر پرورش زندگی شغلی به افزایش اثربخشی سازمان منجر می گردد. در این راستا این برنامه ها چندین نتیجه را برای سازمان به ارمغان می آورد: (۹)

## ۱. اطمینان یافتن از وجود استعداد مورد نیاز

کوشش های پرورش زندگی شغلی، توسعه طبیعی برنامه ریزی منابع انسانی است. در برنامه ریزی نیروی انسانی به تعیین نیازهای سازمان به نیروی انسانی در آینده و تعیین موجودی ها پرداخته می شود. تعیین نیازها و مقایسه آن با موجودی های نیروی انسانی و همچنین پرکردن پست های خالی با انجام برنامه های پرورش زندگی شغلی بهتر و کامل تر صورت می گیرد. سازمان با انجام برنامه های پرورش زندگی شغلی می تواند اطمینان یابد که در آینده دارای افراد مورد نیاز خواهد بود، زیرا افراد سازمان از طریق آن برنامه ها مسیر ترقی لازم را طی می کنند و با تجربه و توانایی لازم به پست های بالاتر سازمانی ترفیع می یابند.

برنامه ریزی نیروی انسانی در این مرحله، عمدتاً بر ترفیع نیروی انسانی از داخل سازمان تأکید می شود و کمتر در پر کردن پست های خالی از نیروهای بیرونی استفاده می شود.

## ۲. جذب و حفظ نیروی انسانی

در یک محیط پرقابیت برای جذب و حفظ نیروی انسانی شایسته، برنامه های پرورش زندگی شغلی، بسیار مؤثر واقع می گردد، زیرا متقاضیان شایسته، جذب سازمان هایی می شوند که در آن سازمان ها به آینده کارکنان هم توجه می گردد. همچنین در این گونه سازمان ها افراد آنها به سازمان و مدیریت آن، اطمینان کافی دارند و با تعهد بالا به انجام وظایف می پردازند؛ در نتیجه به حفظ کارکنان شایسته نیز منجر می شود.

## ۳. افزایش رضایت شغلی

با انجام برنامه های پرورش زندگی شغلی، افراد با توجه به توانایی و استعداد و آرزوهای خود دارای شغل مناسب خواهند بود. طبیعتاً این مشاغل در طول زندگی شغلی افراد با بهبود توانایی ها، تجربه ها و استعدادها تغییر می یابد. لذا شغل افراد در همه مراحل زندگی جذاب و بااهمیت خواهد بود. انجام وظایف شغلی که بااهمیت و غنی باشد بر رضایت شغلی افراد تأثیر مثبت می گذارد، زیرا از این طریق نیازهای سطوح عالی افراد برآورده می شود و فرصت های رشد و ترقی آنها فراهم می گردد.

## شناسایی تکیه گاه های زندگی شغلی (۱۰)

ادگار شاین (۱۱) بیان می دارد برنامه ریزی رشد زندگی شغلی، یک فرآیند تداومی و اکتشافی است که بر اساس آن هر فردی به مرور با توجه به استعدادها، توانایی ها، انگیزه ها و ارزش های خود، مفهوم شغلی روشن تری برای خودش پیدا می کند. هر چه معرفت انسان به خودش بیشتر باشد، تکیه گاه مسلط شغلی او برایش روشن تر می گردد و در صورت داشتن حق انتخاب، آن را از دست نمی دهد. تکیه گاه شغلی همان طور که از نامش پیداست

نقطه اتکایی است که عموماً مسیر و رشد زندگی شغلی بر اساس آن تعیین می شود. انسان ها با شناخت استعدادها، توانایی ها، انگیزه ها، نیازها و رفتارهایشان، می توانند از آن تکیه گاه، آگاهی یابند.

ادگارشاین، بر اساس تحقیقاتی که در انستیتوی تکنولوژی ماسوچوست به عمل آورده، معتقد است گرچه این تکیه گاه ها در تصمیم گیری مسیر زندگی شغلی بسیار مؤثرند، ولی مشکل است که بتوان آنها را قبل از موعد، پیش بینی کرد، زیرا این گونه اطلاعات، محصول یک فرآیند اکتشافی هستند. بعضی افراد ممکن است از تکیه گاه های شغلی خود تا زمانی که مجبور به یک انتخاب اصولی نشوند، آگاهی نیابند.

محقق مذکور بر اساس مطالعاتی که بر تعدادی فارغ التحصیل یک دانشگاه انجام داده پنج دسته تکیه گاه شغلی را شناسایی نموده است: (۱۲)

## ۱. تکیه گاه فنی - حرفه ای

افرادی که تکیه گاه فنی - حرفه ای قوی دارند، احتمالاً انتخاب مسیر ترقی شغلی آنها بر اساس محتوای فنی - حرفه ای کار می باشد، مانند مهندسی یا تجزیه و تحلیل مالی. این گونه افراد معمولاً از تصمیمات و مسیرهایی که به مشاغل مدیریتی منجر می شود، دوری می جویند و سعی می کنند در زمینه های فنی یا حرفه ای که مورد علاقه شان هست باقی بمانند.

## ۲. شایستگی مدیریت به عنوان تکیه گاه زندگی شغلی

افراد دیگری هستند که انگیزه و علاقه زیادی برای مدیر شدن دارند و تجارب کاری شان این باور را در آنها ایجاد کرده، که استعداد و توانایی لازم را برای رسیدن به پست های مدیریتی دارند.

کسب مقام مدیریت با مسؤولیت زیاد، هدف نهایی این افراد است. وقتی از آنها سؤال شود چرا فکر می کنند مهارت لازم را برای به دست آوردن این مقام دارا هستند جواب می دهند چون در سه زمینه قابلیت دارند:

قابلیت تجزیه و تحلیل: توانایی شناسایی و تحلیل و حل مسائل در شرایط نقص اطلاعات و بلا تکلیفی.

قابلیت برقراری ارتباط با افراد: توانایی نفوذ در دیگران و سرپرستی و رهبری و اداره و کنترل افراد.

قابلیت احساسی: توانایی برانگیخته شدن در مقابل وضعیت های احساسی و روابط بین افراد و قابلیت قبول مسؤولیت های سنگین بدون خستگی.

بنابراین شخصی که می خواهد تا سطوح بالای مدیریت ترقی کند باید همزمان، توانایی تجزیه و تحلیل مشکلات و اداره مردم و اداره خودش را داشته باشد تا بتواند فشارهایی را که از طرف دستگاه اجرایی وارد می شود تحمل کند.

## ۳. خلاقیت به عنوان تکیه گاه زندگی شغل

بعضی فارغ التحصیلان، کارآفرین های موفق اند. این افراد به ایجاد و خلاقیت چیزی که کاملاً حاصل تلاش و زحمت خودشان باشد نیاز دارند. آنها به دنبال خلق محصول یا فرآیندی اند که به نام آنها تمام شود یا یک شرکت که مؤسس آن باشند. بنابراین تکیه گاه خلاقیت نیز در مسیر ترقی شغلی بعضی افراد دنبال می شود.

## ۴. استقلال و عدم وابستگی به عنوان تکیه گاه زندگی شغلی

بعضی ها مایلند برای خودشان کار کنند و از قید وابستگی هایی مانند ترفیع و انتقال و میزان حقوق و غیره که در صورت کارکردن در یک سازمان بزرگ به وجود می آید آزاد باشند. بسیاری از این افراد، موقعیت فنی - حرفه ای دارند، ولی به جای این که از این موقعیت برای کار در سازمانی بزرگ استفاده کنند ترجیح می دهند به عنوان مشاور یا به طور تنهایی کار کنند یا در یک شرکت کوچک فعالیت نمایند.

## ۵. امنیت به عنوان تکیه گاه زندگی شغلی

بعضی افراد به ثبات و امنیت شغلی در بلندمدت، اهمیت بیشتری می دهند. آنها هر کاری را که لازم باشد برای به دست آوردن امنیت شغلی، یعنی کسب درآمد کافی و آینده ای با ثبات انجام می دهند، شغل خود را در شکل یک برنامه بازنشستگی و رفاهی مناسب دنبال می کنند؛ آنها بیشتر تمایل دارند که عضویت خود را در سازمان حفظ کنند.

برای کسانی که به امنیت جغرافیایی اهمیت می دهند به دست آوردن شغل ثابت و امن در محیط آشنای خود از دنبال نمودن مسیر پیشرفت شغلی برتر در مکان دیگر مهم تر است چون مجبور می گردند که در شهری دیگر مستقر شوند یا احتمالاً موجب ناامنی در زندگی شان می شود.

برای عده ای دیگر، امنیت به معنای امنیت سازمانی مطرح است، برای این گونه افراد مشاغل دولتی مناسب تر است، زیرا اطمینان دارند دایمی است.

شناسایی تکیه گاه های شغلی برای خود افراد، مفید و مهم است، زیرا می توانند با تعیین آنها مسیر شغلی بهتری برای خود تعیین کنند. همچنین مدیران اگر بتوانند تکیه گاه های شغلی نیروی انسانی خود را شناسایی کنند بهتر می توانند آنها را در رشد و پیشرفت شغلی شان کمک کنند.

## ارزیابی فردی

برای این که هر فرد بتواند تکیه گاه زندگی شغلی خود را شناسایی کند باید سعی کند به سؤالات زیر پاسخ دهد: (۱۳)

در دوره دبیرستان توجه عمده شما به چه موضوعی معطوف بود، چرا آن موضوع را انتخاب کرده بودید و چه احساسی در باره آن داشتید؟

در دوره دانشگاه توجه عمده شما به چه موضوعی جلب شده بود، چرا آن زمینه را انتخاب کردید و چه احساسی در مورد آن داشتید؟

اولین شغلستان چه بود؟ در آن شغل دنبال چه چیزی می گشتید؟

وقتی کارتان را آغاز کردید چه آرزو و هدف بلند مدتی داشتید؟ آیا اهداف تغییر کرده؟ چرا؟

تغییرات عمده که در شغلستان داشتید چه بود؟ چرا؟

با نگاه به مشاغلی که تاکنون داشته اید تعیین کنید چه چیز باعث شده که زمانی از کار لذت ببرید؟

با نگاه به مشاغلی که تاکنون داشته اید مشخص کنید چرا در زمانی از انجام کار ناخوشود بوده اید .

آیا تا به حال پیشنهاد ترفیع یا تغییر شغل را رد کرده اید؟ چرا؟

اکنون تمام پاسخ هایتان را همراه با شرح پنج تکیه گاه زندگی شغلی (قابلیت مدیریت، فنی-حرفه ای، امنیت، خلاقیت و استقلال) مرور کنید.

براساس جواب هایی که داده اید در مقابل تکیه گاه های زیر از یک تا پنج به خودتان نمره دهید. یک، نشان دهنده اهمیت کم و پنج، نشان دهنده اهمیت زیاد است.

قابلیت مدیریت..... / حرفه ای.....

..... خلاقیت

..... استقلال

..... امنیت

با توجه به این توضیحات و نتایج بررسی ها باید در مورد زمینه شغل مورد علاقه خود تصمیم بگیرید. البته بدیهی است برای تعیین شغل مورد علاقه باید از مشاغل مختلف، شناخت کافی داشته باشید.

برنامه های سازمانی از پرورش زندگی شغلی

اگر چه مسؤولیت اولیه برای برنامه های پرورش زندگی شغلی با خود افراد می باشد، اما سازمان ها می توانند در این راستا افراد را یاری کنند. امروزه بسیاری سازمان ها برنامه های پرورش زندگی شغلی را به دلیل نیاز سازمان ها به نتایج آن به طور فعال و مشتاقانه دنبال می کنند؛ در این راستا اقدامات زیر را انجام می دهند:

## ۱. فرآیند برنامه ریزی پیشرفت شغلی در سازمان

مهم ترین اقدام در سازمان، پی گیری مداوم فرآیند برنامه ریزی پیشرفت شغلی در سازمان می باشد. فرآیند مذکور در نمودار شماره (۱۰-۱) به نمایش گذاشته شده است. (۱۴) این برنامه، یک کوشش مداوم است که با جایی شخص در یک شغل - که معمولاً در سطوح اولیه سازمان می باشد - شروع می شود. به دنبال آن، شاغل در انجام وظایف، راهنمایی و هدایت می شود. در مرحله بعد، عملکرد فرد مورد مشاهده و سپس ارزیابی قرار می گیرد؛ در واقع با استانداردهای شغلی مقایسه می گردد.

در مرحله بعد قابلیت ها و نقاط ضعف یادداشت می شود. این اطلاعات، مدیریت نیروی انسانی سازمان را قادر می سازد با کمک شاغل، درباره مسیر شغلی به طور آزمایشی تصمیمی اخذ کند.

این تصمیم آزمایشی براساس چند عامل مانند نیازهای شخصی، توانایی ها و تمایلات فردی و نیز نیازهای سازمانی اخذ می گردد و فرآیند تکرار می شود.

۲۱۹

نمودار شماره (۱ - ۱۰) فرآیند برنامه ریزی پیشرفت شغلی در سازمان

مدیریت نیروی انسانی سازمان از این طریق به نیازهای آموزشی کارکنان به طور دقیق پی می برد. نیازهای آموزشی بر اساس ضعف ها، تمایلات شاغلین و همچنین نیازهای سازمانی در آینده تعیین می گردد.

همان گونه که در شکل (۱-۱۰) مشاهده می شود این برنامه یک فرآیند تداومی است، همچنان که افراد و وظایف سازمان ها تغییر می کند، مسیرهای شغلی هم تغییر می یابد و این انعطاف پذیری به دلیل پویایی محیط سازمانی ضروری است؛ نه تنها ملزومات سازمان ها تغییر می کنند، بلکه ممکن است افراد نیز در پیشرفت مسیر شغلی شان تجدیدنظر کنند.

سازمان ها و مدیران آنها با انجام این برنامه، اطمینان می یابند نیازهای سازمان در آینده به نیروهای مجرب و با استعداد برآورده شود، زیرا موفقیت سازمان ها در گرو برخورداری از نیروی انسانی شایسته می باشد.

## ۲. تعیین رشته های شغلی پیوسته و بخش اطلاعات مربوطه

یکی از اقداماتی که معمولاً سازمان ها در نظام طبقه بندی مشاغل خود انجام می دهند، تعیین رشته های شغلی پیوسته است. رشته های شغلی پیوسته، یک سلسله مشاغل متوالی اند که کارکنان می توانند در محدوده دانش و تجربیات شغلی خود تصدی آنها را به عهده بگیرند. (۱۵) این رشته های متوالی، پیشرفت منطقی شغل است. اجزای اصلی رشته ها، نردبان های پیشرفت شغلی می باشند. نمودار شماره (۲-۱۰) یک نردبان ساده شغلی را در واحد فروش نشان می دهد. این مشاغل در نمودار مزبور، یک رشته شغلی پیوسته یا خانواده شغلی را نشان می دهد. همچنین نمودار شماره (۳-۱۰) یک شبکه گسترده نردبان شغلی را در یک واحد تولیدی نشان می دهد. (۱۶)

۲۲۰

نمودار شماره (۲-۱۰) یک شبکه نردبان شغلی در واحد فروش یک شرکت تولیدی

رشته های شغلی پیوسته یا نردبان های شغلی معمولاً در ابتدا بدون توجه به شاغل در سازمان ها تعیین می گردد و اطلاعات آن به طور مکتوب در اختیار مدیران قرار می گیرد. تدوین رشته های شغلی پیوسته بر اساس شباهت هایی که بین مشاغل وجود دارد صورت می گیرد. شباهت های شغلی از شرح شغل های تدوین شده از مشاغل سازمان به دست می آید. اطلاعات مذکور دارای مزایای زیر می باشد:

نشان می دهد که شغل هر کارمند به چه صورت با مشاغل دیگر ارتباط پیدا می کند.

جایگزین های مسیرهای پیشرفت شغلی را نشان می دهد.

دانش و تجربه مورد نیاز را برای تغییر مسیر پیشرفت شغلی نشان می دهد.

توضیحات و راهنمایی های لازم را در مورد مشاغل مختلف در اختیار قرار می دهد.

اطلاعات مذکور، مدیران و سایر نیروی انسانی را کمک می کند که با دید بهتری به پرورش مسیرهای شغلی بپردازند. بدون اغراق، بسیاری کارکنان فاقد هرگونه اطلاعات واقعی در باره مسیرهای شغلی اند. مدیران باید اطلاعات مربوطه را که کارکنان موفق می توانند از آنها استفاده کنند در اختیار همگان قرار دهند. از این طریق، کارکنان از ملزومات و شرایط احراز مسیرهای مختلف شغلی آگاهی کسب می نمایند و سعی می کنند با توجه به تمایلات خود، شرایط احراز را از طریق آموزش کسب کنند و به رشته و شغل موردنظر انتقال یابند؛ بدین وسیله سازمان کارکنان شایسته را حفظ می کند و از وجود آنها در پست های بالاتر استفاده می کند.

### ۳. غنی نمودن مشاغل ورودی

دلایل زیاد و فزاینده ای وجود دارد که نشان می دهد کارکنانی که وظایف غنی و پرمحتوایی را در مسیر پیشرفت شغلی شان دریافت می کنند عملکرد بهتری روی مشاغل بعدی شان دارند. (۱۷) این کارکنان در مشاغل خود موفق تر از کارکنانی اند که دارای شغل ساده و تکراری در شروع کار می باشند. لذا مدیران باید در طراحی مشاغل تا حد امکان از ساده سازی دوری جویند و با توجه به استعداد کارکنان، مشاغل از پیچیدگی مطلوب برخوردار باشد.

### ۴. اعلان پست های خالی (۱۸)

مدیران برای ارسال اطلاعات در مورد پست های خالی به تمام کارکنان می توانند از سیستم اعلان کردن پست خالی در سطح سازمان استفاده کنند. از طریق این سیستم، مدیران نیروی انسانی، اطلاعات مربوط به پست های خالی را به تمام واحدها و از آن طریق به تمام کارکنان ارسال می کنند. این اطلاعات شامل مهارت ها، تجربه و قابلیت های مورد نیاز برای تصدی پست های خالی می باشد. کارکنان با مطالعه آنها در صورتی که شرایط احراز را دارا بودند و تمایل داشتند ۲۲۲

نمودار شماره (۱۰-۳) شبکه نردبان شغلی در یک واحد تولید

می توانند پذیرش پست خالی را پیشنهاد کنند.

این سیستم کمک می کند افراد با توجه به توانایی ها و تمایلات خود از شغل مناسب در زندگی شغلی خود برخوردار باشند.

### ۵. سیستم ارزیابی عملکرد مؤثر

سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان می تواند یک ابزار با ارزش در افزایش اثربخشی برنامه های پرورش زندگی شغلی باشد، زیرا از طریق این سیستم قابلیت ها و ضعف های کارکنان مشخص و یادداشت می گردد و با در میان گذاشتن این اطلاعات با کارکنان می توان آنها را در انتخاب مسیرهای شغلی مؤثر کمک نمود.

همچنین از طریق این سیستم، نیازهای آموزشی کارکنان مورد بررسی قرار می گیرد. این اطلاعات، هم برای خود کارکنان و هم برای سازمان به منظور تدوین برنامه های آموزشی، مفید است.

گاهی اوقات ممکن است اختلاف شرایط احراز شغل و قابلیت های شاغل به حدی باشد که امکان جبران ضعف ها مشکل باشد و لازم شود که جایگزینی برای مسیر شغلی فعلی در نظر گرفت. (۱۹) البته برعکس آن هم صادق است، یعنی قابلیت های شاغل بسیار فراتر از شغل فعلی باشد؛ در این صورت هم لازم است تصمیمات مربوط به تغییر و انتقال از رشته ای به رشته ای دیگر با توجه به تمایلات شاغل اخذ گردد.

## ۶. رایزنی مسیر پیشرفت شغلی

یکی از مهم ترین اجزای برنامه های پرورش مسیر شغلی، مشاوره و رایزنی مسیر پیشرفت شغلی است. این ابزار به طور مناسب می تواند به منزله قسمتی از بازبینی عملکرد سالانه فرد باشد. آنچه که باید در این مشاوره و رویارویی مورد بررسی قرار گیرد عبارت است از:

بررسی اهداف و آرزوها و تمایلات شاغل با توجه به مسیر شغلی او برای سال های آینده.

بررسی نظر مدیران درباره فرصت های موجود و درجه انطباق آرزوهای واقعی کارکنان با فرصت های موجود در سازمان.

شناسایی فعالیت های خود - پرورشی که می تواند در راستای تصدی مشاغل جدید مؤثر باشد.

شناسایی گام های واقعی بعدی به صورت طرح های جدید برای فعالیت های پرورشی که می تواند به آمادگی بیشتر شاغلین در راستای رشد مسیر شغلی آنها منجر شود.

این فرآیند رایزنی، ممکن است برای مدیر آسان نباشد، زیرا گاهی آرزوهای شاغلین ممکن است در سازمان غیرواقعی باشد. به هر حال، این رایزنی باید به تفاهم دوطرفه شاغل و مدیر بینجامد و در خصوص انتظارات واقعی کارکنان با توجه به نیازهای سازمان باید تصمیمات مقتضی در مسیر پیشرفت شغلی آنها اخذ گردد. در نتیجه شاغلین با امیدواری بیشتری به کار می پردازند و تمام سعی و کوشش خود را برای بهبود عملکرد و رفع ضعف های خود به کار می گیرند.

## ۷. مدیریت بر مبنای هدف

مدیریت بر مبنای هدف یک ابزار مناسب در کمک به برنامه های مسیر پیشرفت شغلی است. بر اساس نظریه مدیریت بر مبنای هدف، سرپرست و سایر کارکنان درباره اهدافی که می توانند در یک دوره معین به آن دست یابند به توافق می رسند. با استفاده از آن می توان اهداف پرورشی نیروی انسانی را نیز دنبال نمود، زیرا در صورت عدم

دستیابی به اهداف، نیازهای آموزشی مشخص می شود و به دنبال آن، دوره های آموزشی لازم طرح ریزی می گردد؛ همچنین با مشارکت کارکنان در تمام کارها به رشد و پیشرفت آنها کمک می شود.

## ۸. تغییرات دوره ای شغل

تغییرات دوره ای در شغل افراد می تواند قسمتی از ترفیعات و انتقال افقی یا واگذاری وظایف جدید سازمان یافته باشد. عنصر مهم در تغییر شغل که به ارائه فرصت های پرورشی مسیر پیشرفت شغلی منجر می شود گسترش تجربیات از طریق مشاغل جدید است. تجربیات گوناگون کارکنان را به پذیرش چالش های جدید و مسؤولیت های بیشتر برمی انگیزد و شاغل را برای پست های سرپرستی و بالاتر آماده می کند.

## ۹. آموزش و توسعه مداوم

برنامه های آموزش و توسعه نیروی انسانی، همچنان که در فصلهای گذشته بیان شد از منسوخ شدن مهارت کارکنان جلوگیری می کند. علاوه بر آن، هنگامی که این برنامه ها مطابق با تمایلات کارکنان و نیازهای آموزشی آنها و همچنین نیازهای سازمان در آینده به نیروی انسانی تدوین شود، یک عنصر مؤثر در رشد و پرورش مسیر شغلی کارکنان می باشد.

مدیران با استفاده از برنامه ها و ابزارهای فوق می توانند بر اساس تلفیق اهداف فردی و اهداف سازمانی، موجبات رشد و پیشرفت نیروی انسانی و افزایش اثربخشی سازمان را فراهم کنند.

## خلاصه فصل

شغل مهم ترین عنصر در زندگی یک شخص است. هر کس دارای مسیر پیشرفت شغلی یا تجربه های کاری خاصی است. مسیر شغلی عبارت است از مجموعه مشاغلی که شخص در طول زندگی دنبال می کند و تصدی آنها را به عهده می گیرد.

معمولاً دیدگاه سازمان ها از پرورش زندگی شغلی با دیدگاه افراد متفاوت است. از دیدگاه افراد، پرورش زندگی شغلی عبارت است از شناسایی اهداف اصلی شغل و تعیین اقدامات لازم برای دستیابی به اهداف. از دیدگاه سازمانی، پرورش زندگی شغلی شامل طراحی یک سلسله مشاغل پیوسته و ارائه راهنمایی ها و بازخورهای عملکرد است به طوری که از طریق آن، اطمینان حاصل شود که در آینده سازمان دارای توانایی و استعداد فنی و مدیریتی لازم می باشد.

پرورش مسیر شغلی هم برای افراد و هم برای سازمان دارای منافع زیادی است. برای انجام صحیح آن باید از تکیه گاه های شغلی هر فرد آگاهی حاصل شود. معمولاً افراد دارای تکیه گاه های فنی - حرفه ای و مدیریت و خلاقیت و استقلال و امنیت می باشند. افراد باید بکوشند که تکیه گاه های شغلی خود را بشناسند تا بتوانند در پرورش زندگی شغلی خود مؤثر باشند.

برنامه های سازمانی در پرورش مسیر شغلی عبارت است از: پی گیری فرآیند برنامه ریزی پیشرفت شغلی، تعیین رشته های شغلی پیوسته، غنی نمودن مشاغل ورودی، سیستم اعلان کردن پست های خالی، سیستم ارزیابی

عملکرد، تغییرات دوره ای شغل، رایزنی مسیر پیشرفت شغلی، مدیریت بر مبنای هدف و آموزش و پرورش دائم. سازمان ها با انجام اقدامات مذکور و تلفیق اهداف فردی و سازمانی، موجبات رضایت شغلی و افزایش عملکرد سازمانی را می توانند فراهم کنند.

۱. Garry Dessler, "Personnel management". Prentice. Hall, forth Edition, ۱۹۸۸, p. ۵۲۷

۲. Career

۳. M.R. Carrel & F.E. Kuzmits, "Personnel, Human Resource management", scound Edition, Merill publishing Company, ۱۹۸۸, p.۲۸۵ ۴.

مجله دانش مدیریت، شماره ۲۹ و ۳۰، سال ۱۳۷۷.

۵. Burns Stalker

۶. Career Development

۷. D.A. De cenzo & S.P. Robbins, Op.Cit,p. ۲۷۸.

۸. Edgar Schein, "HOW Career Anchors, Hold Executive, tHeir Career PatHs", Personnel, may - June, ۱۹۷۵, P. ۱۱-۲۴.

۹. Garry Dessler, op. cit, p.۵۳۶

۱۰. Career Anchors

۱۱. Edgar Schein

۱۲. R.M. Noe & R.W. Money, "personnel / THE management of Human Resouces, tHird Editioe, united state, ۱۹۸۷, p.۳۴۲.

۱۳. R.D. middlemist, M.A.Hitt, C.R. Creer, "personnel management, Jobs, people and logic", Prentice- Hall, ۱۹۸۸, p.۲۲۳

۱۴. Ibid, p. ۲۲۵

۱۵. D.A. Decenzo & S.P Robbins, op.cit, p. ۲۸۶

۱۶. R.M. Noe, R.W. Mondy, op.cit, p. ۳۵۱

۱۷. J.V. Madllan & E.H. Schein, "Career Development, In Improving life at work", santa morica, calif, ۱۹۷۷, pp. ۸۵

18. gnitsoP boJ

19. R.W. Noe, R.W. Mondy, op.cit, p. 351

# نظام ایمنی و سلامتی کارکنان

پس از مطالعه این فصل باید بتوانید به موارد زیر پاسخ دهید:

۱. ایمنی و سلامتی را تعریف کنید.
۲. علل ایجاد و توسعه برنامه های ایمنی را بنویسید.
۳. دلایل ایجاد حوادث را توضیح دهید.
۴. نظریه مستعدین حادثه را توضیح دهید.
۵. خط مشی های اساسی تدوین برنامه های ایمنی را بنویسید.
۶. برنامه های ایجاد و توسعه ایمنی را توضیح دهید.
۷. فشار عصبی را توضیح دهید و ارتباط آن را با عملکرد بنویسید.
۸. منابع ایجاد فشار عصبی را توضیح دهید.
۹. چگونگی مدیریت و کنترل فشار عصبی را توضیح دهید.

موضوع ایمنی و سلامتی کارکنان از پدیده های انقلاب صنعتی است. به دنبال آن به ویژه در اوایل قرن بیستم به مسائل ایمنی در محیط کار توجه شد و از اوایل دهه ۱۹۶۰ تاکنون پیشرفت های زیادی یا درخور توجهی برای کاهش حوادث و بیماری های مربوط به شغل صورت گرفته است. امروزه اهمیت موضوع به حدی است که قسمت درخور توجهی از وقت و بودجه سازمان ها صرف مسائلی می شود که سلامت روحی و جسمی کارکنان را در پی دارد، زیرا مدیران سازمان ها در برابر مسائل ایمنی و سلامتی کارکنان مسؤولند و باید تلاش نمایند تا محیط کار از هرگونه خطرهای اجتناب پذیر به دور باشد و شرایطی فراهم گردد که کارکنان در سلامت روحی و جسمی کامل به سر برند. (۱)

امروزه با تدوین خط مشی ها و برنامه های مختلفی تا حد زیادی از میزان خطرهایی که ایمنی محیط کار را از بین می برد کاسته شده است، اما به جرأت می توان گفت که مسائل مربوط به سلامتی روحی کارکنان افزایش یافته است؛ به همین دلیل موضوعات مربوط به سلامت روحی کارکنان، یکی از مباحث مهم مدیریت منابع انسانی است. با توجه به آن، هدف اصلی این فصل تأمین آگاهی لازم برای دانشجویان در مورد مباحث ایمنی و سلامتی کارکنان است. در قسمت اول فصل به مسائل ایمنی و موضوعات مربوط و در قسمت بعد به سلامت جسمی و روحی کارکنان پرداخته می شود.

## تعریف ایمنی و سلامتی

ایمنی (۲) حفظ و حمایت کارکنان از آسیب‌هایی است که فعالیت‌ها و حوادث مربوط به شغل را در پی دارد (۳). اگر محیط کار به طور صحیح، طراحی نشده باشد و یا در طراحی دستگاه‌هایی که افراد با آن به کار می‌پردازند مسائل ایمنی رعایت نشده باشد، ممکن است باعث بروز حوادثی در هنگام کار شود. مدیریت باید با تدوین برنامه‌های مناسب، حوادث مربوط به کار را به حداقل ممکن برساند.

سلامتی (۴)، حفظ کارکنان از بیماری‌های روانی و جسمانی است، لذا در این قسمت علاوه بر مباحث مربوط به بهداشت و بیماری‌های جسمانی، موضوعات روحی و روانی افراد هم مورد توجه می‌باشد.

ایمنی و سلامتی، یک جنبه اساسی مدیریت منابع انسانی است. مسائلی که در این محدوده بروز می‌کند می‌تواند به طور جدی روی بهره‌وری تأثیر منفی بگذارد. اصولاً مدیران اجرایی در برابر ایمنی و سلامت کارکنان سازمان مسؤوند، اما مدیران نیروی انسانی به تأمین تخصص‌های مورد نیاز می‌پردازند و با تدوین خط‌مشی‌ها و برنامه‌های مناسب، موجبات هماهنگی اقدامات مربوط را فراهم می‌کنند و همچنین سایر مدیران را در اجرای برنامه‌ها یاری می‌نمایند.

## چرا برنامه‌های ایمنی و سلامتی انجام می‌گردد؟

برنامه‌های ایمنی و سلامتی کارکنان به سه دلیل اساسی در سازمان‌ها ایجاد و توسعه داده می‌شود: (۵)

### ۱. بهبود انگیزه

بروز حوادث منجر به کاهش انگیزه فرد و همکاران فرد حادثه دیده می‌شود؛ در واقع به رنجیده خاطر شدن دوستان و همکاران می‌انجامد و در نگرش افراد به مدیریت و سازمان تأثیر منفی دارد. کاهش انگیزه موجب کاهش عملکرد فردی و سازمانی می‌گردد. بنابراین برای جلوگیری از بروز مسائل فوق باید به تدوین برنامه‌های مناسب ایمنی و سلامتی پرداخته شود.

### ۲. ملاحظات قانونی

امروزه مدیران طبق قوانین موجود متعهدند که اقدامات لازم را برای جلوگیری از هرگونه حوادث احتمالی انجام دهند. مدیران در برابر هر حادثه پیش‌آمده، که در نتیجه قصور آنها باشد، باید جواب‌گو باشند. معمولاً در هر کشوری قوانین لازم‌الاجرا بدین منظور تصویب و اجرا می‌شود. در ایران اسلامی، وزارت کار و امور اجتماعی اقداماتی را در این راستا انجام داده است. این وزارت به جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به حوادث و تدوین خط‌مشی‌ها و برنامه‌های مناسب می‌پردازد، همچنین بر کوشش‌های ایمنی واحدهای تولیدی نظارت می‌نماید.

### ۳. صرفه‌جویی در هزینه‌ها

حوادثی که در محیط کار منجر به آسیب افراد می‌شود هزینه‌های زیادی را به سازمان تحمیل می‌کند. این هزینه‌ها شامل هزینه از دست دادن نیروی انسانی، کاهش روحیه، هزینه از کارافتادگی، توقف موقتی تولید، هزینه استخدام و آموزش مجدد، کاهش بهره‌وری و امثال آن می‌باشد. قطعاً این هزینه‌ها بیشتر از هزینه اقدامات مربوط

به ایمنی خواهد بود. لذا یکی از دلایل مهم توجه به اقدامات ایمنی و سلامتی کارکنان، صرفه جویی در هزینه هاست و توجه به آنها برای سازمان مزایای زیادی دارد.

## چرا حوادث بروز می کند؟

حوادث به دو دلیل عمده بروز می کند: شرایط کاری ناامن و رفتارهای کاری ناامن. (۶)

شرایط کاری ناامن تجهیزات و محیط کاری را در برمی گیرد. از نظر تجهیزات، شامل وسایل معیوب، حفاظهای نامناسب برای دستگاه ها و فقدان لوازم پوششی و حمایتی است. محیط کاری ناامن شامل وجود سروصدا، تشعشع، گردوغبار و خاکه، دود و گازهای سمی و فشارهای عصبی می باشد.

رفتارهای کاری ناامن معمولاً به دلیل استفاده نامناسب از تجهیزات و ابزارها ایجاد می شود. باید توجه داشت تمام رفتارهای ناامن الزاماً به ایجاد حوادث و صدمه منجر نمی گردند، اما برای جلوگیری از حوادث باید از رفتارهایی که به طور بالقوه حادثه زا هستند، جلوگیری شود. بسیاری از محققان ایمنی، اعتقاد دارند درصد زیادی از حوادث، ناشی از اشتباهات افراد است. البته بعضی از حوادث، ناشی از لوازم نامناسب است. اما در بسیاری موارد مزایای تجهیزات و محیطهای ایمن با کارکنانی که نمی خواهند موارد ایمنی را رعایت نمایند یا بی دقتی می کنند، خنثی می شود. (۷)

نکته دیگر، اگرچه بعضی افراد به موضوعات ایمنی می خواهند توجه نمایند، اما اغلب، زمان و منافع مادی روی این توجه و تمایل، سایه می اندازد؛ لذا فقط فراهم کردن تجهیزات ایمنی و شرایط کاری مطلوب، کافی نمی باشد، بلکه نگرش و رفتار کارکنان هم مهم است.

## نظریه مستعدین حادثه (۸)

نظریه مستعدین حادثه، بیان می دارد افراد خاصی که دارای ویژگی های معینی می باشند موجب بسیاری حوادث با وجود شرایط محیطی مناسب می شوند. افرادی که این نظریه را قبول دارند بیان می کنند حذف حوادث، مستلزم یک فرآیند سه مرحله ای ساده است. در ابتدا باید ویژگی هایی که به بروز حوادث منجر می شوند، شناسایی گردد. در مرحله دوم تمام افراد باید با توجه به این ویژگی ها امتحان شوند. در مرحله آخر مشاغل حادثه زا برای کارکنانی در نظر گرفته شود که آزمون نشان می دهد دارای ویژگی های مستعد حادثه نمی باشند و مشاغل کم حادثه برای کارکنانی در نظر گرفته شود که مستعد حادثه اند.

سادگی این نظریه باعث افزایش جذابیت آن شده است. البته بسیاری از محققان بیان می دارند افراد مستعد حادثه به این سادگی قابل شناسایی نیستند، مگر این که به طور مکرر، باعث ایجاد حوادث شده باشند. به هر حال بعضی از افراد حامی این نظریه می باشند. (۹) نتایج بعضی تحقیقات نشان می دهد ده درصد نیروی کار باعث هفتاد درصد حوادث می شوند. (۱۰)

## خط مشی های ایجاد ایمنی در محیط کار

برنامه های ایمنی با استفاده از دو خط مشی اساسی تدوین و اجرا می گردد :

خط مشی اول بر پرورش نگرش کارکنان به ایمنی تأکید می ورزد؛ زیرا وقتی کارکنان به ایمنی فکر کنند و به کشف و نوآوری روش های حفظ محیط کاری ایمن پردازند، حوادث کاهش می یابد؛ در این صورت ضمن رعایت نکات ایمنی و اهمیت دادن به آنها راه حل های ابداعی هم ایجاد و توسعه می یابد. در این جهت، مدیران در مورد موضوعات ایمنی به آموزش و راهنمایی و هدایت کارکنان می پردازند. افرادی که در مورد مسائل ایمنی، رفتار مناسبی دارند، تشویق می شوند و افرادی که بی دقتی می کنند، معرفی و تنبیه می شوند.

خط مشی دوم بر شرایط کاری ایمن تأکید می ورزد. بر اساس این خط مشی، برای دستگاه ها پوشش ایمنی طراحی می شود، محیط کار ایمن می گردد، در طراحی دستگاه ها و ساخت ماشین آلات به موارد ایمنی توجه می گردد و سایر برنامه های لازم تدوین و اجرا می شود.

## ایجاد و توسعه برنامه های ایمنی

برای جلوگیری از حوادث با توجه به خط مشی ها اقداماتی صورت می گیرد. این اقدامات بسته به نوع کار از تنوع و پیچیدگی لازم برخوردار است، برای مثال یک کارخانه بزرگ ماشین سازی، طرح های متنوع و پیشرفته ایمنی را ایجاد و توسعه می دهد؛ به هر حال سازمان ها معمولاً اقدامات زیر را انجام می دهند:

### ۱. تجزیه و تحلیل شغل برای ایمنی

از مهم ترین فعالیت های مدیریت منابع انسانی برای شناسایی و حذف آسیب های شغلی، تجزیه و تحلیل و طراحی شغل است. بهترین زمان برای تشخیص و حذف خطرات شغلی، هنگام طراحی شغل می باشد، اما قبل از آن باید نقاط حساس و خطرناک مشاغل شناسایی و تجزیه و تحلیل گردد. برای تجزیه و تحلیل ایمنی مشاغل چهار روش اساسی وجود دارد: (۱۱)

انتخاب مشاغلی که باید تجزیه و تحلیل شود؛

خرد کردن شغل به گام های متوالی؛

شناسایی خطرات و حوادث بالقوه در گام ها (شامل فعالیت ها و عملیات، دستگاه ها، مواد و محیط کار)؛

به کارگیری روش هایی که از طریق آن می توان خطرات و حوادث بالقوه را کاهش داد (یافتن روش جدید برای انجام شغل، تغییر شرایط فیزیکی که به حوادث منجر می شود، تغییر روش انجام شغل، کاهش ضرورت یا تکرار انجام شغل).

با انجام تجزیه و تحلیل فوق و شناسایی خطرهای بالقوه باید به طراحی مناسب مشاغل پرداخت، به طوری که موارد حادثه آفرین حداقل گردد.

### ۲. تحقیقات ایمنی

تحقیقات ایمنی که معمولاً محققان ایمنی سازمان انجام می دهند کوششی است برای کشف علل حوادث و تعیین روش هایی که با آن می توان از بروز حوادث جلوگیری کرد. پس از مطالعات و تحقیقات جامع در مورد حوادث، اقدامات مناسب انجام می گیرد. محققان در تحقیقات به دنبال مشخص کردن موارد زیرند:

چرا حوادث اتفاق می افتند؛

چگونه اتفاق می افتند؛

کجا اتفاق می افتند؛

چه کسی یا کسانی باعث ایجاد حوادث می شوند؛

محققان که عموماً کارشناسان ایمنی و سرپرستان اجرایی اند با تحقیق مذکور به تهیه گزارش می پردازند و نتایج آنها به تدوین برنامه ها و اقدامات عملی مناسب برای بهبود وضعیت های حادثه آفرین منجر می گردد؛ لذا مطالعات و تحقیقات ایمنی از طریق شناسایی وضعیت های حادثه آفرین و انجام اقدامات اصلاحی از میزان حوادث می کاهد.

### ۳. آموزش عمومی

برای آشناسازی افراد سازمان، با ایمنی و مباحث آن، ضروری است دوره های آموزشی لازم برقرار شود. هدف آموزش عمومی، همین ایجاد آگاهی برای تمام کارکنان در مورد ایمنی می باشد. برای این منظور روش های مختلفی وجود دارد، مانند نمایش تابلوهایی که شعار امنیت را دربردارند، در نظر گرفتن فصلی از خبرنامه های سازمان برای مباحث ایمنی، نمایش فیلم، سخنرانی و امثال آن. (۱۲) همچنین ممکن است دوره آموزشی خاصی برای آشناسازی کارکنان جدید با مسائل ایمنی در نظر گرفته شود، زیرا حوادث در ماه های اولیه شروع به کار، بیش از مواقع دیگر است.

### ۴. آموزش مهارت

هنگامی که کارکنان در دوره های آموزشی شرکت دارند باید موضوعات ایمنی و روش های جلوگیری از حوادث مورد بحث قرار گیرد. همراهی مباحث مربوط به ایمنی با برنامه های آموزشی موجب می شود کارکنان باور کنند رعایت ایمنی، قسمتی از فعالیت های شغلی آنان است؛ لذا در برنامه های آموزشی مهارت باید وضعیت های ناامن شناسانده شود و روش های جلوگیری از حوادث، آموزش داده شود.

### ۵. طراحی و مهندسی دستگاه ها

یکی دیگر از روش های جلوگیری از حوادث، طراحی مناسب لوازم و تجهیزات و همچنین طراحی صحیح نحوه کارکردن شاغل با تجهیزات و دستگاه هاست. در هنگام طراحی باید موارد حادثه آفرین به نحوی طراحی گردد، که کمترین آسیب را به شاغل وارد کند. همچنین کارکردن و کار با ماشین آلات نباید به خستگی متصدیان آنها منجر گردد، زیرا خستگی حوادث را افزایش می دهد. نکته دیگر آن که تعامل با تجهیزات نباید به خم و راست شدن شدید و پیچ و تاب خوردن احتیاج داشته باشد، زیرا میزان حوادث را افزایش می دهد.

## ۶. شیوه های پوششی یا حراستی

برای پوشش و حراست افراد، هر کجا که ضرورت اقتضا کرد باید وسایل مورد نیاز برای ایمنی فراهم گردد. کفش های ایمنی، دستکش، کلاه های محکم، عینک های ایمنی، صداخفه کن ها، بعضی از شیوه های پوششی یا حراستی عمومی اند که بسته به نوع کار از آنها استفاده می شود.

حراست و پوشش، محدود به افراد نمی باشد، بلکه برای اجزای حادثه آفرین ماشین آلات هم باید در نظر گرفته شود. البته کنترل و تعمیر به موقع ماشین آلات می تواند از برخی حوادث جلوگیری کند.

## ۷. برنامه های انگیزشی

علاوه بر اقدامات مطرح شده، بعضی سازمان ها برای کاهش حوادث از طرح های انگیزشی استفاده می کنند. در این روش به افرادی که موارد ایمنی را به دقت رعایت می کنند پاداش داده می شود. برخی سازمان ها برای ایجاد کوشش گروهی در این راستا به واحدهایی که برای مدتی معین بدون حادثه بوده اند مبلغی جایزه می دهند. (۱۳)

## ۸. ایجاد و اجرای قوانین محکم

در بعضی سازمان ها برای ایمن سازی محیط کار سرمایه گذاری لازم می شود، اما با وجود این به دلایل متعدد، بعضی افراد به ایمنی و استفاده از وسایل اهمیت نمی دهند. ممکن است لازم شود برای استفاده از وسایل و توجه به نکات ایمنی، قوانین محکم تصویب گردد و بدون هیچ گونه تخفیف اجرا شود، به طوری که مدیریت اطمینان داشته باشد که افراد از قوانین مربوط پیروی می کنند، برای مثال در جایی که تابلو یا علامت «سیگار کشیدن ممنوع» نصب شده است، این اطمینان وجود داشته باشد که کسی در آن محدوده سیگار نمی کشد. گاهی ممکن است برای اجرای قوانین، از شیوه هایی مانند اخطار و تنبیه استفاده شود.

مدیران با استفاده از برنامه های مذکور می توانند حوادث را به حداقل ممکن برسانند. نکته ای که باید بار دیگر متذکر شد این است که باید روی نگرش کارکنان در مورد ایمنی سرمایه گذاری شود. برای پرورش نگرش مطلوب در درجه اول باید سرپرستان و مدیران به طور کامل و صحیح از قوانین پیروی نمایند و وسایل لازم را مورد استفاده قرار دهند. رفتار و نگرش سرپرستان، به ایمنی بر رفتار و نگرش سایر کارکنان تأثیر زیادی دارد.

از آن جاکه توجه به موضوعات ایمنی، یکی از ارزش ها و رفتارهای فرهنگی هر جامعه محسوب می شود، یکی از وظایف مهم مدیران باید پرورش ارزش های فرهنگی مناسب و اصلاح رفتارهای ناصحیح باشد، به طوری که خود کارکنان برای ایمنی و رعایت نکات آن، ارزش قائل شوند. (۱۴)

## برنامه های بهبود سلامتی کارکنان

سلامتی، حفظ کارکنان از بیماری های جسمانی و روانی را در برمی گیرد. سلامتی کارکنان دارای اهمیت فزاینده ای برای سازمان هاست. هر ساله، میلیاردها ریال هزینه های کاهش بهره وری به مسائل سلامتی کارکنان نسبت داده می شود. بعضی از این هزینه ها نتیجه غیبت های کارکنان به دلیل بیماری های معمولی است. بیماری هایی

که به شغل افراد برمی گردد و ناراحتی های جسمی و روحی کارکنان را در بردارد، بر کاهش عملکرد آنها تأثیر زیادی دارد. این بیماری ها معمولاً نتیجه شرایط محیط کار است، برای مثال اثرهای استنشاق گازهای سمی، صداهای گوش خراش، بیماری های پوستی و عواملی که در بلندمدت منجر به سرطان می گردند. (۱۵)

برای حفظ و بهبود سلامتی کارکنان، تقریباً تمام سازمان ها، یک واحد خدمات بهداشتی و درمانی برای ارائه خدمت و رفع نیازهای کارکنان در تشکیلات سازمان در نظر می گیرند. این واحد علاوه بر ارائه خدمات بهداشتی و درمانی، اغلب به انجام آزمایش های پزشکی می پردازد تا از بروز بیماری های شغلی تا حد امکان جلوگیری شود. هر چه احتمال بروز بیماری های شغلی در سازمان بیشتر باشد، امکانات بیشتری باید تدارک شود، برای مثال در شرکت های تولیدی سیمان و مواد شیمیایی و شیشه سازی برنامه لازم تدوین و اجرا می گردد.

امروزه علاوه بر بیماری های جسمانی، مسائل روانی کارکنان برای سازمان ها مشکلات زیادی ایجاد کرده است. مسائل روانی در چند دهه اخیر بسیار بر عملکرد فردی و سلامتی کارکنان تأثیر منفی گذاشته است. لذا برنامه های بهبود سلامتی فقط شامل انجام خدمات بهداشتی و آزمایش های جزئی پزشکی نمی گردد، بلکه باید با توجه به فلسفه وجودی سازمان به سلامت فکری و ارزشهای متعالی افراد توجه شود، زیرا رفتار افراد تحت تأثیر سلامت فکری افراد قرار می گیرد.

مهم ترین مسأله روانی، که در این بحث می گنجد و قسمت درخور توجهی از زندگی شخصی و شغلی کارکنان را در برمی گیرد و امروزه بسیاری سازمان ها از آن رنج می برند، استرس یا فشار عصبی است. در این قسمت به موضوعات مربوط به فشار عصبی پرداخته می شود.

## تعریف استرس یا فشار عصبی (۱۶)

فشار عصبی در زندگی روزانه به طور فراوان مشاهده می گردد و برای دنیای صنعتی و فراصنعتی گرفتاری های فراوانی به بار آورده است. نگرانی افراد از کار و خانواده و فرزند، دوری اعضای خانواده از یکدیگر و جدایی آنها، نگرانی مادران کارمند از وضع کودکان خود، احساس گناه از کم توجهی به فرزندان، افزایش مشکلات اجتماعی، وضع نامطلوب اقتصادی و نیازهای گوناگون، انتظارات و توقعات سازمان از کارکنان، پیشرفت تکنولوژی و نگرانی و بیم به علت منسوخ شدن معلومات، مشکلات مدیریت و توقعات کارکنان و سایر مشکلاتی که در زندگی و شغل افراد وجود دارد، همگی سبب می شود که فرد از لحظه بیداری بامداد تا هنگام آرمیدن شامگاه، همواره دچار هیجان ها، تنش ها، نگرانی ها، بیم ها و امیدهای گوناگون باشد که گاه با ظرفیت روانی، بدنی و عصبی وی متناسب است و گاه با آن سازگار نیست. به مجموعه چنین حالت ها و فشارهای ناشی از آن در اصطلاح، استرس یا فشار عصبی می گویند. (۱۷)

در توضیح فوق، استرس به معنای فشار آمده است. اما استرس به عبارت بسیار ساده و کلی، حالتی است در روان و تن که از وارد شدن فشارهای روحی و یا جسمی به فرد ناشی می شود؛ لذا شاید فشار عصبی معادل دقیقی برای استرس نباشد، زیرا استرس حالتی ناشی از فشار است نه خود فشار، اما با کمی تسامح می توان استرس را همان فشار عصبی معنا کرد و آن را حالتی دانست که انسان در مقابل محرک های ناسازگار بیرونی از خود بروز می دهد. (۱۸)

بنابراین اگر ظرفیت های تطبیقی ذهن و بدن نتواند در برابر عوامل محیطی ناسازگار واکنش مناسب داشته باشد حالتی در فرد به وجود می آورد که فشار عصبی نام می گیرد. البته فشار عصبی با مفهوم اضطراب تفاوت دارد، زیرا اضطراب جنبه روانی دارد، حال آن که فشار عصبی جنبه روانی - تنی دارد.

اگر انسان در زمان نسبتاً طولانی، تحت فشارهای عصبی بیش از حد تحمل خویش قرار گیرد ممکن است این فشارها او را از پا درآورد و پیامدهای خطرناک به دنبال داشته باشد. در واقع فشار عصبی در سطح بالا نابودکننده زندگی (۱۹) است، اما گاهی فشار عصبی در سطح پایین، می تواند در کار فرد مؤثر باشد و شاید به توسعه اراده و تصمیم و انرژی انسان منجر گردد؛ در این صورت فشار عصبی یاری دهنده زندگی (۲۰) است. لذا اگر ظرفیت ها و توانایی های انسان بتواند از عهده تقاضاهای محیطی برآید می تواند از شرایط ایجاد شده و فشار عصبی حاصله استفاده کند و فشار عصبی مفید واقع گردد، اما اگر ظرفیت ها و توانایی های انسان نتواند از عهده آنها برآید و تقاضاها را عاجزکننده بپندارد، فشار عصبی ایجاد شده ناخوشایند و مضر می باشد. (۲۱)

## رابطه فشار عصبی با عملکرد فردی

انسان ها برای تحرک و تلاش به مقداری فشار عصبی احتیاج دارند و میزان مشخصی از فشار عصبی برای نیروی انسانی سازمان، سازنده و محرک می باشد و می تواند موجب بهبود عملکرد فردی شود. اما فشار عصبی شدید و حاد در نیروی انسانی، موجب نابودی او می گردد؛ لذا آنچه که باید کنترل شود و با آن مقابله کرد، فشار عصبی بیش از حد و محل است، زیرا در عملکرد فردی و روحیه و سلامتی اثر منفی می گذارد؛ این ارتباط در نمودار شماره (۱۲-۱) نشان داده شده است.

۲۶۳

نمودار شماره (۱۲-۱) ارتباط بین میزان فشار عصبی و عملکرد

## علائم فشار عصبی در انسان

علائم آگاهی دهنده فشار عصبی بسیار گوناگون و منحصر به فردند. یکی از دانشمندان مدیریت، تحقیقی در این مورد در کشور انجام داده و بر اساس آن، فشارهای عصبی دارای علائم زیر می باشد: (۲۲)

خستگی های جسمی و روحی؛

محدود شدن حوزه تمرکز فکری؛

کم شدن قدرت حافظه؛

درون گرایی؛

تپش سریع قلب؛

سردرد؛

گرم شدن غیرطبیعی بدن؛

خشک شدن دهان؛

احساس گیجی؛

تغییر حالت تنفس؛

سردی دست و پا؛

دردهای عضلانی؛

دردهای استخوانی؛

بی خوابی یا کم خوابی؛

رفتارهای ناهنجار از قبیل پرخاش به دیگران یا پرت کردن اشیاء به اطراف؛

دلسردی و فقدان انگیزه و یا ایجاد انگیزه های منفی.

## منابع ایجاد فشار عصبی

باید یادآور شد بر اساس مطالعات مربوط، میزان تحمل افراد در برابر فشار روانی و عوامل استرس زا، یکسان نیست. واکنش افراد در برابر استرس نیز متفاوت است. بسیار مشاهده شده که بعضی افراد در سازمان با وجود کار فراوان و اتخاذ تصمیمات مختلف در طول روز و مشکلات اداری و شخصی، مسأله خاصی در این مورد ندارند و بدون فشار عصبی شدید به کار خود ادامه می دهند، ولی بسیاری افراد که مسئولیت مهمی هم ندارند بر اثر یک حادثه کوچک و یا بحث کوتاه توان خود را از دست می دهند. (۲۳) به هر حال متأسفانه عوامل زیادی اند که موجب ایجاد فشار عصبی می شوند. علاوه بر آن، عوامل مذکور، مستقل عمل نمی کنند و ظهور یک عامل استرس زا ممکن است باعث تشدید عوامل دیگر بشود. برای شناسایی عوامل، آنها را به دو گروه کلی تقسیم می کنیم: (۲۴)

### ۱. دلایل مربوط به شغل.

معمولاً شغل و محیط کاری فشار عصبی را به دنبال دارد. اصولاً برخی مشاغل استرس بیشتری در فرد ایجاد می کند و برخی کمتر. چند عامل مهم شغلی استرس یا فشار عصبی بیشتری ایجاد می کند که در این قسمت توضیح داده می شود:

الف) تقاضاهای شغلی مشاغلی که افراد را بیشتر در معرض فشار عصبی قرار می دهند به دلیل وجود تقاضاهای شغلی متعدد و حساس می باشند. مشاغل زیر را در نظر بگیرید: مدیر تولید، پزشک اورژانس، خلبان هواپیما، ریاست

دانشگاه، آتش نشانی و کتابداری. قطعاً آنها در ایجاد فشار عصبی به طور متفاوت عمل می کنند. مشاغلی مانند پزشک اورژانس، مأمور آتش نشانی، خلبانی هواپیما و مدیریت تولید، افراد را بیشتر در معرض فشار عصبی سطح بالا قرار می دهند و مشاغلی مانند ریاست دانشگاه و کتابداری کمتر در فرد ایجاد فشار عصبی می کنند. شرایط بعضی مشاغل تقاضاهایی را در بردارد که می تواند استرس آفرین باشد. این تقاضاها می تواند شامل تصمیم گیری مکرر، مسؤولیت شدید در برابر نیروی انسانی، وجود شرایط فیزیکی ناخوشایند، انجام وظایف غیرساختار و نامعین، مبادله شدید اطلاعات با دیگران، اهمیت وظایف و غیره باشد. بنابراین در برنامه ریزی مسیر پیشرفت شغلی باید به نکات فوق توجه کرد و قبل از انتخاب شغل به بررسی ماهیت شغل و تقاضاهای آن پرداخته شود و در صورت وجود سازگاری ویژگی های شخصی با آنها انتخاب صحیح صورت گیرد.

ب) تعارض در نقش تعارض در نقش، هنگامی اتفاق می افتد که فرد در پست خود باید اهداف متضاد را دنبال کند و بین اختیارات، مسؤولیت ها و وظایف شغل فرد انطباق وجود لازم نداشته باشد؛ برای مثال اگر از مدیر تولید، در حالی که باید تعداد نیروی انسانی را کاهش دهد، توقع شود که تولید را افزایش دهد مدیر دچار فشار عصبی می گردد، (۲۵) زیرا دستیابی به هر دو هدف، تقریباً غیرممکن است. همچنین اگر بین وظایف و مسؤولیت های شغلی و اختیارات، قوانین و مقررات، منابع و امکانات، انتظارات و توقعات از فرد در شغل، تطابق کافی وجود نداشته باشد، نوعی تعارض ایجاد می کند و به فشار عصبی می انجامد.

پ) ابهام در نقش در این صورت، فشار عصبی از نامعینی شغل نشأت می گیرد. حتی اگر از تعارض در نقش دوری شود، ابهام در نقش می تواند منبع فشار عصبی گردد. ابهام در نقش هنگامی ایجاد می گردد که کارکنان، در باره محتوای شغل اطلاعات واضح نداشته باشند، برای مثال میزان مسؤولیت، اختیارات و انتظارات مشخص نباشد. این وضعیت می تواند برای شاغل احساس ناامنی به وجود آورد و به فشار عصبی منجر شود.

ت) وظایف بسیار سنگین یا بسیار سبک (۲۶) انجام وظایف بسیار سنگین و متعدد و وظایف اندک، هر دو، عامل ایجاد فشار عصبی است. هنگامی که به کارکنان وظایف زیاد و بیش از حد توانایی داده شود، قربانی فشار عصبی می شوند. این مسأله معمولاً در بعضی سازمان ها بدین دلیل پیش می آید که برای انجام هر کاری که پیش می آید ابتدا بهترین کارکنان مورد مخاطب قرار می گیرند، زیرا ثابت شده این افراد می توانند از عهده بسیاری کارها برآیند.

همچنین کار اندک به ایجاد فشار عصبی منجر می شود و این یک حقیقت مهم است. این مورد می تواند در جمله زیر خلاصه شود: «سخت ترین کارها در دنیا آن است که هیچ کاری انجام نشود.» کار اندک به یکنواختی و خستگی و کم اهمیتی منجر می گردد. شاغل در این صورت، احساس عزت نفس نمی کند. این نتایج ناخوشایند باعث ایجاد فشار عصبی در سطح بالا می گردد.

ث) عدم وجود امکانات لازم یا کمبود امکانات لازم از قبیل بودجه کافی، وسایل و تجهیزات لازم، نیروی انسانی مورد نیاز و سایر امکاناتی که برای انجام به موقع و صحیح شغل لازم است، می تواند موجب استرس برای افراد سازمان گردد.

ج) عدم مشارکت در تصمیمات بسیاری افراد که در مورد شغلشان اطلاعات زیادی دارند، اگر مورد مشورت قرار نگیرند یا اگر در اتخاذ تصمیمات اساسی شغل نقش نداشته باشند، منجر به ایجاد فشار عصبی برای آنها می شود. مدیرانی که اجازه می دهند کارکنان آنها در بحث ها و تصمیمات مشارکت داشته باشند، استراتژی مناسبی را دنبال می کنند و ضمن بهره برداری از عقاید و نظریات آنها، موجبات برآوردن نیازهای سطوح بالای آنها می شوند؛ با این شیوه به آموزش و پرورش کارکنان هم کمک می شود.

چ (شرایط فیزیکی کار ازدحام و سروصدای زیاد، گرما و سرمای شدید، نور ضعیف، عدم طراحی مناسب محیط کار و استقرار دستگاه ها، خطرات شغلی و غیره بر کاهش انگیزه و افزایش سطح فشارعصبی تأثیرمی گذارند.

ح (فرهنگ سازمانی شاید مهم ترین عامل ایجاد فشار عصبی را بتوان فرهنگ سازمانی نامطلوب دانست. در سازمان و مدیریت، چیزی بدون تأثیر از فرهنگ سازمانی وجود ندارد. قوانین خشک و غیرقابل انعطاف، جابه جایی های مکرر شغلی، تخصص گرایی افراطی، ارتباطات ناقص و ناصحیح، عدم وجود بازخور، کنترل های شدید، ارزیابی های ناعادلانه، عدم حمایت از طرف همکاران و مدیریت، قانون شکنی، بی نظمی و بی انضباطی، اعمال خلاف شرع و عرف، عدم مشارکت، عدم وجود ابتکار و امثال آنها از فرهنگ سازمانی نامطلوب ناشی می باشد، وجود اینها می تواند موجب ایجاد استرس شدید در افراد گردد.

مدیران با کسب آگاهی از عوامل ایجاد فشارعصبی در محیط کار می توانند تا حد ممکن اقدامات لازم را برای کاهش فشارعصبی انجام دهند.

## ۲۰. دلایل شخصی ایجاد فشارعصبی (مربوط به زندگی)

بسیاری از عوامل استرس زا به شغل ربطی ندارد. این عوامل می تواند بیماری های سخت و لاعلاج، مشکلات مالی زیاد و مسائل مربوط به آن، مرگ یکی از نزدیکان، طلاق، حساسیت بیش از اندازه، وجود مشکلات با اعضای خانواده، عدم خوداتکایی و اعتماد به نفس، عدم موفقیت در کسب و کار، عدم موفقیت در تحصیل، اتفاقات غیرمنتظره در زندگی شخصی و مهم تر از همه ضعف در ایمان و اعتقادات عمیق مذهبی باشد.

البته باید در نظر داشت شخصیت و روحیه افراد در دچار شدن به فشار عصبی بسیار مؤثر است. بعضی افراد در برابر حوادث، مقاومت بیشتری نشان می دهند و کمتر دچار فشارعصبی می شوند. نکته مهم آن است که مدیران باید بدانند هر چه افراد بیشتر در معرض حوادث ناگوار زندگی قرار گرفته باشند، احتمالاً آمادگی بیشتری دارند که دچار فشارعصبی شوند و این فشار می تواند بر عملکرد و پیشرفت آنها تأثیر منفی داشته باشد.

برخی عوامل استرس آفرین با عوامل اجتماعی و فرهنگی جامعه رابطه دارد و لازم است مسؤولان جامعه به آنها توجه لازم داشته باشند؛ این عوامل می تواند به شرح زیر باشد: ( ۲۷ )

توفیق افراد فرصت طلب در محیط کار و اجتماع؛

پایین بودن سطح فرهنگ اجتماعی برخی مردم؛

عدم رعایت قوانین و مقررات اجتماعی و فرهنگی از طرف بعضی مردم؛

کمبود امکانات تفریحی سالم؛

عدم احساس امنیت اجتماعی؛

عدم وجود فضای محبت آمیز و صمیمی و روابط انسانی صحیح در جامعه؛

آلودگی های محیطی؛

ضعف ایمان در اجتماع؛

عدم تعلق به گروه های اجتماعی دلخواه؛

عدم رعایت عدالت اجتماعی؛

سودجویی بیش از اندازه برخی از افراد جامعه.

## مدیریت فشار عصبی (۲۸)

همان طور که قبل از این آورده شد فشارعصبی در سطح پایین، موجب تحرک و تلاش بیشتر و عملکرد بهتر می گردد، اما فشارعصبی در سطح بالا باید کنترل گردد، زیرا نابودکننده زندگی افراد است.

برای اداره و کنترل فشارعصبی برای تمام افراد نمی توان نسخه یکسانی تجویز کرد، اما یک سلسله اقدامات کلی و عمومی وجود دارد که از طریق آن می توان فشارعصبی سطح بالا را فروکش نمود؛ بعضی از این اقدامات را باید خود افراد و بعضی دیگر را باید مدیران در سازمان مورد توجه قرار دهند:

### ۱. اقدامات فردی برای کنترل فشارعصبی

اقداماتی که هر فرد باید برای جلوگیری از افزایش فشارعصبی یا فروکش سازی آن انجام دهد به شرح زیر است:

الف (تقویت ایمان و اعتقادات مذهبی تقویت ایمان و توجه به ارزش های مهم فرهنگ اسلامی و توکل بر خدا و اعتقاد به ربوبیت خدا در زندگی و رویارویی با حوادث و مشکلات از شدت فشار عصبی می کاهد، زیرا انسان های با ایمان با عنایت به لطف و مرحمت خداوند با امیدواری و آرامش بیشتر به مسائل و مشکلات می نگرند و مسائل دنیوی کمتر موجبات ناراحتی آنها را فراهم می کند؛ لذا مهم ترین عامل، تقویت ایمان و توکل به خداوند متعال است.

ب (هدف گرا بودن هدف گرایی باعث می شود که افراد از حالت بی تفاوتی و سرگردانی رهایی یابند و از کار خود لذت ببرند، زیرا بی تفاوتی و سرگردانی و عدم لذت از شغل، موجب فشارعصبی می شود. به نظر دانشمندان مدیریت، انسان ها اصولاً از کارگريزان نیستند و فعال آفریده شده اند. اگر فعالیت ها و کوشش های انسانی هدف داشته باشد کار و تلاش برای انسان لذت آور خواهد بود. داشتن هدف در زندگی و کارها، نه تنها از فشارعصبی جلوگیری می کند، بلکه لذت آور هم خواهد بود.

پ (آموزش و کسب مهارت های شغلی افرادی که در شغل خود از اطلاعات و دانش لازم بی بهره اند دچار فشارعصبی می گردند، لذا باید سعی نمایند از دانش و معلومات مورد نیاز شغلی خود برخوردار شوند.

ت (تغییر واکنش های رفتاری و ادراکی این اقدام برای کنترل استرس بر تغییر و تعدیل واکنش های ادراکی و رفتاری در موقعیت های استرس زا تأکید دارد و بر مبنای این اظهارنامه می باشد: «در حالی که ما نمی توانیم دنیای اطراف خود را تغییر دهیم، می توانیم معمولاً واکنشمان را نسبت به آن تغییر دهیم». در این صورت با افزایش توانایی خود به بررسی و تجزیه و تحلیل موقعیت استرس آفرین می پردازیم و خود را با آن شرایط وفق می دهیم. (۲۹)

از جهت رفتاری، هنگامی که افراد با موقعیت های استرس زا روبه رو می شوند باید سعی کنند عاملی را که به افزایش استرس منجر می شود تغییر دهند یا خود را از آن موقعیت دورکنند و به اقداماتی بپردازند که با آن احساسات و موقعیت تطبیق نداشته باشد، برای مثال وقتی فرد در یک گردهمایی به شدت و سرعت سخن می گوید ممکن است دچار آشفتگی و اضطراب شود، از این رو آگاهانه این جنبه از رفتار را باید تعدیل بخشید، نتیجه می تواند کاهش تنش و اضطراب باشد. از جهت واکنش های ادراکی، اغلب موقعیت هایی که افراد آن را تهدیدکننده و خطرناک و یا خارج از کنترل می دانند و استرس افزایش می یابد بر اثر پندار و ادراک غلط فرد ایجاد شده است. اگر به تجزیه و تحلیل دقیق و منطقی موقعیت ها پرداخته شود و ادراک صحیح صورت گیرد واکنش فرد هم تغییر می کند.

ادراک مسائل و اتفاقات با دید مثبت و تفکر درباره رویدادهای امیدوارکننده می تواند به تغییر و اصلاح نحوه برداشت و ادراک انسان منجر گردد.

ث (ارتباطات صمیمی با همکاران و حمایت گروهی ارتباطات صمیمی با همکاران، موجب برآوردن نیازهای اجتماعی می شود و از طریق آن، افراد همدیگر را در موقعیت های مختلف حمایت می کنند. حمایت گروهی، اجتماعی و سرپرستی صحیح می تواند حائلی در برابر استرس باشد. (۳۰)

ج (پرهیز از اشتغال به چند شغل اشتغال فکری به چند کار به ویژه اگر در زمینه های متفاوت باشد موجب افزایش فشار عصبی می گردد، لذا افراد باید با توجه به این واقعیت و ویژگی های ذاتی خود به انتخاب شغل یا مشاغل مختلف بپردازند.

چ (ورزش و استراحت افرادی که ورزشکارند غالباً روحیه ای قوی دارند و کمتر دچار ضعف جسمی و روحی می گردند. ورزش های سبک ضمن جلوگیری از فشار عصبی می تواند تا حد زیادی، فشار عصبی را هم کاهش دهد. پیاده روی، دویدن و شنا باعث تقلیل استرس می گردد.

همچنین استراحت در بین ساعات یک روز کاری و فعالیت های سخت و خسته کننده و جلسات مکرر می تواند به تقویت بنیه جسمی و فکری کمک کند.

ح (استفاده از کمکهای روانپزشکی اگر استرس مدیر یا شخص دیگر، شدید و حاد شد مناسب است از کمک های روان شناسی و روانپزشکی استفاده کند. اولین اقدام روان شناس، آن است که ریشه و دلیل فشار عصبی و اضطراب را بشناسد. اگر منشأ آن، اختلال و ناراحتی های جسمی است درمان پزشکی الزام آور است. اگر فشار عصبی دلایل و ریشه های غیر جسمی دارد باید با یک روان شناس مشورت شود. (۳۱)

## ۲. اقدامات مدیران برای کنترل فشار عصبی

درصد زیادی از فشار عصبی افراد، مربوط به شغل آنهاست. برای کاهش فشار عصبی ناشی از شغل، علاوه بر اقداماتی که فرد باید پیگیری آن باشد مدیران سازمان هم باید اقداماتی را رعایت کنند، که درباره آنها به توضیح مختصری می پردازیم:

الف (پرورش فرهنگ سازمانی مطلوب همان طور که گفته شد بسیاری مسائل سازمانی، ناشی از فرهنگ سازمانی است. مدیران باید با شناسایی فرهنگ مطلوب سازمانی به ایجاد و پرورش ارزش های مطلوب فرهنگ سازمانی

بپردازند، به طوری که کار و تلاش در آن فرهنگ، لذت آور و خوشایند باشد و موجبات افزایش رضایت شغلی و رشد فردی و بهبود عملکرد سازمانی فراهم شود. دانشمندان مدیریت امروزه به دلیل نقش مهم فرهنگ سازمانی در تمام موضوعات و مسائل سازمانی، مهم ترین وظیفه مدیران و رهبران سازمان را پرورش فرهنگ سازمانی می دانند. (۳۲)

ب (هدایت و حمایت کارکنان (توجه به نقش تربیتی مدیران) یکی از نقش های مهم مدیریت در سازمان های برخوردار از فرهنگ اسلامی، نقش هدایت و تربیتی آنهاست. مدیران می توانند تأثیر زیاد بر روح افراد داشته باشند و با هدایت های خود، موجبات دگرگونی و سعادت و رشد افراد سازمان را فراهم کنند. پیامبر اکرم (ص) می فرماید: «اذا تغير السلطان تغير الزمان» (۳۳) یعنی هنگامی که حاکم و مدیر گروهی در اخلاق و رفتار دگرگونی ایجاد کند زمان دگرگون می شود. در واقع خصوصیات اخلاقی نیروی انسانی تحت تأثیر خصوصیات مدیران آن سازمان است و زبردستان معمولاً رفتار و شیوه کاری مدیران را الگوی خود قرار می دهند، لذا مدیران نقش مربی و زبردستان نقش مربی را پیدا می کنند؛ این نقش در تمام ابعاد زندگی شغلی کارکنان مؤثر واقع می گردد.

همچنین مدیران می توانند کارکنان را در انجام وظایف، تجزیه و تحلیل مسائل، نحوه تصمیم گیری در شرایط مختلف، حل تضادها، حمایت کنند؛ در این صورت کارکنان با وضعیت روحی بهتری به انجام وظایف می پردازند و از ایجاد فشار عصبی در سطح بالا جلوگیری می شود.

پ) طراحی نظام حقوق مناسب و انگیزشی نظام پرداخت حقوق سازمان، حتی الامکان باید جوابگوی نیازهای اساسی کارکنان باشد، علاوه بر آن پرداخت حقوق باید متناسب با عملکرد افراد باشد. هر کس مطابق عملکرد و شایستگی اش در سازمان حقوق دریافت کند. توجه صرف به مدرک تحصیلی و تجربه در پرداخت حقوق، بدون در نظر گرفتن نوع شغل افراد، عادلانه نمی باشد.

همچنین برای افزایش انگیزه و رضایت شغلی باید متناسب با تغییر و افزایش عملکرد، پرداخت پاداش صورت گیرد.

ت (تغییر در ماهیت مشاغل با توجه دقیق به ماهیت مشاغل می توان از میزان استرس کاست، برای مثال استرس حاصل از وظایف خسته کننده و تکراری می تواند از طریق گسترش شغل تقلیل یابد. همچنین می توان استرس ناشی از احساس فقدان کنترل بر شغل را، با غنی سازی شغل کاهش داد. با غنی سازی شغل، شاغل در برنامه ریزی و هدایت شغل مسؤولیت بیشتری پیدا می کند. نهایتاً استرس می تواند از طریق حذف خطرهای یا شرایط کاری ناخوشایند تقلیل یابد. (۳۴)

ث (مشارکت دادن افراد در امور مربوطه گاه استرس شغلی فرد به این علت است که او را در امور مربوط به شغل به کار نمی گیرند. مشورت، دارای مزایای زیادی برای سازمان و کارکنان می باشد: اول آن که مشورت از طریق توجه به افکار و اندیشه های افراد، موجب رشد شخصیت آنها می شود. در مقابل، بی توجهی به افکار و اندیشه های معقول دیگران، شخصیت افراد را می شکند و ریشه های ابتکار را در دل ها می خشکاند؛ دوم آن که مدیران از طریق مشورت از افکار دیگران بهره مند می شوند؛ سوم آن که مشورت، میزان مقبولیت برنامه ها را افزایش می دهد، در نتیجه مدیران بهتر می توانند به اجرای برنامه های خود بپردازند؛ چهارم آن که مشورت موجب توجه و برآوردن نیازهای اجتماعی افراد می شود و رضایت شغلی را افزایش می دهد؛ نهایتاً مشورت احساس نامعینی های شغلی در اهداف، انتظارات، ارزیابی ها و امثال آنها را حذف می کند. روشن است مشورت می تواند موجب کاهش فشار عصبی شود.

ج (بهبود ارتباطات سازمانی افزایش ارتباطات مدیران با کارکنان، منجر به کاهش نامعینی شغلی و تقلیل ابهام در نقش شاغل می شود. ارتباطات مکتوب و کلامی به تغییر و تنظیم ادراکات غلط افراد نسبت به مشاغل سازمانی می پردازد. لذا ارتباطات می تواند از ایجاد فشار عصبی جلوگیری کند و یا از مقدار آن بکاهد. (۳۵)

علاوه بر اقدامات مذکور، مدیران می توانند برای کنترل استرس در سازمان به تدوین و اجرای برنامه های آموزشی مربوط به شغل، تقویت حس تعاون و همکاری، ارائه بازخور عملکرد و حل و فصل مسائل شغلی کارکنان، کاهش تعارضات بین افراد، انجام اقدامات ممکن برای رفع مشکلات شغلی و زندگی کارکنان و سایر اقدامات لازم با توجه به علت استرس های سازمانی بپردازند.

## خلاصه فصل

از اوایل دهه ۱۹۶۰ پیشرفت های در خور توجهی در کاهش نرخ حوادث و بیماری های شغلی صورت گرفته است. با وجود این، امروزه ایمنی به ویژه سلامتی روحی کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است. ایمنی شامل حفظ و حمایت کارکنان از آسیب هایی است که از فعالیت ها و حوادث مربوط به شغل ناشی می شود. سلامتی، شامل حفظ کارکنان از بیماری های روانی و جسمانی است. مسائلی که در این محدوده به وجود می آید بر کاهش رضایت شغلی و عملکرد فردی و سازمانی تأثیر می گذارد. برنامه های ایمنی برای بهبود روحیه کارکنان و توجه به قوانین دولتی و صرفه جویی در هزینه ها انجام می گیرد. حوادث به دلیل شرایط کاری ناامن و رفتارهای کاری ناامن به وجود می آید. بعضی افراد طبق تحقیقات موجود بیشتر از سایرین مستعد ایجاد حادثه هستند.

برنامه های ایمنی با استفاده از دو خط مشی اساسی تدوین می گردد: خط مشی اول بر نگرش کارکنان و خط مشی دوم بر محیط کاری ایمن تأکید می ورزد. برای ایجاد و توسعه برنامه های ایمنی اقدامات زیر انجام می گردد:

تجزیه و تحلیل شغل برای ایمنی، تحقیقات ایمنی، آموزش عمومی، آموزش مهارت، طراحی و مهندسی دستگاه ها، شیوه های پوششی و حراستی، برنامه های انگیزشی، ایجاد و اجرای قوانین محکم.

برنامه های بهبود سلامتی کارکنان، فقط شامل خدمات بهداشتی و درمانی نمی گردد، بلکه متوجه مسائل روحی و روانی کارکنان می باشد. مهم ترین مسأله ای که کارکنان با آن مواجهند استرس است که قسمت زیادی از زندگی شخصی و شغلی کارکنان را دربرمی گیرد. فشارعصبی یا استرس، حالتی است در انسان که در مقابل محرک های ناسازگار بیرونی بروز می کند. فشارعصبی در سطح پایین، یاری دهنده زندگی است و موجب بهبود عملکرد می شود، اما در سطح بالا موجب نابودی زندگی می شود. منابع ایجاد فشارعصبی به دو گروه تقسیم می شود: یکی مربوط به شغل و دیگری مربوط به زندگی شخصی می باشد.

عوامل مربوط به شغل عبارتند از: تقاضاهای شغلی، تعارض در نقش، ابهام در نقش، وظایف بسیار سنگین و یا بسیار سبک، عدم مشارکت در تصمیم گیری، شرایط فیزیکی کار، فرهنگ سازمانی؛ همچنین بسیاری مسائل و مشکلات موجود در خانواده موجب فشار عصبی می شوند.

به منظور مدیریت و کنترل فشارعصبی اقداماتی را خود افراد و اقداماتی را مدیران انجام می دهند. اقدامات فردی عبارت است از: تقویت ایمان، هدف گرایی، آموزش و کسب مهارت های شغلی، تغییر واکنش های رفتاری و ادراکی، ارتباطات صمیمی، پرهیز از اشتغال به چند شغل، ورزش و استراحت، استفاده از کمک های روانپزشکی. مدیران هم

به پرورش فرهنگ سازمانی، هدایت و حمایت کارکنان، طراحی نظام حقوق مناسب و انگیزشی، تغییر در ماهیت مشاغل، مشارکت دادن افراد، بهبود ارتباطات و سایر اقدامات لازم - با توجه به علت بروز استرس - می پردازند.

۱. D.A. Decenzo & S.P. Robbins, "Personnel / Human Resource Management", Hall, Third Edition, ۱۹۸۹, p. ۵۰۲ prentice

۲. Safty

۳. R.M. Noe & R.W. Mondy, "Personnel / The Management of Human Resources, Third Edition, united state, ۱۹۸۷, p. ۵۰۰

۴. Health

۵. Ted Ferry, "Guide Lines for Hiring Safty personnel, "Personnel Journal, Vol. ۶۵, No. ۹, Sept. ۱۹۸۶, pp. 40.۴۵

۶. Wayne F. Cascio. "Managing Human Resources", Productivity, Quality of work Hill, Second Edition, ۱۹۸۹ p. ۵۶۲ life, profits," Mc Graw

Kent Publishing ۷. Marc G. Singer, "Human Resources Management", Pws Company, ۱۹۹۰, p. ۳۵۶

۸. Accident Proneness

۹. Ibid, ۳۵۷

۱۰. Milton Layden, "Whipping your worst Enemy on the Job: Hostility", nation's Business, No ۶۶, October ۱۹۷۸, p.۸۷

۱۱. R.D. Middlemist, M.A. Hitt & C.R. Greer, "Personnel Management: Jobs, people, Hall, ۱۹۸۳, p. ۴۳۰ and logic", prentice

۱۲. D.A. De Cenzo & S.P. Robbins, op.cit, p. ۵۰۸

۱۳. Marc G. Singer, op.cit, p. ۳۶۶ ۱۴. برای مطالعه در این زمینه به منبع زیر مراجعه شود:

ناصر میرسپاسی، تأثیر ویژگی های فرهنگی و شرایط بومی محیط در مسایل مربوط به ایمنی، مجله دانش مدیریت، شماره اول، ص ۵۸-۴۳، ۱۳۶۷.

۱۵. Marc G. Singer, op.cit, p. ۳۶۷

۱۷. Stress ۱۶. سیدامین الله علوی، فشارهای عصبی و روانی در سازمان (استرس)، مجله مدیریت دولتی، شماره بیستم، ص ۳۳-۴۷.

۱۸. سیدمهدی الوانی، فشارهای عصبی در سازمان و راههای مقابله با آن، مجله مدیریت دولتی، شماره سوم، ص ۵۹-۴۵، ۱۳۶۸.

۱۹. Life - Destroyer

۲۰. Life - Sarer

۲۱. David Fontana, "managing Stress", Published by the British Psychological society and Routledge Ltd, ۱۹۹۰, p. ۳ ۲۲. سیدحسین ابطحی، مدیریت فشارهای عصبی، مجله دانش مدیریت، شماره دوازدهم، ص ۷۹-۷۰، ۱۳۷۰.

۲۳. سیدامین الله علوی، همان منبع.

۲۴. R.A. Baron, J. Greenberg, "Behavior in organization", Third Edition, ۱۹۹۰, united state, p. ۲۲۴

۲۵. Arthur P. Brief, "How to manage managerial stress", personnel, No. ۵۷, September October, ۱۹۸۸, p. ۲۷

۲۶. سیدحسین ابطحی، همان  
۲۷. revo load and under load: Doing Too much or Too little  
منبع.

۲۸. Managing stress

۲۹. R.A. Baron, J. Greenberg, op.cit, p. ۲۴۷

۳۰. R.C. Cammings, "Job Stress and the Buffering Effect of supervisory support", Group & Organization studies, March ۱۹۹۰, pp. 92.۱۰۴ ۳۱. مدیران در دام اضطراب و فشار روانی، مجله مدیریت دولتی، دوره جدید، شماره چهارم، ص ۴۷-۳۴.

۳۲. Charles S. Mc Coy, "Management Of Values", Pitman publishing Inc, ۱۹۸۵, p. ۱۲  
۳۳. بحار الأنوار، ج ۷۷، ص ۱۶۵.

۳۴. R.A. Baron, J. Greenberg. op.cit, p. ۲۴۸

۳۵. Stephen. Robbins, "Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications", fifth Edition, ۱۹۹۱, PrenTic.Hall, p. ۶۱۸

# فصل سیزدهم تحقیقات در مدیریت منابع انسانی

تحقیقات در مدیریت منابع انسانی

تعریف تحقیقات منابع انسانی

مزایای تحقیقات در مدیریت منابع انسانی

انواع تحقیقات

فرآیند تحقیق

۱. تشخیص مسأله

۲. بیان و توضیح مسأله

۳. شناسایی روش تحقیق

الف) روش مطالعه قضیه (موردکاوی)

ب) روش ارائه بازخور بررسی شده

پ) روش تجربی

۴. انتخاب و استفاده از ابزارهای مناسب تحقیق

الف) تجزیه و تحلیل همبستگی

ب) تجزیه و تحلیل رگرسیون

پ) تجزیه و تحلیل تفکیک کننده ها

ت) تجزیه و تحلیل سری های زمانی

۵. تجزیه و تحلیل نتایج

۶. انجام اقدامات ضروری

خلاصه فصل

# تحقیقات در مدیریت منابع انسانی

پس از مطالعه این فصل باید بتوانید به سؤالات زیر جواب دهید:

۱. تحقیقات منابع انسانی را تعریف نمایید.

۲. مزایای تحقیقات منابع انسانی را بنویسید.

۳. انواع تحقیقات را توضیح دهید.

۴. فرآیند تحقیق منابع انسانی را توضیح دهید.

۵. روشهای اساسی تحقیق منابع انسانی را بنویسید.

۶. ابزارهای کمی مورد استفاده در تحقیق را توضیح دهید.

مهم ترین وظیفه مدیران یک سازمان، اتخاذ تصمیمات صحیح به منظور تحقق اهداف سازمان است. مدیران نیروی انسانی، همان طور که تمام فصل های این کتاب نشان می دهد برای جذب و پرورش و حفظ نیروی انسانی به اتخاذ تصمیمات اساسی و حل و فصل مسائل مربوط به نیروی انسانی می پردازند. برای این که مدیران در اتخاذ تصمیمات و حل و فصل مسائل سازمانی کارایی بیشتری داشته باشند می بایست ابتدا در مورد مسائل، اطلاعات لازم را جمع آوری و تجزیه و تحلیل نمایند تا بتوانند تصمیمات مناسب اخذ نمایند. مدیران اثربخش در سازمان سعی می نمایند تصمیمات آنها بر اساس اطلاعات صحیح جمع آوری شده، باشد و در جمع آوری اطلاعات لازم از روش ها و تحقیقات نظام دار به جای روش های ذهنی، استفاده نمایند. (۱)

امروزه توانایی هدایت تحقیقات منابع انسانی یکی از وظایف مهم مدیران نیروی انسانی است. مدیران مذکور با مبادرت به تحقیقات منابع انسانی، مسائل مربوط به نیروی انسانی را شناسایی می کنند و برای تحقق اهداف گروهی و یا سازمانی به حل و فصل مسائل و اتخاذ تصمیمات مربوط می پردازند. هر چه شرایط محیطی سازمان ها پیچیده تر و نامعین تر باشد اهمیت این وظیفه برای حفظ بقای سازمان بیشتر جلوه می کند، زیرا نیروی انسانی باید موجبات حفظ و تداوم رشد سازمان را فراهم کند. با توجه به این مقدمه در این فصل به موضوعات مربوط به تحقیقات منابع انسانی اشاره می گردد.

## تعریف تحقیقات منابع انسانی

هنگامی که واژه تحقیق به کار گرفته می شود یک بررسی نظام دار و هدف دار برای برقراری ارتباط بین دو یا چند متغیر و یا پدیده مدنظر است. (۲) بسیاری مطالبی که در این کتاب آورده شده، نتیجه مطالعات و تحقیقات نظام دار و هدف دار بوده است. بر این اساس، تحقیق در منابع انسانی عبارت است از: جمع آوری اطلاعات و بررسی نظام دار واقعیات و مسائل مربوط به منابع انسانی برای بررسی و حل و فصل مسائل و اتخاذ تصمیمات مربوط. (۳) چنانچه این فرآیند به طور کامل و صحیح در سازمان دنبال گردد باعث می شود مدیران بر اساس اطلاعات واقعی به اتخاذ تصمیمات و تدوین برنامه ها بپردازند. در سازمان هایی که این وظیفه مهم به دلیل کمبود بودجه و یا عدم اطلاع و آگاهی از آن انجام نمی گیرد تصمیمات بر اساس ذهنیات اخذ می شود، همچنین با حادث شدن مسائل مربوط، موجب کاهش بهره وری و ایجاد بسیاری مسائل دیگر می گردد.

## مزایای تحقیقات در مدیریت منابع انسانی

کاربرد تحقیقات در مدیریت منابع انسانی، زیاد و فزاینده است. معمولاً سازمان ها در انجام آن مشکلاتی دارند. یکی از مشکلات، زمان و هزینه بر بودن تحقیقات است و معمولاً منافع آن در کوتاه مدت، شناسایی و مشهود نمی شود و به راحتی نمی توان در مورد آنها به تجزیه و تحلیل هزینه و منافع پرداخت. این مسأله در صورتی ایجاد می گردد که مدیران دارای نگرش و دیدی کوتاه مدت در مورد عملکرد و بهره وری باشند. مشکل دیگری که در این مورد در بعضی سازمان ها وجود دارد، عدم وجود و دستیابی به متخصصان با تجربه در امر تحقیقات می باشد. مدیران باید برای هدایت تحقیقات منابع انسانی و تأمین مهارت های لازم به جذب متخصصان در علم آمار و کامپیوتر بپردازند. (۴)

به هر حال تحقیقات منابع انسانی دارای کاربردها و مزایای زیادی است. تحقیقات می تواند به فهم و شناخت بیشتر در مورد سازمان و مسائل نیروی انسانی و بهبود عملکرد مدیریت منابع انسانی منجر شود، برای مثال تحقیقات می تواند در مورد موضوعات و مسائل زیر صورت گیرد: (۵)

بررسی میزان حقوق مؤثر در سازمان و محیط؛

اثر بخشی منابع مختلف کارمندیابی؛

بررسی اعتبار آزمون ها؛

اثر بخشی برنامه های آموزشی؛

بررسی اثربخشی سبک مدیریت سرپرستان؛

تجزیه و تحلیل شغل؛

بررسی نیازهای کارکنان؛

اعتبار نظام ارزیابی عملکرد؛

بررسی نگرش کارکنان نسبت به نظام پاداش؛

بررسی علل حوادث در محیط کار.

با تحقیق در مورد موضوعات مذکور و شناسایی ارتباط پدیده ها بینش و عملکرد بهتر مدیریت منابع انسانی تأمین می شود. همچنین انجام اقدامات اصلاحی و تغییرات لازم بر اساس نتایج تحقیقات، بهبود رضایت شغلی و عملکرد فردی و سازمانی را در پی دارد.

تحقیقات منابع انسانی در محیطهای پیچیده و متغیر، اهمیت بیشتری دارد. در محیط کاری متغیر ماهیت نیروی کار در حال تغییر است، نیازها و انتظارات نیروی انسانی تغییر می کند، ماهیت واقعی کار به طور سریع تغییر می یابد و بسیاری تغییرات اساسی دیگر در سازمان ها صورت می گیرد. بر اساس این تغییرات سبک های مدیریت باید تغییر یابد و بسیاری اصلاحات دیگر صورت گیرد. شناسایی تغییرات لازم و انجام اقدامات اصلاحی به مدد تحقیقات منابع انسانی صورت می پذیرد.

با تحقیقات مذکور، مدیران منابع انسانی وظایف اجرایی زیر را با کارآیی بیشتری انجام می دهند: ( ۶ )

در برنامه ریزی نیروی انسانی، بررسی و شناسایی نوع و ماهیت نیروی انسانی موجود و مورد نیاز با کمک تحقیقات صورت می پذیرد؛ لذا تعیین موجودی مدیریت و موجودی مهارت سازمان و شناسایی افرادی که شایستگی مدیریت را دارا هستند از طریق تحقیقات انجام می گیرد.

کارمندیابی و شناسایی منابع و روش های کارمندیابی برای جذب افراد مناسب به مدد تحقیقات مربوط صورت می گیرد.

انتخاب نیروی انسانی و بررسی شیوه های انتخاب متقاضیان شایسته، آزمون ها و مصاحبه ها از طریق تحقیقات صورت می گیرد.

آموزش و توسعه نیروی انسانی، تعیین نیازهای آموزشی، بررسی اثربخشی برنامه های آموزشی، انتخاب روش مناسب برای آموزش با کمک تحقیقات با کارآیی بیشتر صورت می گیرد.

طراحی نظام جبران خدمات انگیزشی، بررسی نیازهای کارکنان، بررسی نگرش کارکنان به حقوق و پاداش، تعیین ارتباط بین حقوق و عملکرد و افزایش انگیزه و شیوه های بهبود جبران خدمات غیرمالي از طریق تحقیقات علمی صورت می گیرد.

نظام ارزیابی عملکرد، تعیین روش ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف، شناسایی شاخص های ارزیابی عملکرد، بررسی نگرش کارکنان به نظام ارزیابی عملکرد به مدد تحقیقات مربوط صورت می گیرد.

تحقیقات در سایر وظایف اجرایی مدیریت منابع انسانی، کاربرد وسیع دارد و با توجه به آن، عملکرد مربوط با اثربخشی و کارآیی بیشتر انجام می شود.

## انواع تحقیقات

برای گروه بندی تحقیقات روش های متفاوتی وجود دارد، اما در بین گروه بندی های موجود، تمایز چندانی وجود ندارد. یکی از مهم ترین آنها تقسیم تحقیقات به دو گروه بنیانی و کاربردی است:

تحقیقات بنیانی: بعضی از طرح های تحقیقی برای توسعه دانش در یک محدوده خاص است. دانش و نتایج حاصل از این گونه تحقیقات بلافاصله دارای کاربرد نمی باشد و یا کاربرد خاصی ندارد. تحقیقات بنیانی معمولاً در آزمایشگاه های علمی انجام می گیرد. با وجود این، تحقیقات بنیانی زیادی در مدیریت منابع انسانی صورت می گیرد. این تحقیقات را عمدتاً دانشجویان علوم مدیریت در دانشگاه ها انجام می دهند. (۷)

تحقیقات کاربردی: بعضی طرح های تحقیقی برای بررسی و حل مسأله خاصی انجام می شود و از نتایج آن فوراً استفاده می شود. بسیاری تحقیقات منابع انسانی در سازمان ها از این نوع است. در مورد تمام مسائل موجود در سازمان ها می توان از این نوع تحقیقات استفاده نمود.

## فرآیند تحقیق

برای تحقیقات منابع انسانی باید از یک روش نظام دار بهره مند شد، در این صورت با اطمینان بیشتر می توان تحقیق را هدایت نمود. همچنان که نمودار شماره (۱-۱۳) نشان می دهد، فرآیند تحقیق شامل شش مرحله اساسی می باشد؛ (۸) در این قسمت به توضیح مراحل تحقیق پرداخته می شود:

۲۸۳

نمودار شماره (۱-۱۳) فرآیند تحقیق

## ۱. تشخیص مسأله

یکی از اقدامات مشکل در فرآیند تحقیق، تشخیص مسأله است. مدیران درباره مسائل موجود، نظرهای متفاوت دارند. بعضی ها ممکن است یک نرخ معین جابه جایی شغلی را در سازمان مناسب بدانند، در حالی که ممکن است بعضی ها آن را یک مسأله و معضل بدانند و اعتقاد داشته باشند که باید به دنبال علل آن بود، برای مثال، مدیری ممکن است بیان کند: «اگر چه نرخ بالای جابه جایی در سازمان وجود دارد، اما ما مسأله ای نداریم، زیرا آنها متناسب با هیچ شغلی در سازمان نیستند»؛ چنین تعبیری از وضع موجود توسط بسیاری مدیران مورد سؤال قرار می گیرد یا مدیری ممکن است نرخ معینی از غیبت کارکنان را مسأله بزرگ بدانند و دیگری طبیعی تصور کند. به هر حال

مدیران باید سعی کنند مسائل موجود را شناسایی کنند. شاید لازم باشد که تمام مشکلات و مسائل موجود را حتی آنهایی که به نظر کوچک و ناچیز می آید در ابتدا مسأله ای مهم بدانند و برای بررسی و انجام اقدامات اصلاحی، فرآیند تحقیق را دنبال نمایند.

## ۲. بیان و توضیح مسأله

گام بعدی در فرآیند تحقیق بیان دقیق و کامل مسأله است. با توجه به این مهم، فرضیات و دلایل احتمالی پیش بینی می گردد و متناسب آن، مراحل بعدی صورت می گیرد. در این مرحله باید جوانب مختلف مسأله و موانع اصلی آن شناسایی شود. توجه فقط به نشانه های مسأله کافی نمی باشد، بلکه باید به علل ایجاد مسأله نیز توجه کرد. این اقدام شاید قدری مشکل باشد، برای مثال مدیر ممکن است علت کاهش تولید را ضعف روحیه کارکنان بداند در حالی که ممکن است مسأله واقعی این نباشد و شاید مسأله به سبک سرپرستی در سازمان مربوط باشد، حال اگر مدیر سعی کند مسأله روحیه کارکنان را از طریق ابزارهایی مانند افزایش پاداش و مزایا حل نماید احتمالاً شرایط بهبود نمی یابد.

بیان دقیق مسأله با یک بررسی و تحقیق اولیه و تدوین پیش فرض، بهتر و با کارایی بیشتر صورت می گیرد.

## ۳. شناسایی روش تحقیق

شناسایی روش تحقیق به ماهیت تحقیق بستگی دارد. روش های مختلفی برای تحقیق وجود دارد و مهم ترین آنها عبارتند از :

الف) روش مطالعه قضیه (۹) (موردکاوی) مطالعه قضیه یک روش تحقیقی است که از طریق آن سعی می شود دلایل اساسی وقوع یک مسأله در سازمان یا واحد سازمانی کشف گردد، برای مثال بررسی دلایل نرخ بالای جابه جایی در واحد تحقیق و توسعه یک سازمان را می توان به عنوان یک قضیه تحقیق در نظر گرفت و به دنبال علل ایجاد کننده آن بود و شاید دلایل آن متفاوت از دلایل جابه جایی در واحدهای دیگر سازمان باشد. همچنین سایر مسائل موجود مانند نرخ بالای غیبت کارکنان، حوادث، ضعف روحیه به عنوان یک وضعیت یا قضیه خاص در نظر گرفته شود و به دنبال علل آن بود. برای بررسی علل بروز وقایع و مسأله موجود بر اساس فرضیات اولیه می توان از پرسشنامه، مصاحبه و مشاهده استفاده نمود.

ب) روش ارائه بازخور بررسی شده یکی از وظایف اصلی تحقیق منابع انسانی، آن است که به طور دوره ای نگرش کارکنان را در مورد شغل، پرداخت حقوق، سرپرستی و امثال آنها بررسی کند. روش ارائه بازخور بررسی شده، یک تکنیک تحقیقی است که در راستای کوشش های تغییر سازمان به جمع آوری و اندازه گیری نظام دار نگرش کارکنان از طریق پرسشنامه های بی نام می پردازد. نتایج آن، مدیریت را در موقعیتی قرار می دهد که بتواند مسائل را قبل از این که خیلی جدی و بحرانی گردند شناسایی نماید و احتمالاً از طریق آن، روش هایی که بهره وری را بهبود می دهد، آشکار می شود.

اطلاعات جمع آوری شده، باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد و همچنین نتایج بررسی ها در بین گروه های متفاوت مقایسه گردد. پس از جمع بندی نتایج توسط محققان، نتیجه نهایی به مدیران مربوط در واحدهای مختلف به عنوان بازخور انتقال داده می شود. کارکنان نیز انتظار دارند که به نتایج توجه شود و اقدامات اصلاحی صورت گیرد. (۱۰)

ر صورتی که تعداد کارکنان زیاد باشد بررسی نگرش تمام کارکنان به موضوعات و مسائل مختلف، شاید با محدودیت زمان و هزینه مواجه باشد؛ در این صورت باید به نمونه گیری پرداخته شود و نتایج را با استفاده از تکنیک های آماری به کل سازمان تعمیم داد.

پ) روش تجربی (۱۱) معمولاً در این روش، دو گروه - گروه کنترل و گروه آزمایش - در نظر گرفته می شود. گروه کنترل ثابت می ماند و تحت شرایط موجود عمل می کند، در حالی که در عوامل گروه آزمایش تغییرات لازم داده می شود، برای مثال مدیر تمایل دارد اثر برنامه های جدید آموزش را بر عملکرد بررسی کند: گروه کنترل به انجام وظایف با همان شرایط مرسوم می پردازند، اما گروه آزمایش، آموزش لازم را دریافت می کند، چنانچه در عملکرد گروه آزمایش در قیاس با گروه کنترل تغییر ایجاد شود می توان بیان داشت که بر اثر برنامه های آموزشی جدید بوده است.

این روش را در مورد متغیرها به صورتی دیگر نیز می توان انجام داد که آن بررسی نتایج تغییرات ایجاد شده بر اثر اقدامات انجام گرفته است، برای مثال میزان عملکرد کارکنان، قبل و بعد از انجام برنامه های جدید آموزشی، اندازه گیری و مقایسه گردد و تغییرات حاصله در عملکرد را می توان نتیجه آموزش جدید فرض کرد.

#### ۴. انتخاب و استفاده از ابزارهای مناسب تحقیق

تعداد زیادی ابزار کمی برای استفاده محققان منابع انسانی موجود می باشد. روش های کمی صرفاً ابزارند و پیشنهاد نمی گردد که مدیران در نظریه های کمی و آماری متخصص باشند، اما مدیران باید در زمینه های زیر اطلاعات کلی داشته باشند و جزئیات مربوط باید به محققان واگذار شود:

انواع ابزارهای کمی موجود؛

شرایطی که تحت آن می توان از ابزارها استفاده نمود؛

مزایا و معایب آنها؛

چگونگی بررسی و تفسیر نتایج.

انتخاب هر ابزار به ماهیت و هدف تحقیق بستگی دارد؛ تعدادی از این ابزارها در این قسمت توضیح داده می شود:

الف) تجزیه و تحلیل همبستگی برای مطالعه و اندازه گیری میزان پیوستگی یا ارتباط دو یا چند متغیر از تجزیه و تحلیل همبستگی استفاده می شود، برای مثال برای بررسی ارتباط بین رضایت شغلی و غیبت کارکنان از این ابزار استفاده می شود.

نمودار شماره (۲-۱۳) را ملاحظه فرمایید. همچنان که مشاهده می گردد کاهش رضایت شغلی موجب افزایش غیبت در کار می گردد. همچنین نمودار شماره (۳-۱۳) ارتباط مثبت بین میزان آموزش و بهره وری را نشان می دهد. هر چه میزان تحصیلات و آموزش افزایش یابد، بهره وری سازمان هم افزایش می یابد. البته این روابط ممکن است برای تمام سازمان ها صادق نباشد. به هر حال برای بررسی میزان ارتباط متغیرها از این ابزار می توان استفاده نمود. در استفاده از این ابزار باید دقت لازم به عمل آید، زیرا ممکن است بین دو متغیر ارتباط وجود داشته باشد اما معنی دار نباشد. معنی دار بودن همبستگی از طریق روش های آمارگیری بررسی می شود، همچنین باید سعی نمود از دخالت متغیرهای دیگر جلوگیری کرد.

۲۸۷

نمودار شماره (۲-۱۳) رابطه منفی بین رضایت شغلی و غیبت کارکنان

۲۸۸

نمودار شماره (۳-۱۳) رابطه مثبت بین سطح آموزش و سطح بهره وری

ب) تجزیه و تحلیل رگرسیون هدف از انجام تجزیه و تحلیل رگرسیون، استفاده از ارتباط و همبستگی دو یا چند متغیر برای پیش بینی یک متغیر از متغیرهای دیگر است. فرض کنید شما تمایل دارید بررسی کنید که چقدر بهره وری فردی از آموزش قابل تعیین می باشد (به شکل شماره ۳-۱۳ بنگرید). در تجزیه و تحلیل رگرسیون برای تخمین میزان بهره وری سطح بهره وری به عنوان متغیر وابسته و سطح آموزش به عنوان متغیر مستقل مورد استفاده قرار می گیرد. در واقع با تغییر میزان آموزش به دنبال تخمین بهره وری در آینده می باشیم. در این مثال فقط یک متغیر مستقل وجود دارد و به آن رگرسیون ساده و خطی می گویند. اگر دو یا چند متغیر مستقل مورد استفاده قرار گیرد رگرسیون چند متغیره و غیرخطی می گویند.

هنگامی که تجزیه و تحلیل رگرسیون در تحقیق منابع انسانی مورد استفاده قرار می گیرد، بعضی متغیرهای وابسته می تواند به صورت زیر باشد:

سطح رضایت شغلی کارکنان؛

طول استخدام و همکاری کارکنان؛

سطح بهره وری فردی و سازمانی؛

نرخ حوادث کارکنان.

بعضی از اطلاعات پرسنلی، که ممکن است به عنوان متغیرهای مستقل در نظر گرفته شود، شامل موارد زیر می باشد:

اطلاعات مربوط به سوابق و تجربیات؛

سابقه کار با سازمان؛

اهداف و علائق نیروی انسانی سازمان؛

## نتایج و نمرات آزمون ها.

محققان با استفاده از بررسی متغیرهای مستقل و تنظیم رگرسیون به دنبال تعیین و تخمین متغیرهای وابسته اند.

پ) تجزیه و تحلیل تفکیک کننده ها (۱۲) هدف از تجزیه و تحلیل تفکیک کننده، شناسایی عواملی است که باعث تفاوت بین دو گروه می شوند. این تکنیک آماری در تحقیقات منابع انسانی بسیار مورد استفاده قرار می گیرد. با این تکنیک سعی می شود عواملی که منجر به تفکیک دو گروه افراد می شود شناسایی شود، برای مثال:

کارکنانی که رضایت شغلی بالایی دارند در قبال آنهایی که سطح رضایت شغلی آنها پایین است.

کارکنانی که کارایی بالایی دارند در قبال آنهایی که سطح کارایی شان پایین است.

کارکنانی که بیشتر مستعد بروز حادثه اند در برابر آنهایی که ثابت شده کمتر مستعد ایجاد حادثه هستند.

بعضی عوامل یا اطلاعاتی که ممکن است به تفکیک گروه های مذکور در سازمان منجر گردد، شامل اطلاعات شخصی، تجربیات، سابقه کار با سازمان، آرزوها و تمایلات، نمرات آزمون ها، برنامه های آموزشی و غیره می باشد.

برای مثال فرض کنید محقق سعی می کند عوامل شخصی و تجربیات شاغلین را که به تفکیک کارکنان دارای رضایت شغلی بالا و کارکنان دارای رضایت شغلی پایین منجر می شود شناسایی کند، برای مثال در تجزیه و تحلیل رگرسیون، سطح رضایت شغلی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته می شود، اما این متغیر در دو گروه مدنظر می باشد.

از طریق تجزیه و تحلیل تفکیک کننده ها متغیرهای مستقل که به تمایز بین دو گروه منجر می شوند شناسایی می گردد. برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد این تکنیک باید به منابع مفاهیم و روش های آماری مراجعه شود.

ت) تجزیه و تحلیل سری های زمانی تجزیه و تحلیل سری های زمانی شبیه تجزیه و تحلیل رگرسیون است، اما در تجزیه و تحلیل سری های زمانی، متغیر مستقل در واحد زمان بیان می شود و هم متغیر وابسته و هم متغیر مستقل مدنظر است. اما متغیر مستقل مربوط به زمان است. متغیر وابسته فرضاً می تواند تقاضا برای کالاها و خدمات باشد. در نمودار شماره (۱۳-۴) متغیر وابسته، تقاضا برای محصول شرکت است. هنگامی که تعداد نیروی انسانی مورد نیاز در گذشته با میزان تقاضا برای محصول همبستگی بالا داشته باشد از طریق تجزیه و تحلیل سری های زمانی می توان تعداد نیروی انسانی مورد نیاز را پیش بینی کرد، همچنین با بسط روند گذشته برای آینده می توان میزان تقاضا را برای آینده نزدیک تخمین زد.

۲۹۰

نمودار شماره (۱۳-۴) نمونه ای از تجزیه و تحلیل سری های زمانی

۵. تجزیه و تحلیل نتایج پس از تحقیق و تدوین نتایج باید به تجزیه و تحلیل و تفسیر نتایج پرداخت. نزدیک ترین شخص به مسأله باید در تفسیر نتایج مشارکت داشته باشد، چون اگر از افراد دیگر برای این مهم استفاده شود به دلیل عدم شناخت کامل ممکن است نتایج صحیح حاصل نگردد.

۶. انجام اقدامات ضروری بر اساس نتایج تحقیق باید برای اصلاح وضعیت و حل مسأله اقدامات ضروری صورت گیرد. بدون انجام آن شاید نتوان از اقدامات و هزینه های صرف شده برای تحقیق، استفاده نمود. این مرحله از کار بسیار مشکل است، زیرا مدیران نیروی انسانی باید مدیران اجرایی را متقاعد کنند که ایجاد تغییرات ضروری است. بیان و قبول این که یک مدیر باید در سبک مدیریتی خود به تغییرات اساسی پردازد آسان نیست. به هر حال اگر سازمان بخواهد از انجام این وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی سود ببرد و از آن در اتخاذ تصمیمات و حل مسائل سازمانی بهره مند شود و دستیابی به اهداف سازمانی را آسان نماید باید بر اساس نتایج تحقیق، تغییرات و اصلاحات لازم صورت گیرد.

## خلاصه فصل

مدیران به اتخاذ تصمیمات اساسی و حل مسائل می پردازند. برای این که در اتخاذ تصمیمات و حل مسائل موفق گردند باید به امر تحقیقات منابع انسانی مبادرت بنمایند. تحقیقات منابع انسانی امروزه با وجود محیط پیچیده و متغیر از اهمیت زیادی برخوردار است. تحقیق در منابع انسانی عبارت است از جمع آوری اطلاعات و بررسی نظام دار واقعیات و مسائل مربوط به منابع انسانی به منظور حذف و یا کاهش آنها. با انجام آن، مدیران بر اساس اطلاعات واقعی به تصمیمات مناسب و تدوین برنامه ها و حل و فصل مسائل می پردازند، همچنین تحقیقات، مدیران نیروی انسانی را در تمام وظایف اجرایی خود یاری می نماید. با انجام تحقیقات به بررسی علل ایجاد مسائل و مشخص کردن ارتباط متغیرها و پدیده ها پرداخته می شود. در مدیریت منابع انسانی هم تحقیقات بنیانی و هم تحقیقات کاربردی صورت می گیرد، اما در سازمان ها برای حل مسائل خاص بیشتر از تحقیقات کاربردی استفاده می شود. فرآیند تحقیق شامل شش مرحله اساسی می باشد :

تشخیص مسأله، بیان و توضیح مسأله، انتخاب روش اساسی، انتخاب و استفاده از ابزارهای مناسب تحقیق، تجزیه و تحلیل نتایج، انجام اقدامات ضروری .

روش های اساسی تحقیق شامل مطالعه قضیه، ارائه بازخور بررسی شده و روش آزمایش می باشد. در تحقیق از ابزارهای کمی مانند تجزیه و تحلیل همبستگی، تجزیه و تحلیل رگرسیون، تجزیه و تحلیل تفکیک کننده ها و تجزیه و تحلیل سری های زمانی استفاده می شود.

DeCenzo ۲۰۰۰ .S.P Robbins . "Human Resource Management / Personnel" , Prentice .D.A . ۱

Hall , Third Edition , ۱۹۸۹ , p . ۵۸۰

Ibid . ۲

Michael R . Frank E / Carrell . "HR Management / Personnel" , Kuzmits . econd

۵۳۰ .p ,۱۹۸۶ ,Published by merrill publishing Comany ,Edition

,"The Management of Human Resources / Personnel" ,Mondy .R.W . . . . ۲۱ Noe .R.M .  
.۴

۶۷۱ .p ,۱۹۸۷ ,unitedstate ,Third Edition

۵۸۲ .p ,op.cit ,Robbins .S.P . . . . ۲۲ De Cenzo .D.A . ۵

۶۷۴۷ .p ,op.cit ,Mondy .R.W . . . . ۲۳ Noe .R.M . ۶

۵۳۰ .p ,op.cit ,Kuzmits .Frank E / Carrell .Michael R . ۷

۶۸۰ .p ,op.cit ,Mondy .R.W . . . . ۲۴ Noe .R.M . ۸

The Case Study . ۹

۱۰. برای کسب اطلاعات بیشتر به منبع زیر مراجعه شود:

Personnel , "What management can Expect from Employee Attitude Survey" ,Martin  
.W

July ۱۹۸۱ ,Administrator

Experiment . ۱۱

Discriminants Analysit . ۱۲

# فصل سیزدهم تحقیقات در مدیریت منابع انسانی

تحقیقات در مدیریت منابع انسانی

تعریف تحقیقات منابع انسانی

مزایای تحقیقات در مدیریت منابع انسانی

انواع تحقیقات

فرآیند تحقیق

۱. تشخیص مسأله

۲. بیان و توضیح مسأله

۳. شناسایی روش تحقیق

الف) روش مطالعه قضیه (موردکاوی)

ب) روش ارائه بازخور بررسی شده

پ) روش تجربی

۴. انتخاب و استفاده از ابزارهای مناسب تحقیق

الف) تجزیه و تحلیل همبستگی

ب) تجزیه و تحلیل رگرسیون

پ) تجزیه و تحلیل تفکیک کننده ها

ت) تجزیه و تحلیل سری های زمانی

۵. تجزیه و تحلیل نتایج

۶. انجام اقدامات ضروری

خلاصه فصل

## تحقیقات در مدیریت منابع انسانی

پس از مطالعه این فصل باید بتوانید به سؤالات زیر جواب دهید:

۱. تحقیقات منابع انسانی را تعریف نمایید.

۲. مزایای تحقیقات منابع انسانی را بنویسید.

۳. انواع تحقیقات را توضیح دهید.

۴. فرآیند تحقیق منابع انسانی را توضیح دهید.

۵. روشهای اساسی تحقیق منابع انسانی را بنویسید.

۶. ابزارهای کمی مورد استفاده در تحقیق را توضیح دهید.

مهم ترین وظیفه مدیران یک سازمان، اتخاذ تصمیمات صحیح به منظور تحقق اهداف سازمان است. مدیران نیروی انسانی، همان طور که تمام فصل های این کتاب نشان می دهد برای جذب و پرورش و حفظ نیروی انسانی به اتخاذ تصمیمات اساسی و حل و فصل مسائل مربوط به نیروی انسانی می پردازند. برای این که مدیران در اتخاذ تصمیمات و حل و فصل مسائل سازمانی کارایی بیشتری داشته باشند می بایست ابتدا در مورد مسائل، اطلاعات لازم را جمع آوری و تجزیه و تحلیل نمایند تا بتوانند تصمیمات مناسب اخذ نمایند. مدیران اثربخش در سازمان سعی می نمایند تصمیمات آنها بر اساس اطلاعات صحیح جمع آوری شده، باشد و در جمع آوری اطلاعات لازم از روش ها و تحقیقات نظام دار به جای روش های ذهنی، استفاده نمایند. (۱)

امروزه توانایی هدایت تحقیقات منابع انسانی یکی از وظایف مهم مدیران نیروی انسانی است. مدیران مذکور با مبادرت به تحقیقات منابع انسانی، مسائل مربوط به نیروی انسانی را شناسایی می کنند و برای تحقق اهداف گروهی و یا سازمانی به حل و فصل مسائل و اتخاذ تصمیمات مربوط می پردازند. هر چه شرایط محیطی سازمان ها پیچیده تر و نامعین تر باشد اهمیت این وظیفه برای حفظ بقای سازمان بیشتر جلوه می کند، زیرا نیروی انسانی باید موجبات حفظ و تداوم رشد سازمان را فراهم کند. با توجه به این مقدمه در این فصل به موضوعات مربوط به تحقیقات منابع انسانی اشاره می گردد.

## تعریف تحقیقات منابع انسانی

هنگامی که واژه تحقیق به کار گرفته می شود یک بررسی نظام دار و هدف دار برای برقراری ارتباط بین دو یا چند متغیر و یا پدیده مدنظر است. (۲) بسیاری مطالبی که در این کتاب آورده شده، نتیجه مطالعات و تحقیقات نظام دار و هدف دار بوده است. بر این اساس، تحقیق در منابع انسانی عبارت است از: جمع آوری اطلاعات و بررسی نظام دار واقعیات و مسائل مربوط به منابع انسانی برای بررسی و حل و فصل مسائل و اتخاذ تصمیمات مربوط. (۳) چنانچه این فرآیند به طور کامل و صحیح در سازمان دنبال گردد باعث می شود مدیران بر اساس اطلاعات واقعی به اتخاذ تصمیمات و تدوین برنامه ها بپردازند. در سازمان هایی که این وظیفه مهم به دلیل کمبود بودجه و یا عدم اطلاع و آگاهی از آن انجام نمی گیرد تصمیمات بر اساس ذهنیات اخذ می شود، همچنین با حادث شدن مسائل مربوط، موجب کاهش بهره وری و ایجاد بسیاری مسائل دیگر می گردد.

# مزایای تحقیقات در مدیریت منابع انسانی

کاربرد تحقیقات در مدیریت منابع انسانی، زیاد و فزاینده است. معمولاً سازمان‌ها در انجام آن مشکلاتی دارند. یکی از مشکلات، زمان و هزینه بر بودن تحقیقات است و معمولاً منافع آن در کوتاه مدت، شناسایی و مشهود نمی‌شود و به راحتی نمی‌توان در مورد آنها به تجزیه و تحلیل هزینه و منافع پرداخت. این مسأله در صورتی ایجاد می‌گردد که مدیران دارای نگرش و دیدی کوتاه مدت در مورد عملکرد و بهره‌وری باشند. مشکل دیگری که در این مورد در بعضی سازمان‌ها وجود دارد، عدم وجود و دستیابی به متخصصان با تجربه در امر تحقیقات می‌باشد. مدیران باید برای هدایت تحقیقات منابع انسانی و تأمین مهارت‌های لازم به جذب متخصصان در علم آمار و کامپیوتر بپردازند. (۴)

به هر حال تحقیقات منابع انسانی دارای کاربردها و مزایای زیادی است. تحقیقات می‌تواند به فهم و شناخت بیشتر در مورد سازمان و مسائل نیروی انسانی و بهبود عملکرد مدیریت منابع انسانی منجر شود، برای مثال تحقیقات می‌تواند در مورد موضوعات و مسائل زیر صورت گیرد: (۵)

بررسی میزان حقوق مؤثر در سازمان و محیط؛

اثر بخشی منابع مختلف کارمندیابی؛

بررسی اعتبار آزمون‌ها؛

اثر بخشی برنامه‌های آموزشی؛

بررسی اثر بخشی سبک مدیریت سرپرستان؛

تجزیه و تحلیل شغل؛

بررسی نیازهای کارکنان؛

اعتبار نظام ارزیابی عملکرد؛

بررسی نگرش کارکنان نسبت به نظام پاداش؛

بررسی علل حوادث در محیط کار.

با تحقیق در مورد موضوعات مذکور و شناسایی ارتباط پدیده‌ها بینش و عملکرد بهتر مدیریت منابع انسانی تأمین می‌شود. همچنین انجام اقدامات اصلاحی و تغییرات لازم بر اساس نتایج تحقیقات، بهبود رضایت شغلی و عملکرد فردی و سازمانی را در پی دارد.

تحقیقات منابع انسانی در محیط‌های پیچیده و متغیر، اهمیت بیشتری دارد. در محیط کاری متغیر ماهیت نیروی کار در حال تغییر است، نیازها و انتظارات نیروی انسانی تغییر می‌کند، ماهیت واقعی کار به طور سریع تغییر می‌یابد و بسیاری تغییرات اساسی دیگر در سازمان‌ها صورت می‌گیرد. بر اساس این تغییرات سبک‌های مدیریت باید

تغییر یابد و بسیاری اصلاحات دیگر صورت گیرد. شناسایی تغییرات لازم و انجام اقدامات اصلاحی به مدد تحقیقات منابع انسانی صورت می پذیرد.

با تحقیقات مذکور، مدیران منابع انسانی وظایف اجرایی زیر را با کارآیی بیشتری انجام می دهند: (۶)

در برنامه ریزی نیروی انسانی، بررسی و شناسایی نوع و ماهیت نیروی انسانی موجود و مورد نیاز با کمک تحقیقات صورت می پذیرد؛ لذا تعیین موجودی مدیریت و موجودی مهارت سازمان و شناسایی افرادی که شایستگی مدیریت را دارا هستند از طریق تحقیقات انجام می گیرد.

کارمندیابی و شناسایی منابع و روش های کارمندیابی برای جذب افراد مناسب به مدد تحقیقات مربوط صورت می گیرد.

انتخاب نیروی انسانی و بررسی شیوه های انتخاب متقاضیان شایسته، آزمون ها و مصاحبه ها از طریق تحقیقات صورت می گیرد.

آموزش و توسعه نیروی انسانی، تعیین نیازهای آموزشی، بررسی اثربخشی برنامه های آموزشی، انتخاب روش مناسب برای آموزش با کمک تحقیقات با کارآیی بیشتر صورت می گیرد.

طراحی نظام جبران خدمات انگیزشی، بررسی نیازهای کارکنان، بررسی نگرش کارکنان به حقوق و پاداش، تعیین ارتباط بین حقوق و عملکرد و افزایش انگیزه و شیوه های بهبود جبران خدمات غیرمالی از طریق تحقیقات علمی صورت می گیرد.

نظام ارزیابی عملکرد، تعیین روش ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف، شناسایی شاخص های ارزیابی عملکرد، بررسی نگرش کارکنان به نظام ارزیابی عملکرد به مدد تحقیقات مربوط بهتر صورت می گیرد.

تحقیقات در سایر وظایف اجرایی مدیریت منابع انسانی، کاربرد وسیع دارد و با توجه به آن، عملکرد مربوط با اثربخشی و کارآیی بیشتر انجام می شود.

## انواع تحقیقات

برای گروه بندی تحقیقات روش های متفاوتی وجود دارد، اما در بین گروه بندی های موجود، تمایز چندانی وجود ندارد. یکی از مهم ترین آنها تقسیم تحقیقات به دو گروه بنیانی و کاربردی است:

تحقیقات بنیانی: بعضی از طرح های تحقیقی برای توسعه دانش در یک محدوده خاص است. دانش و نتایج حاصل از این گونه تحقیقات بلافاصله دارای کاربرد نمی باشد و یا کاربرد خاصی ندارد. تحقیقات بنیانی معمولاً در آزمایشگاه های علمی انجام می گیرد. با وجود این، تحقیقات بنیانی زیادی در مدیریت منابع انسانی صورت می گیرد. این تحقیقات را عمدتاً دانشجویان علوم مدیریت در دانشگاه ها انجام می دهند. (۷)

تحقیقات کاربردی: بعضی طرح‌های تحقیقی برای بررسی و حل مسأله خاصی انجام می‌شود و از نتایج آن فوراً استفاده می‌شود. بسیاری تحقیقات منابع انسانی در سازمان‌ها از این نوع است. در مورد تمام مسائل موجود در سازمان‌ها می‌توان از این نوع تحقیقات استفاده نمود.

## فرآیند تحقیق

برای تحقیقات منابع انسانی باید از یک روش نظام‌دار بهره‌مند شد، در این صورت با اطمینان بیشتر می‌توان تحقیق را هدایت نمود. همچنان که نمودار شماره (۱-۱۳) نشان می‌دهد، فرآیند تحقیق شامل شش مرحله اساسی می‌باشد؛ (۸) در این قسمت به توضیح مراحل تحقیق پرداخته می‌شود:

۲۸۳

نمودار شماره (۱-۱۳) فرآیند تحقیق

### ۱. تشخیص مسأله

یکی از اقدامات مشکل‌دار فرآیند تحقیق، تشخیص مسأله است. مدیران درباره مسائل موجود، نظرهای متفاوت دارند. بعضی‌ها ممکن است یک نرخ معین جابه‌جایی شغلی را در سازمان مناسب بدانند، در حالی که ممکن است بعضی‌ها آن را یک مسأله و معضل بدانند و اعتقاد داشته باشند که باید به دنبال علل آن بود، برای مثال، مدیری ممکن است بیان کند: «اگر چه نرخ بالای جابه‌جایی در سازمان وجود دارد، اما ما مسأله‌ای نداریم، زیرا آنها متناسب با هیچ شغلی در سازمان نیستند»؛ چنین تعبیری از وضع موجود توسط بسیاری مدیران مورد سؤال قرار می‌گیرد یا مدیری ممکن است نرخ معینی از غیبت کارکنان را مسأله بزرگ بدانند و دیگری طبیعی تصور کند. به هر حال مدیران باید سعی کنند مسائل موجود را شناسایی کنند. شاید لازم باشد که تمام مشکلات و مسائل موجود را حتی آنهایی که به نظر کوچک و ناچیز می‌آید در ابتدا مسأله‌ای مهم بدانند و برای بررسی و انجام اقدامات اصلاحی، فرآیند تحقیق را دنبال نمایند.

### ۲. بیان و توضیح مسأله

گام بعدی در فرآیند تحقیق بیان دقیق و کامل مسأله است. با توجه به این مهم، فرضیات و دلایل احتمالی پیش‌بینی می‌گردد و متناسب آن، مراحل بعدی صورت می‌گیرد. در این مرحله باید جوانب مختلف مسأله و موانع اصلی آن شناسایی شود. توجه فقط به نشانه‌های مسأله کافی نمی‌باشد، بلکه باید به علل ایجاد مسأله نیز توجه کرد. این اقدام شاید قدری مشکل‌دار باشد، برای مثال مدیر ممکن است علت کاهش تولید را ضعف روحیه کارکنان بدانند در حالی که ممکن است مسأله واقعی این نباشد و شاید مسأله به سبک سرپرستی در سازمان مربوط باشد، حال اگر مدیر سعی کند مسأله روحیه کارکنان را از طریق ابزارهایی مانند افزایش پاداش و مزایا حل نماید احتمالاً شرایط بهبود نمی‌یابد.

بیان دقیق مسأله با یک بررسی و تحقیق اولیه و تدوین پیش‌فرض، بهتر و با کارایی بیشتر صورت می‌گیرد.

## ۳. شناسایی روش تحقیق

شناسایی روش تحقیق به ماهیت تحقیق بستگی دارد. روش های مختلفی برای تحقیق وجود دارد و مهم ترین آنها عبارتند از :

الف) روش مطالعه قضیه (۹) (موردکاوی) مطالعه قضیه یک روش تحقیقی است که از طریق آن سعی می شود دلایل اساسی وقوع یک مسأله در سازمان یا واحد سازمانی کشف گردد، برای مثال بررسی دلایل نرخ بالای جابه جایی در واحد تحقیق و توسعه یک سازمان را می توان به عنوان یک قضیه تحقیق در نظر گرفت و به دنبال علل ایجاد کننده آن بود و شاید دلایل آن متفاوت از دلایل جابه جایی در واحدهای دیگر سازمان باشد. همچنین سایر مسائل موجود مانند نرخ بالای غیبت کارکنان، حوادث، ضعف روحیه به عنوان یک وضعیت یا قضیه خاص در نظر گرفته شود و به دنبال علل آن بود. برای بررسی علل بروز وقایع و مسأله موجود بر اساس فرضیات اولیه می توان از پرسشنامه، مصاحبه و مشاهده استفاده نمود.

ب) روش ارائه بازخور بررسی شده یکی از وظایف اصلی تحقیق منابع انسانی، آن است که به طور دوره ای نگرش کارکنان را در مورد شغل، پرداخت حقوق، سرپرستی و امثال آنها بررسی کند. روش ارائه بازخور بررسی شده، یک تکنیک تحقیقی است که در راستای کوشش های تغییر سازمان به جمع آوری و اندازه گیری نظام دار نگرش کارکنان از طریق پرسشنامه های بی نام می پردازد. نتایج آن، مدیریت را در موقعیتی قرار می دهد که بتواند مسائل را قبل از این که خیلی جدی و بحرانی گردند شناسایی نماید و احتمالاً از طریق آن، روش هایی که بهره وری را بهبود می دهد، آشکار می شود.

اطلاعات جمع آوری شده، باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد و همچنین نتایج بررسی ها در بین گروه های متفاوت مقایسه گردد. پس از جمع بندی نتایج توسط محققان، نتیجه نهایی به مدیران مربوط در واحدهای مختلف به عنوان بازخور انتقال داده می شود. کارکنان نیز انتظار دارند که به نتایج توجه شود و اقدامات اصلاحی صورت گیرد. (۱۰)

ر صورتی که تعداد کارکنان زیاد باشد بررسی نگرش تمام کارکنان به موضوعات و مسائل مختلف، شاید با محدودیت زمان و هزینه مواجه باشد؛ در این صورت باید به نمونه گیری پرداخته شود و نتایج را با استفاده از تکنیک های آماری به کل سازمان تعمیم داد.

پ) روش تجربی (۱۱) معمولاً در این روش، دو گروه - گروه کنترل و گروه آزمایش - در نظر گرفته می شود. گروه کنترل ثابت می ماند و تحت شرایط موجود عمل می کند، در حالی که در عوامل گروه آزمایش تغییرات لازم داده می شود، برای مثال مدیر تمایل دارد اثر برنامه های جدید آموزش را بر عملکرد بررسی کند : گروه کنترل به انجام وظایف با همان شرایط مرسوم می پردازند، اما گروه آزمایش، آموزش لازم را دریافت می کند، چنانچه در عملکرد گروه آزمایش در قیاس با گروه کنترل تغییر ایجاد شود می توان بیان داشت که بر اثر برنامه های آموزشی جدید بوده است .

این روش را در مورد متغیرها به صورتی دیگر نیز می توان انجام داد که آن بررسی نتایج تغییرات ایجاد شده بر اثر اقدامات انجام گرفته است، برای مثال میزان عملکرد کارکنان، قبل و بعد از انجام برنامه های جدید آموزشی، اندازه گیری و مقایسه گردد و تغییرات حاصله در عملکرد را می توان نتیجه آموزش جدید فرض کرد.

## ۴. انتخاب و استفاده از ابزارهای مناسب تحقیق

تعداد زیادی ابزار کمی برای استفاده محققان منابع انسانی موجود می باشد. روش های کمی صرفاً ابزارند و پیشنهاد نمی گردد که مدیران در نظریه های کمی و آماری متخصص باشند، اما مدیران باید در زمینه های زیر اطلاعات کلی داشته باشند و جزئیات مربوط باید به محققان واگذار شود:

انواع ابزارهای کمی موجود؛

شرایطی که تحت آن می توان از ابزارها استفاده نمود؛

مزایا و معایب آنها؛

چگونگی بررسی و تفسیر نتایج.

انتخاب هر ابزار به ماهیت و هدف تحقیق بستگی دارد؛ تعدادی از این ابزارها در این قسمت توضیح داده می شود:

الف) تجزیه و تحلیل همبستگی برای مطالعه و اندازه گیری میزان پیوستگی یا ارتباط دو یا چند متغیر از تجزیه و تحلیل همبستگی استفاده می شود، برای مثال برای بررسی ارتباط بین رضایت شغلی و غیبت کارکنان از این ابزار استفاده می شود.

نمودار شماره (۲-۱۳) را ملاحظه فرمایید. همچنان که مشاهده می گردد کاهش رضایت شغلی موجب افزایش غیبت در کار می گردد. همچنین نمودار شماره (۳-۱۳) ارتباط مثبت بین میزان آموزش و بهره وری را نشان می دهد. هر چه میزان تحصیلات و آموزش افزایش یابد، بهره وری سازمان هم افزایش می یابد. البته این روابط ممکن است برای تمام سازمان ها صادق نباشد. به هر حال برای بررسی میزان ارتباط متغیرها از این ابزار می توان استفاده نمود. در استفاده از این ابزار باید دقت لازم به عمل آید، زیرا ممکن است بین دو متغیر ارتباط وجود داشته باشد اما معنی دار نباشد. معنی دار بودن همبستگی از طریق روش های آمارگیری بررسی می شود، همچنین باید سعی نمود از دخالت متغیرهای دیگر جلوگیری کرد.

۲۸۷

نمودار شماره (۲-۱۳) رابطه منفی بین رضایت شغلی و غیبت کارکنان

۲۸۸

نمودار شماره (۳-۱۳) رابطه مثبت بین سطح آموزش و سطح بهره وری

ب) تجزیه و تحلیل رگرسیون هدف از انجام تجزیه و تحلیل رگرسیون، استفاده از ارتباط و همبستگی دو یا چند متغیر برای پیش بینی یک متغیر از متغیرهای دیگر است. فرض کنید شما تمایل دارید بررسی کنید که چقدر بهره وری فردی از آموزش قابل تعیین می باشد (به شکل شماره ۳-۱۳ بنگرید). در تجزیه و تحلیل رگرسیون برای تخمین میزان بهره وری سطح بهره وری به عنوان متغیر وابسته و سطح آموزش به عنوان متغیر مستقل مورد استفاده قرار می گیرد. در واقع با تغییر میزان آموزش به دنبال تخمین بهره وری در آینده می باشیم. در این مثال

فقط یک متغیر مستقل وجود دارد و به آن رگرسیون ساده و خطی می گویند. اگر دو یا چند متغیر مستقل مورد استفاده قرار گیرد رگرسیون چند متغیره و غیرخطی می گویند.

هنگامی که تجزیه و تحلیل رگرسیون در تحقیق منابع انسانی مورد استفاده قرار می گیرد، بعضی متغیرهای وابسته می تواند به صورت زیر باشد:

سطح رضایت شغلی کارکنان؛

طول استخدام و همکاری کارکنان؛

سطح بهره وری فردی و سازمانی؛

نرخ حوادث کارکنان.

بعضی از اطلاعات پرسنلی، که ممکن است به عنوان متغیرهای مستقل در نظر گرفته شود، شامل موارد زیر می باشد:

اطلاعات مربوط به سوابق و تجربیات؛

سابقه کار با سازمان؛

اهداف و علائق نیروی انسانی سازمان؛

نتایج و نمرات آزمون ها.

محققان با استفاده از بررسی متغیرهای مستقل و تنظیم رگرسیون به دنبال تعیین و تخمین متغیرهای وابسته اند.

پ) تجزیه و تحلیل تفکیک کننده ها (۱۲) هدف از تجزیه و تحلیل تفکیک کننده، شناسایی عواملی است که باعث تفاوت بین دو گروه می شوند. این تکنیک آماری در تحقیقات منابع انسانی بسیار مورد استفاده قرار می گیرد. با این تکنیک سعی می شود عواملی که منجر به تفکیک دو گروه افراد می شود شناسایی شود، برای مثال:

کارکنانی که رضایت شغلی بالایی دارند در قبال آنهایی که سطح رضایت شغلی آنها پایین است.

کارکنانی که کارایی بالایی دارند در قبال آنهایی که سطح کارایی شان پایین است.

کارکنانی که بیشتر مستعد بروز حادثه اند در برابر آنهایی که ثابت شده کمتر مستعد ایجاد حادثه هستند.

بعضی عوامل یا اطلاعاتی که ممکن است به تفکیک گروه های مذکور در سازمان منجر گردد، شامل اطلاعات شخصی، تجربیات، سابقه کار با سازمان، آرزوها و تمایلات، نمرات آزمون ها، برنامه های آموزشی و غیره می باشد.

برای مثال فرض کنید محقق سعی می کند عوامل شخصی و تجربیات شاغلین را که به تفکیک کارکنان دارای رضایت شغلی بالا و کارکنان دارای رضایت شغلی پایین منجر می شود شناسایی کند، برای مثال در تجزیه و تحلیل

رگرسیون، سطح رضایت شغلی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته می شود، اما این متغیر در دو گروه مدنظر می باشد.

از طریق تجزیه و تحلیل تفکیک کننده ها متغیرهای مستقل که به تمایز بین دو گروه منجر می شوند شناسایی می گردد. برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد این تکنیک باید به منابع مفاهیم و روش های آماری مراجعه شود.

ت) تجزیه و تحلیل سری های زمانی تجزیه و تحلیل سری های زمانی شبیه تجزیه و تحلیل رگرسیون است، اما در تجزیه و تحلیل سری های زمانی، متغیر مستقل در واحد زمان بیان می شود و هم متغیر وابسته و هم متغیر مستقل مدنظر است. اما متغیر مستقل مربوط به زمان است. متغیر وابسته فرضاً می تواند تقاضا برای کالاها و خدمات باشد. در نمودار شماره (۱۳-۴) (متغیر وابسته، تقاضا برای محصول شرکت است. هنگامی که تعداد نیروی انسانی مورد نیاز در گذشته با میزان تقاضا برای محصول همبستگی بالا داشته باشد از طریق تجزیه و تحلیل سری های زمانی می توان تعداد نیروی انسانی مورد نیاز را پیش بینی کرد، همچنین با بسط روند گذشته برای آینده می توان میزان تقاضا را برای آینده نزدیک تخمین زد.

۲۹۰

نمودار شماره (۱۳-۴) نمونه ای از تجزیه و تحلیل سری های زمانی

۵. تجزیه و تحلیل نتایج پس از تحقیق و تدوین نتایج باید به تجزیه و تحلیل و تفسیر نتایج پرداخت. نزدیک ترین شخص به مسأله باید در تفسیر نتایج مشارکت داشته باشد، چون اگر از افراد دیگر برای این مهم استفاده شود به دلیل عدم شناخت کامل ممکن است نتایج صحیح حاصل نگردد.

۶. انجام اقدامات ضروری بر اساس نتایج تحقیق باید برای اصلاح وضعیت و حل مسأله اقدامات ضروری صورت گیرد. بدون انجام آن شاید نتوان از اقدامات و هزینه های صرف شده برای تحقیق، استفاده نمود. این مرحله از کار بسیار مشکل است، زیرا مدیران نیروی انسانی باید مدیران اجرایی را متقاعد کنند که ایجاد تغییرات ضروری است. بیان و قبول این که یک مدیر باید در سبک مدیریتی خود به تغییرات اساسی پردازد آسان نیست. به هر حال اگر سازمان بخواهد از انجام این وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی سود ببرد و از آن در اتخاذ تصمیمات و حل مسائل سازمانی بهره مند شود و دستیابی به اهداف سازمانی را آسان نماید باید بر اساس نتایج تحقیق، تغییرات و اصلاحات لازم صورت گیرد.

## خلاصه فصل

مدیران به اتخاذ تصمیمات اساسی و حل مسائل می پردازند. برای این که در اتخاذ تصمیمات و حل مسائل موفق گردند باید به امر تحقیقات منابع انسانی مبادرت بنمایند. تحقیقات منابع انسانی امروزه با وجود محیط پیچیده و متغیر از اهمیت زیادی برخوردار است. تحقیق در منابع انسانی عبارت است از جمع آوری اطلاعات و بررسی نظام دار واقعیات و مسائل مربوط به منابع انسانی به منظور حذف و یا کاهش آنها. با انجام آن، مدیران بر اساس اطلاعات واقعی به تصمیمات مناسب و تدوین برنامه ها و حل و فصل مسائل می پردازند، همچنین تحقیقات، مدیران نیروی انسانی را در تمام وظایف اجرایی خود یاری می نماید. با انجام تحقیقات به بررسی علل ایجاد مسائل و مشخص کردن ارتباط متغیرها و پدیده ها پرداخته می شود. در مدیریت منابع انسانی هم تحقیقات بنیانی و هم تحقیقات

کاربردی صورت می گیرد، اما در سازمان ها برای حل مسائل خاص بیشتر از تحقیقات کاربردی استفاده می شود. فرآیند تحقیق شامل شش مرحله اساسی می باشد :

تشخیص مسأله، بیان و توضیح مسأله، انتخاب روش اساسی، انتخاب و استفاده از ابزارهای مناسب تحقیق، تجزیه و تحلیل نتایج، انجام اقدامات ضروری .

روش های اساسی تحقیق شامل مطالعه قضیه، ارائه بازخور بررسی شده و روش آزمایش می باشد. در تحقیق از ابزارهای کمی مانند تجزیه و تحلیل همبستگی، تجزیه و تحلیل رگرسیون، تجزیه و تحلیل تفکیک کننده ها و تجزیه و تحلیل سری های زمانی استفاده می شود.

Prentice , "Human Resource Management / Personnel" .Robbins .S.P ۰۰۰۰۲۰ DeCenzo  
.D.A . ۱

۵۸۰ .p ,۱۹۸۹ ,Third Edition ,Hall

Ibid . ۲

econd , "HR Management / Personnel" ,Kuzmits .Frank E / Carrell .Michael R . ۳

۵۳۰ .p ,۱۹۸۶ ,Published by merrill publishing Comany ,Edition

,"The Management of Human Resources / Personnel" ,Mondy .R.W ۰۰۰۰۲۱ Noe .R.M  
. ۴

۶۷۱ .p ,۱۹۸۷ ,unitedstate ,Third Edition

۵۸۲ .p ,op.cit ,Robbins .S.P ۰۰۰۰۲۲ De Cenzo .D.A . ۵

۶۷۴۷ .p ,op.cit ,Mondy .R.W ۰۰۰۰۲۳ Noe .R.M . ۶

۵۳۰ .p ,op.cit ,Kuzmits .Frank E / Carrell .Michael R . ۷

۶۸۰ .p ,op.cit ,Mondy .R.W ۰۰۰۰۲۴ Noe .R.M . ۸

The Case Study . ۹

۱۰۰ برای کسب اطلاعات بیشتر به منبع زیر مراجعه شود:

Personnel , "What management can Expect from Employee Attitude Survey" ,Martin  
.W

July ۱۹۸۱ ,Administrator

Experiment . ۱۱

Discriminants Analysit . ۱۲

# فصل چهاردهم اهمیت دانش مدیریت منابع انسانی در آینده

اهمیت دانش مدیریت منابع انسانی در آینده

۱. توجه فزاینده به مدیریت منابع انسانی در سازمان ها

۲. تغییر ماهیت کار

۳. توجه به ارزش ها و فرهنگ سازمانی

۴. توجه به مسئولیت های اجتماعی

۵. آماده کردن افراد برای پذیرش تغییر

۶. توجه به نیازها و انگیزه کارکنان

۷. بهبود کیفیت زندگی شغلی

۸. کاهش اتحادیه ها

خلاصه فصل

## اهمیت دانش مدیریت منابع انسانی در آینده

پس از مطالعه این فصل باید بتوانید به سؤالات زیر جواب دهید:

۱. اهمیت مدیریت منابع انسانی را توضیح دهید.

۲. موضوعات اساسی را که دانش مدیریت منابع انسانی در آینده بیشتر با آنها روبه روست توضیح دهید.

۳. اهمیت آموزش و پرورش نیروی انسانی را بنویسید.

در پانزده سال گذشته شاهد تغییرات زیادی در جوامع بوده ایم. این تغییرات در پیشرفت تکنولوژی، موضوعات اجتماعی، اقتصادی و مسائل سیاسی بوده است، همچنین شاهد تغییرات اساسی در نگرش، رفتار و توانایی های انسانی بوده ایم. تغییرات سریع و مؤثر مانعی بزرگ برای پیش بینی آینده می باشد، اما سازمان های مؤثر باید این کار سخت را متقبل شوند. بدون پیش بینی صحیح، توانایی سازمان ها به منظور طرح ریزی برای برآوردن نیازهای آینده محدود می شود؛ لذا برای بقا و رقابت مؤثر و تأمین خدمات اساسی باید موضوعات اساسی، چالش ها و فرصت هایی که سازمان ها در آینده با آنها روبه رو می شوند پیش بینی کنند. این حقیقتی برای مدیریت به ویژه مدیریت

منابع انسانی در آینده می باشد. هدف این فصل ضمن مشخص کردن اهمیت مدیریت منابع انسانی در آینده، ارائه چند نکته اساسی می باشد که مدیریت منابع انسانی بیشتر در آینده با آنها روبه رو است:

## ۱. توجه فزاینده به مدیریت منابع انسانی در سازمان

### ها

در گذشته نه چندان دور، مدیریت منابع انسانی یک تصویر مشکوک داشت. تصور می شد این مدیریت و دانش، فقط به یک سلسله فعالیت های خدماتی و تفریحی برای کارکنان می پردازد، اما آن فکرها منسوخ شد. امروزه مدیریت منابع انسانی مهم ترین دانش در سازمان است و مدیران مربوط به بیشترین نفوذ را در سازمان دارند. این مهم بر اثر عواملی مانند هزینه های نیروی کار، توجه فزاینده به بهبود بهره وری فردی، توجه به پرداخت حقوق انگیزشی، توجه به قوانین دولتی، نقش نیروی انسانی در حفظ و تداوم رشد سازمان و ایجاد تغییرات سریع و مؤثر در عوامل محیطی و امثال آن بوده است.

در آینده، مدیران منابع انسانی می آموزند چگونه از قدرت جدیدشان استفاده کنند. آنها تصمیم گیرندگان قوی می شوند و مسؤولیت های بیشتری را برای نفوذ بیشتر در سازمان قبول می کنند، زیرا مدیران نیروی انسانی بیشتر از سایر مدیران به تغییرات اساسی آینده می اندیشند. آنها آغازکننده تغییرات هستند، تغییراتی که به تعادل نیازهای افراد و کارفرمایان می انجامد. (۱) به دلیل وجود همین تغییرات و اهمیت منابع انسانی سازمان، مدیران ارشد سازمان ها از مدیران واحدهایی انتخاب می شوند که با وظایف مدیریت منابع انسانی سر و کار بیشتری دارند. (۲)

## ۲. تغییر ماهیت کار

امروزه بسیاری مشاغل تکراری و ساده که قبلاً به وسیله انسان ها انجام می گرفت، به وسیله آدمک های ماشینی با دقت بیشتر انجام می گیرد و انتظار می رود که این اقدام در آینده با سرعت بیشتری جلو رود. پیشرفت تکنولوژی باعث تغییرات زیاد در ماهیت کار شده است. به لحاظ مسائل اقتصادی و کارایی، بسیاری مشاغل از دست انسان ها خارج و به عهده آدمک های ماشینی گذاشته شده است. جایگزین نمودن آدمک های ماشینی به جای انسان، بیست تا پنجاه درصد نیروی کار را در سازمان های مختلف دربر می گیرد، (۳) همچنین آدمک های ماشینی و تکنولوژی های دیگر، می تواند خطرات احتمالی کارها را برای انسان کاهش دهد. اما این بدین معنا نیست که وظایف مدیریت منابع انسانی کاهش می یابد، بلکه برعکس به دلیل وجود تغییرات شدید در تکنولوژی و منسوخ شدن شیوه های سنتی تولید کالاها و خدمات، مدیریت منابع انسانی اهمیت بیشتری می یابد، زیرا نه فقط سازمان ها با افراد ساده و بدون دانش و معلومات روبه رو نیستند بلکه باید ضمن جذب نیروهای شایسته به طور مداوم بر اساس تغییرات به تدوین برنامه های آموزشی و برنامه های دیگر برای پیشرفت در کار بپردازند، همچنین نیروی انسانی شایسته با استفاده از طرح ها و برنامه های دیگر حفظ شود. در شرایط محیطی متغیر و پویا سازمان ها با افراد آموزش ندیده، نمی توانند بقای خود را حفظ کنند؛ (۴) در نتیجه در آینده آموزش و پرورش نیروی انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود، زیرا دانایی مهم ترین عامل شکل دهنده قدرت در سازمان ها می باشد.

مطالعات مربوط به تأثیر تکنولوژی بر طراحی شغل نشان می دهد که تکنولوژی باعث غنی تر شدن مشاغل گردیده و نه ساده تر شدن آنها؛ (۵) هر چه مشاغل یک سازمان غنی تر باشد اهمیت مدیریت منابع انسانی در آن سازمان بیشتر می باشد.

### ۳. توجه به ارزش ها و فرهنگ سازمانی

در گذشته به نگرش ها و ارزش ها و به طور کلی فرهنگ سازمانی توجهی نمی شد و با انسان ها نیز مانند یک ابزار کار برخورد می شد، اما امروزه ارزش های اصلی فرهنگ سازمانی محور تمام اقدامات سازمانی است، زیرا فرهنگ سازمانی شامل اعتقادات و ارزش ها و الگوهای رفتاری حاکم می باشد و به شکل دهی و هدایت و توانمندسازی عوامل تولید مانند نیروی کار، سرمایه، تکنولوژی، سبک های مدیریت می پردازد. (۶) به لحاظ همین اهمیت در آینده مهم ترین وظیفه مدیران به ویژه مدیران منابع انسانی اداره فرهنگ سازمانی می باشد. این موضوع روشن می سازد که باید به انسان ها و پرورش ارزش ها و نگرش ها توجه بیشتری شود. از طرفی تمام وظایف مدیریت منابع انسانی بر فرهنگ سازمان تأثیر می گذارد و فرهنگ سازمان عاملی در تغییر عملکرد فردی و سازمانی و سودآوری است؛ لذا یکی از وظایف مهم مدیریت منابع انسانی در آینده، ایجاد و پرورش و حفظ ارزش های فرهنگی مناسب است.

### ۴. توجه به مسؤولیت های اجتماعی

سازمان ها فقط به دنبال افزایش سود نیستند، بلکه آنهايي که برای بقا برنامه ریزی می کنند باید اهدافی را که مربوط به مسؤولیت های اجتماعی می باشد در نظر داشته باشند، حتی سازمان هایی که فقط به دنبال سودند اگر در برابر مشکلات و مسائل جامعه بی تفاوت باشند نمی توانند در بلندمدت سودآوری خود را حفظ کنند. انتظار می رود در آینده به مسؤولیت های اجتماعی توجه بیشتری شود. مدیران منابع انسانی بیشتر از سایر مدیران در این مهم درگیر هستند.

### ۵. آماده کردن افراد برای پذیرش تغییر

یکی از مهم ترین انگیزه ها برای ایجاد تغییر از این عقیده نشأت می گیرد که سازمان و منابع انسانی آن می تواند به طور کارا تر با موفقیت بیشتر به انجام کار بپردازد و همچنان که بیان شد ماهیت کار، نگرش انسان ها، تکنولوژی و شرایط محیطی تغییرات زیادی نموده است؛ علاوه بر آن گاهی خود سازمان برای اثربخشی بیشتر به ایجاد تغییر می پردازد.

به دلیل وجود تغییرات، آموزش و بهسازی منابع انسانی اهمیت فزاینده ای دارد. (۷) آموزش و بهسازی منابع انسانی کمک می کند افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی به طور مؤثرتر فعالیت هایشان را انجام دهند، اما یکی دیگر از وظایف مدیریت منابع انسانی، که در آینده اهمیت بیشتری می یابد، آموزش کارکنان برای پذیرش تغییرات در پیش است؛ لذا یکی از راه های مهم مقابله با تحولات عظیم، پرورش و آماده سازی انسان ها برای درک و پذیرش تغییرات است؛ در این صورت تغییرات بهتر صورت می گیرد. لذا فرآیند آموزش و بهسازی باید به پرورش نگرش صحیح کارکنان در قبال تغییرات کمک کند و با استفاده از روش هایی به کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات

بپردازد. مهم ترین روش هایی که با استفاده از آنها مدیران می توانند از میزان مقاومت در برابر تغییر بکاهند، عبارتند از توسعه ارتباطات باز، ایجاد اعتماد و اطمینان و ایجاد و توسعه مشارکت کارکنان در امور. توسعه این روش ها از وظایف مهم مدیریت منابع انسانی است و در آینده اهمیت بیشتری می یابد.

## ۶. توجه به نیازها و انگیزه کارکنان

در بسیاری سازمان ها با کاهش بهره وری مواجه بوده ایم. برای افزایش بهره وری معمولاً به تدوین برنامه های جبران خدمات توجه بیشتری می شود. مدیران نیروی انسانی برای افزایش انگیزه کارکنان برای عملکرد بهتر، روش های با ارزشی را مدنظر دارند و انتظار می رود اهمیت فزاینده ای بیابد. در این راستا به جبران خدمات غیرمالي توجه بیشتر می شود. در واقع آنها علاوه بر توجه به جبران خدمات مالی به طراحی مناسب شغل با توجه به نیازهای کارکنان و سازمان، غنی سازی شغل، توسعه مدیریت بر مبنای هدف، ایجاد ساعات کاری متغیر و همچنین توجه به نیازهای متعالی افراد می پردازند. در نتیجه طراحی مناسب نظام جبران خدمات غیرمالي از وظایف مهم مدیریت منابع انسانی در آینده می باشد.

## ۷. بهبود کیفیت زندگی شغلی (۸)

کیفیت زندگی شغلی به بررسی توانایی کارکنان در رفع نیازهای مهم شخصی خود با کار در سازمان می پردازد. در عمل این ابزار به تأمین رفتار منصفانه و مطلوب می پردازد و فرصتی برای هر کدام از کارکنان فراهم می کند تا مهارتشان را تا منتهای درجه برای رشد و خودیابی به کار گیرند، ارتباطات باز و با اعتماد را توسعه می دهد، فرصت مشارکت فعال در تصمیمات مهم مربوط به شغل را فراهم می کند، جبران خدمات مطلوب و مناسب و محیط کاری ایمن و با سلامت را فراهم می آورد. (۹) ایجاد و توسعه این تکنیک ها بدون داشتن نگرش مطلوب به انسان ها مؤثر واقع نمی شود، برای مثال داشتن نگرش نظریه Y درباره افراد می تواند به توسعه کیفیت زندگی شغلی کمک کند، اما در سازمانی که مفروضات نظریه حاکم است توسعه کیفیت زندگی شغلی معنا ندارد.

به هر حال وظایف مدیریت منابع انسانی باید در کیفیت زندگی شغلی تأثیر کند و مدیران منابع انسانی هم باید ضمن مسؤولیت در برابر آن، به ایجاد و توسعه نگرش های مطلوب درباره انسان بپردازند، این مهم در آینده اهمیت فزاینده می یابد.

## ۸. کاهش اتحادیه ها

در گذشته، بسیاری شرکت ها دارای اتحادیه بودند، اما روند گذشته کاهنده بوده است و در آینده نیز اتحادیه ها درصد اندکی از کارکنان را در برمی گیرد؛ لذا بحث ها و موضوعات بین مدیریت و اتحادیه ها کاهش می یابد. کارکنان نیز برای رفع نیازهای خود مستقیماً با سرپرستان در ارتباط هستند، سرپرستان نیز برای حفظ افراد شایسته و توجه به خواسته های آنها می بایست به بهبود مهارت های برقراری ارتباطات مؤثر بپردازند. توسعه مهارت های ارتباطاتی یکی از چالش های مهم مدیریت منابع انسانی در آینده می باشد.

## خلاصه فصل

در گذشته شاهد تغییرات زیادی در تکنولوژی، موضوعات اجتماعی، اقتصادی و سیاسی و همچنین نگرش‌ها و توانایی‌های انسانی بوده ایم. با وجود تغییرات سریع و مؤثر مدیران باید به پیش بینی وضعیت آینده بپردازند و چالش‌ها و فرصت‌هایی که در آینده با آن روبه‌رو هستند شناسایی کنند. دانش مدیریت منابع انسانی در گذشته، دارای تغییرات زیادی بوده است. در حالی که در گذشته توجه چندانی به آن نمی‌شد، اما امروزه اهمیت زیادی برای آن قائلند و در آینده مدیران نیروی انسانی با گسترش نفوذ خود، مسؤلیت اتخاذ تصمیم‌گیری‌های اساسی سازمان را به عهده دارند. پیچیده‌تر شدن ماهیت کارها باعث افزایش اهمیت وظایف مدیریت منابع انسانی شده است. تکنولوژی بیش از آن که منجر به ساده‌تر شدن مشاغل شود منجر به غنی‌تر شدن مشاغل گردیده است و هر چه مشاغل سازمان پیچیده‌تر و غنی‌تر باشد اهمیت وظایف منابع انسانی بیشتر خواهد بود. در آینده به ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی توجه زیادی مبذول می‌شود، لذا مدیران نیروی انسانی باید به پرورش ارزش‌های فرهنگی مناسب در سازمان بپردازند. مدیران منابع انسانی بیش از گذشته و بیش از سایر مدیران دغدغه مسؤلیت‌های اجتماعی را دارند و به آن می‌اندیشند.

مسئله دیگر این که در برنامه‌های آموزشی باید به پرورش و آماده‌سازی افراد برای پذیرش تغییرات توجه زیادی گردد، به نیازها و انگیزش افراد برای افزایش بهره‌وری تأکید بیشتری باید گردد. مسؤلیت بهبود کیفیت زندگی شغلی به عهده مدیران نیروی انسانی است و نهایتاً این که مسائل بین‌اتحادیه‌ها و مدیریت در آینده کاهش می‌یابد. به طور کلی اهمیت مدیریت منابع انسانی فزاینده است و در آینده مسؤلیت‌های اساسی سازمان‌ها به عهده مدیران مذکور می‌باشد.

در آینده، مدیران منابع انسانی می‌آموزند چگونه از قدرت جدیدشان استفاده کنند. آنها تصمیم‌گیرندگان قوی می‌شوند و مسؤلیت‌های بیشتری را برای نفوذ بیشتر در سازمان قبول می‌کنند، زیرا مدیران نیروی انسانی بیشتر از سایر

مدیران به تغییرات اساسی آینده می‌اندیشند. آنها آغازکننده تغییرات هستند، تغییراتی که به تعادل نیازهای افراد و کارفرمایان می‌انجامد. به دلیل وجود همین تغییرات و اهمیت منابع انسانی سازمان، مدیران ارشد سازمان‌ها از در عوامل محیطی و امثال آن بوده است.

مدیران واحدهایی انتخاب می‌شوند که با وظایف مدیریت منابع انسانی سر و کار بیشتری دارند. به قوانین دولتی، نقش نیروی انسانی در حفظ و تداوم رشد سازمان و ایجاد تغییرات سریع و مؤثر

1. R.M.Noë & R.W. Mondy, "Personnel / The management of Human Resources", Third Edition, united state, ۱۹۸۷, p. ۶۹۲
۲. D.A. DeCenzo & S.P. Robbins, "Personnel / Human Resource management", Hall, Third Edition, ۱۹۸۹, p. ۶۰۰ Prentice
۳. R.D. middlemist, M.A. Hitt & C.R. Greer, "Personnel management: Jobs, people, Hall, ۱۹۸۳ p. ۵۰۶ andlogic", Prentice

- Kent Publishing
- ϛ. Marc G. Singer, "Human Resources management", Pws Company, 1990, p. 514
- Δ. Richard L. Daft, "Organization Theory and Design" Fourth Edition, west publishing company, 1992, p. 140
- Ϟ. Charles S. McCoy, "management of Values", Pitman Publishing Inc, 1985, p. 10
- ϙ. Mirza S. Saiyadain, "Human Resources management", Mc Graw.Hill, New Delbi, 1988, p. 217
- λ. The Quality of worklife
- ϑ. Gary Dessler, "Personnel Management", fourth Edition, Prentice Hall, 1988, p. 701

# منابع کتاب

الف: منابع فارسی.

ب: منابع خارجی

۱. کتب

۲. مجله ها

## الف: منابع فارسی.

(۱ اصول کافی، ج ۴-۱.)

(۲ مدیریت رفتار سازمانی، علی رضائیان، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران ۱۳۷۲.)

(۳ اصول مدیریت، علی رضائیان، چاپ اول، انتشارات سمت، ۱۳۶۹.)

(۴ مدیریت نیروی انسانی، مصطفی عسکریان، چاپ اول، انتشارات جهاد دانشگاهی تربیت معلم، ۱۳۷۰.)

(۵ ارزشیابی مشاغل، محمدهادی چمران، دانشگاه صنعتی شریف، دانشکده مهندسی صنایع.)

(۶ طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل، قاسم رحمتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۵۳.)

(۷ آموزش و بهسازی منابع انسانی، سیدحسین ابطحی، چاپ اول، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، ۱۳۶۸.)

(۸ افروع کافی، ج ۸.)

(۹ نگرشی بر مدیریت اسلامی، سیدرضاتقوی دامغانی، چاپ سوم، سازمان تبلیغات اسلامی، ۱۳۷۰.)

(۱۰ نگاهی دوباره به تربیت اسلامی، خسرو باقری، چاپ اول، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ۱۳۶۸.)

(۱۱ نهج البلاغه، صبحی صالح، عهدنامه مالک اشتر.)

(۱۲ وسائل الشیعه، ج اول.)

(۱۳ ارزشیابی در مدیریت نیروی انسانی، محمود حاجی شریف، چاپ اول، آموزش مجتمع صنعتی سیمان آبیگ، ۱۳۷۱.)

۱۴) مدیریت نظامهای حقوق و دستمزد، آنجلا ام - بووی، ترجمه محمد صائبی، چاپ اول، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹.

۱۵) مدیریت مسیر ترقی (راه پیشرفت)، علی رضائیان، مجله دانش مدیریت، شماره ۲۳، زمستان ۱۳۷۲.

۱۶) مهارت و هنر خوب گوش دادن، حسن میرزائی اهرنجانی، مجله دانش مدیریت، شماره ۲۴ و ۲۵، بهار و تابستان ۱۳۷۳.

۱۷) تأثیر ویژگیهای فرهنگی و شرایط بومی محیط در مسایل مربوط به ایمنی، ناصر میرسپاسی، مجله دانش مدیریت، شماره اول، تابستان ۱۳۶۷.

۱۸) فشارهای عصبی و روانی در سازمان (استرس)، سید امین الله علوی، مجله مدیریت دولتی، شماره بیستم.

۱۹) مدیریت فشارهای عصبی، سیدحسین ابطحی، مجله دانش مدیریت، شماره دوازدهم، بهار ۱۳۷۰.

۲۰) مدیران در دام اضطراب و فشار روانی، محمود ساعتچی، مجله مدیریت دولتی، شماره چهارم.

۲۱) فشارهای عصبی در سازمان و راههای مقابله با آن، سیدمهدی الوانی، مجله مدیریت دولتی، شماره سوم، ۱۳۶۸.

۲۲) نگرشی بر مدیریت در اسلام، چاپ اول، مجموعه مقالات ارائه شده در چهارمین سمینار بین المللی مدیریت اسلامی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.

۲۳) فرهنگ سازمانی، محمد علی طوسی، چاپ اول، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.

## ب: منابع خارجی

### ۱. کتب

۱) Personnel, The management of Human Resource, R.W. Mondy / R.M. Noe, Third Edition, united state, ۱۹۸۷

۲) Personnel management, Gary Dessler, fourth Edition, prentice. Hall, ۱۹۸۸

۳) M.A.Hitt, C.R. Greer, Personnel management: Jobs, people, and logic, R.Dennis middlemist, prentice. Hall, ۱۹۸۳

۴) Human Resources management, M.S. Saiyadain, Mc Graw.Hill, New Delhi, ۱۹۸۸

Kent Publishing Company, ۵) Human Resource Management, Marc G. Singer, Pws

- ६) Organization Theory; structure, Design and Application, Stephen R. Robbins,  
Second Edition, prentice. Hall, १९८ॷ
- ॷ) Management, Stephen R. Robbins, Third Edition, Picntice. Hall, १९९१
- ८) Organizational Effectiveness, Richard M. Steers, A Behavioral View, १९ॷॷ, united  
States.
- ९) Managing Human Resources, Praductivity, Quality of work life, profits, Wayne F.  
Cascio, Mc Graw. Hill, Second Edition, १९८९
- १०) Organization Theory and Design, Richard L. Daft, west publishing Company,  
fourth Edition, १९९ॢ
- Hill, १९८० ११) Human Resources planning, James W. Walker, New York, McGraw
- १ॢ) strategic management, J.A. pearce, R.B. Robinson, third Edition, १९८८, Richard D.  
IR Win. Inc
- Hill, १९ॷ१ १ॣ) Principle of personnel management, Flippo, E.B, New York, McGraw
- १।) production and Operations Management, J. Heizer & B. Render, united states,  
१९८८
- १।) Personnel / Human Resources Management, D.A. DeCenzo, S.P. Robbins, Pretice.  
Hall of India, third Edition, १९८९
- १॥) Personnel, Human Resources management, M.R. Carrell & F.E. Kuzmits, second  
Edition, १९८॥
- १ॷ) Eupsy chian Management, Abraham H. Maslow, Brandeis university, १९॥।
- १ॸ) Management Of Values, Charles S. Mc Coy, prtman Publishing Inc. १९८।
- १ॹ) Organizational Behavior, Stephen P. Robbins, fifth Edition, prentice. Hall of  
Indid, १९९१
- ॢ०) Behavior in organizations, R.A. Baron, J Greenberg, Third Edition, १९९०, united  
states.
- ॢ१) Managing Stress, David Fontand, Published by the Brith psychologcall society  
and Routledge ltd. १९९०

٢٢) Changing Culture, William, Dobson, Walter, Institute of Personnel Management,  
١٩٨٩.

٢٣) Organizational culture and leadership, Edgar H.Schein, Jossey - Bass, ١٩٨٥.

٢٤) Strategic Management, Arthur Sharplin, New York, Mc-Graw-Hill, ١٩٨٥.

٢٥) Management of Organizational Behavior, Paul Hersey, Kenneth H.Blanchard,  
Prentic-Hall, ١٩٨٣

## ٢.مجله ها

١) Strategic planning for Human Resources, Stella M. Nkomo, long range planning,  
Vol, ٧١, Febraary, ١٩٨٨

٢) Predicting Corporate performance from organization culture, George G. Gordon,  
Journal of management studies, ٢٩:٦ November, ١٩٩٢

٣) A framework for Evaluating Job Analysis method, Ronald A. Ashand, Edward L.  
levine, personnel ٥٧, November / December ١٩٨٠

٤) One moretime, How Do you Motivate Employee? Harvard business Review,  
Feb, ١٩٦٨ Frederik, Herzberg, Vol, ٤٦, No. ٢, Jan

٥) Corporate Business and Human Resource planning practice: Strategic Issues and  
concerns, Elmer H. Burack, organizational pynamics, summer ١٩٨٦

٦) Designing strategic Human Resources systems, Raymond E. Miles & Charles C.  
Snow, Organizational Dynamics, Summer ١٩٨٤.

٧) Objective Based Human Resources planning, Douglas B. Gehrman, personnel  
Journal, December ١٩٨١

٨) Impact of valid selection procedures on work force productivity, F. Schmidt,  
Journal of Applied psychology, Vol ٦٤, Dec. ١٩٧٩

٩) The Validity Of Atitude tests in personnel Selection, Edwin E. Ghiselli, Personnel  
psychology, winter ١٩٧٣

١٠) Work sampling for personnel selection, James Campion, Journal of Applied  
psychology, Vol. ٥٦, ١٩٧٢

- 11) Improving the Reliability of the selection Interview, Ray forbes, personnel management, July 1979
- 12) Training and Development programs: What learning Theory and Research have to offer," Craig E. Schnieier, personnel Journal, April, 1974
- 13) Consequences of Individual feedback on Behavior in organizations, Illgen, Fisber & taylor, Journal of Applied psychology, 64, No.4, may 1982
- 14) The Role and practical Effectiveness of programmed Instruction, Nash,Maczyk & Vettori, personnel psychology, Vol, 24, 1971
- 15) Management Development: Coach, sponsor and mentor, Wood lands Group, personnel Journal 59, November, 1980
- 16) prediction of managerial success by peer & training staff Ratings, Allan kraut, Journal of Applied psychology, Vol. 60, Feb. 1976
- 17) Exploring upperlimits of reliability and validity in Job performance Rating, Walter Borman, Journal of Applied psychology, Vol. 63, Apr. 1978
- 18) Awarding Bonuses The Japanese way, J.P. Alston. Business Horizons, Vol. 25, Oct, 1982 Sep
- 19) The Team That works together Earns together, K.D. Scott & T. Cotter, prsonnel Journal, Vol. 63, March 1984
- 20) The Individual, The Organization, and The Career: A Conceptual schemed, Edgar H. Schein, Journal of Applied Behavioral Science, J, 1971
- 21) How career Anchors, Hold Executives Theircareer paths, Edgar H. Schein, Jouné, 1975 personnel, May
- 22) Communication without words, Albert mehrabiam, psychology today, Vol, 2, 1968
- 23) perceived message Distortion, Lyle sussman, personnel Journal, Vol. 53, No.9, 1974
- 24) Guidelines for Hiring Safty personnel, Ted Ferry, personnel Journal, Vol. 65, No.9, Sept. 1986

٢٥) How to manage managerial stress, Arthurp. Brief, personnel, No.٥٧, September  
October, ١٩٨٠

٢٦) Industry Determinats of Organizational Culture, George G.Gordon, Academy of  
management Review, ١٩٩١, Vol ١٦, No. ٢