

## خلاصه کتاب مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوریا و کاربردها) تألیف دکتر آرین قلی پور

### فصل اول: کلیات مدیریت منابع انسانی

عملکرد مطلوب واحدها و کل سازمان در گرو این است که اقدامات منابع انسانی به نحو احسن عملی و رضایت کارکنان و مشتریان حاصل گردد. فقط مدیران و کارشناسان منابع انسانی در این زمینه مسئولیت ندارند، بلکه تمام مدیران و اعضای سازمان باید در اقدامات منابع انسانی مشارکت داشته باشند. بطور سنتی سرمایه‌های هر سازمانی شامل پول، تجهیزات، فناوری و زمین می‌شد ولی امروزه منابع انسانی به عنوان بهترین سرمایه مطرح‌اند و نگاه هزینه‌ای به منابع انسانی در حال از بین رفتن است. برای رقابت در جهان امروز، صرفاً کیفیت محصولات و فناوری جدید کفایت نمی‌کند و منابع انسانی بعنوان مزیت رقابتی پایدار مطرح است.

### وظایف مدیریت منابع انسانی

برخی از وظایف مدیریت منابع انسانی عبارتند از: تدوین استراتژی منابع انسانی در راستای استراتژی‌های سازمان، تجزیه و تحلیل و طراحی و ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل، برنامه‌ریزی برای تأمین منابع انسانی مورد نیاز سازمان، کارمندیابی، انتخاب، جامعه‌پذیری کارکنان، مدیریت عملکرد، جانشین‌پروری و طراحی مسیر شغلی، طراحی سیستم انضباطی و ضوابط اخلاقی، حسابرسی درونی (همسویی عمودی) و حسابرسی درونی (همسویی افقی) منابع انسانی که در ادامه کتاب به توضیح آنها پرداخته می‌شود.

هدف غایی مدیریت منابع انسانی، کمک به عملکرد کل سازمان است. کسب اطلاع از مدیریت منابع انسانی علاوه بر مدیران منابع انسانی برای بقیه مدیران نیز لازم است و بویژه مدیران صفی باید در این زمینه تبحر لازم را کسب کنند؛ چرا که برای کار اثربخش با دیگران و بسیج منابع انسانی در راستای اهداف و استراتژیها، درک رفتار انسانی ضرورت دارد.

### نقش‌های منابع انسانی

معمولاً در کتابهای قبلی، مدیریت منابع انسانی در قالب چهار کارکرد جذب، بهسازی، انگیزش و نگهداری مورد بحث قرار می‌گرفت که امروزه چندان مورد تأکید نیست. با تقسیم وظایف مدیران منابع انسانی به کوتاه‌مدت و بلندمدت در مورد افراد و فرایندها چهار نقش کلیدی برای مدیران منابع انسانی حاصل می‌شود که عبارتند از:

۱. شریک استراتژیک و قهرمان تغییر: مدیران منابع انسانی باید خود را شریک استراتژیک سازمان بدانند و اقدامات سازمان را در راستای استراتژیها و اهداف آن جهت دهند.

۲. حامی کارکنان: مدیران منابع انسانی باید محیطی فراهم کنند که در آن کارکنان احساس آرامش و امنیت نمایند.

۳. نقش توسعه‌دهنده سرمایه انسانی: مدیران منابع انسانی باید زمینه را برای رشد، یادگیری و توسعه مهارت‌های همه کارکنان و مدیران آماده سازند.

۴. نقش متخصص کارکردی: از مدیران منابع انسانی انتظار می‌رود بعنوان متخصصان حرفه‌ای در حوزه منابع انسانی، وظایف تخصصی در حوزه‌هایی نظیر انتخاب، آموزش و کارمندیابی ایفا کنند.

	بلندمدت		
فرایندها	شریک استراتژیک و قهرمان تغییر	توسعه‌دهنده سرمایه‌های انسانی	افراد
	متخصص کارکردی	حامی کارکنان	
	کوتاهمدت		

### چالش‌های منابع انسانی در هزاره جدید

از چالش‌های منابع انسانی در دنیای جدید می‌توان به مواردی نظیر تنوع نیروی کار، سن و نسل (وجود نسل‌های مختلف کاری بطور همزمان در محیط کار)، نیاز به مهارت‌های جدید، دانشگران و استعدادها (افزایش تقاضا برای کارگران دانشی، دانشوران یا دانشگران همچنین متفاوت بودن سبک مدیریت دانشگران)، نیاز به توانمندسازی کارکنان (افزایش اختیارات و مسئولیت‌های آنان در اتخاذ تصمیمات)، کار تیمی، کیفیت، ادغام (ادغام به ترکیب دو شرکت با هم اشاره دارد و جذب به معنی این است که یک شرکت، دیگری را می‌خرد)، کوچک‌سازی و مهندسی مجدد، برون‌سپاری، جهانی شدن، تحول فناورانه و اقتصاد اینترنتی، قرارداد موقت و انعطاف‌پذیری اشاره نمود.

**برون‌سپاری:** در اثر فشار رقابتی بسیاری از سازمانها انجام بخشی از فعالیتهای خود را به شرکتهای دیگر می‌سپارند که به آن برون‌سپاری می‌گویند.

**شغل‌سپاری:** فرایندی است که طی آن شرکتهای ترجیح می‌دهند مشاغل خود را به کشورهای دیگر منتقل و از کارگران آنها استفاده کنند.

**لیزینگ کارکنان:** در این روش شرکتهای طبق توافقنامه‌ای با سازمانهای کارفرمای حرفه‌ای، نیروهایشان را تأمین و به شکلی آنها را اجاره می‌کنند.

**قابلیت اشتغال:** امروزه به دلیل ترویج قراردادهای موقت کارگران، آنها به جای امنیت استخدام و اشتغال به قابلیت اشتغال اهمیت می‌دهند. قابلیت اشتغال یعنی اینکه شرکت آموزش و تجربه لازم را برای مشاغل فراهم کند تا وی مطمئن باشد که با این مهارتها و تجربیات به راحتی می‌تواند در شرکتهای دیگر استخدام شود.

## ممیزی و حسابداری مدیریت منابع انسانی

حسابرسی درونی به بررسی و ارزیابی سیستمهای منابع انسانی همچون کارمندیابی، انتخاب، برنامه‌ریزی، جبران خدمت، پاداش، مدیریت عملکرد و جانشین‌پروری اشاره دارد. حسابرسی بیرونی به ارزیابی نقش مدیریت منابع انسانی در عملکرد کلی شرکت، سودآوری، ایجاد مزیت رقابتی و انجام درست مسئولیتهای اجتماعی می‌پردازد.

## فصل دوم: مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی ترکیب مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی بمنظور دستیابی سازمان به اهداف استراتژیک خود است. منابع انسانی مبتنی بر شواهد در صدد است تا بصورت عینی نشان دهد که اقدامات منابع انسانی چگونه تعیین کننده سود سازمان است. در مدیریت منابع انسانی استراتژیک معمولاً دو محور بسیار مورد تأکید است:

۱. پیوند یا همسویی بین منابع انسانی و استراتژیهای شرکت (همسویی بیرونی یا عمودی)
۲. رابطه مثبت فعالیتهای منابع انسانی با عملکرد شرکت (همسویی درونی یا افقی)

یکی از هنرهای مدیران امروز همسوسازی مناسب مدیریت منابع انسانی با مدیریت استراتژیک سازمان است. هر چقدر همسویی عمودی و افقی زیاد باشد، استراتژی‌گرایی در سازمان بالاتر است.

زیاد	استراتژی‌گری	استراتژی‌گرا و فرایندگرا
همسویی عمودی	تاکتیک‌گرا	فرایندگرا
کم	کم	زیاد

مدل دو بعدی همسویی استراتژیک

## مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مراحل مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتند از:

۱. چشمانداز، مأموریت و ارزشها
۲. تحلیل محیطی
۳. تحلیل داخلی
۴. صورتبندی استراتژی
۵. اجرای استراتژی
۶. ارزیابی

در مرحله دوم یعنی تحلیل محیطی باید ضمن کنکاش محیطی، بطور منظم نیروهای عمده محیطی مؤثر بر سازمان بررسی شوند. استفاده از مدل‌هایی همچون مدل پنج نیروی پورتر (رقبا- مشتریان- عرضه‌کنندگان- تازه واردین- محصولات جایگزین) که برای تحلیل صنعت به کار میرود، به تحلیل محیط رقابتی کمک می‌کند.

برنامه‌ریزی منابع انسانی باید بر اساس یافته‌های SWOT (تجزیه و تحلیل فرصتها و تهدیدات-نقاط قوت و ضعف یعنی مراحل دوم و سوم) و کنکاش محیطی صورت گیرد. آنچه بر اساس یافته‌های SWOT انجام می‌شود بطور کلی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان است و برنامه‌ریزی منابع انسانی از آن بطور خاص بهره می‌گیرد.

روش سنجه‌گذاری، ترازیابی یا به‌گزینی<sup>۱</sup> روش مناسبی برای ارزیابی فرایندهای سازمانی در مقایسه با شرکتهای موفق است که در مرحله آخر یعنی ارزیابی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

## سیر تحول مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی در اواخر دهه ۱۹۶۰ تا اوایل دهه ۱۹۷۰ به کار گرفته شد و فرض اساسی این بوده است که چنانچه مدیریت منابع انسانی به گونه‌ای دقیق از استراتژی کسب و کار سازمان پیروی کند، حوزه‌ای راهبردی و استراتژیک است. احتمالاً جامعترین تعریف درباره مدیری استراتژیک منابع انسانی را شولر (۱۹۹۲) ارائه داده است: «تمام فعالیتهایی که بر رفتار افراد در تلاشهایشان برای فرموله نمودن و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان تأثیر می‌گذارد».

### ۱- نظریه اقتضایی

اولین رویکرد مطرح شده در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی است که بر اساس آن سازمانها باید برای دستیابی به عملکرد بالاتر، استراتژیهای منابع انسانی خویش را با استراتژیهای رقابتی خویش منطبق نمایند. مفهوم استراتژیهای رقابتی را پورتر برای طبقه‌بندی استراتژیهای عام (رهبری، هزینه، تمایز و تمرکز) کسب و کار مطرح نمود. مایلز و اسنو برای استراتژیهای رقابتی سازمان، از سه نوع استراتژی اصلی تدافعی، تهاجمی و تحلیلگر و سازمانهای نوع چهارم-سازمانهای انفعالی (یا واکنشی)- نام می‌برند. شولر و جکسون نیز برای استراتژیهای رقابتی سازمان نوعی تقسیم‌بندی شبیه پورتر معرفی کرده‌اند که شامل استراتژیهای کاهش هزینه، نوآوری و بهبود کیفیت است. هر کدام از این نظریه پردازان بر اساس نظریه اقتضایی، متناظر با هر یک از انواع استراتژیهای رقابتی سازمان، یک استراتژی مناسب برای سیستم منابع انسانی معرفی نموده- اند که بطور خلاصه در جدول زیر آورده شده است:

نظریه پرداز	استراتژی سازمان	استراتژی منابع انسانی	اقدامات مرتبط با استراتژی منابع انسانی
مایلز و اسنو	تدافعی	ایجاد	-
	تهاجمی	جذب	-
	تحلیلگری	تخصیص	-
شولر و جکسون	کاهش هزینه	بهره‌گیری	مشاغل کاملاً تعریف شده و روشن، تأکید زیاد بر کوچک‌سازی یا متناسب سازی، تأکید زیاد بر نتیجه در ارزیابی عملکرد، استفاده از کارکنان نیمه وقت یا پیمانکاری، ساده‌سازی کار و توجه کم به آموزش و توسعه
	نوآوری	تسهیل	شرح شغل گسترده، انتخاب کارکنان مستعد، توسعه کارکنان برای مشاغل کلیدی، سرمایه‌گذاری زیاد روی آموزش
	بهبود کیفیت	تجمیع	شرح شغل روشن، مشارکت کارکنان در تصمیمات شغلی، تأکید بر توانمندسازی کارکنان، تأکید زیاد بر کار تیمی

<sup>1</sup> Benchmarking

## نظریه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

**مدل رایت و مک ماهان:** رایت و مک ماهان با ارائه مدلی مفهومی، شش رویکرد نظری را در مدیریت استراتژیک منابع

انسانی به منظور تبیین و تشریح عوامل تعیین کننده اقدامات منابع انسانی به شرح ذیل معرفی کردند:

۱. رویکرد مبتنی بر منابع شرکت: طبق این رویکرد سازمانها باید به گونه‌ای برای اقدامات مدیریت منابع انسانی خویش برنامه‌ریزی نمایند که آنها را قادر سازد از منابع انسانی خویش، مزیت رقابتی پایداری خلق کنند.
۲. رویکرد رفتاری: در این رویکرد سازمانها اقداماتی را انتخاب و برنامه‌ریزی می‌کنند که پرورش‌دهنده رفتارهای ضروری و مناسب در کارکنان برای اجرای نوع خاصی از استراتژی رقابتی سازمان باشد.
۳. مدل سایپرنیتیک: این مدل مبتنی بر نظریه سیستمی است. سازمانها باید برای دستیابی به برون‌داد مطلوب از منابع انسانی خویش، اقدامات خود را در جهت مدیریت صحیح درون‌دادها (مهارتها و تواناییها) و نیز فرایندها (رفتارهای منابع انسانی، برنامه‌ریزی و انتخاب نمایند).
۴. رویکرد هزینه‌های مبادله/ نمایندگی: بر اساس این رویکرد سازمانها اقدامات مدیریت منابع انسانی خویش را در جهت درونی‌سازی و کاهش هزینه‌های کسب و بکارگیری منابع انسانی مطلوب، برنامه‌ریزی و انتخاب می‌نمایند.
۵. دیدگاه قدرت/ وابستگی منابع: بر اساس این رویکرد انتخابها و اقدامات مدیریت منابع انسانی تحت تأثیر روابط قدرت و وابستگیهای سازمانی و جریان‌ات قدرت در سازمان شکل خواهد گرفت.
۶. دیدگاه نهادگرایی: بر این اساس، سازمانها اقدامات مدیریت منابع انسانی را در جهت کسب مشروعیت‌های درونی و بیرونی به منظور اخذ منابع محیطی کمیاب و کسب حمایت اجتماعی در محیط برنامه‌ریزی می‌کنند.

**هوسیلند:** در مطالعات خویش تأکید می‌کند که بکارگیری اقدامات مبتنی بر سیستمهای کاری با عملکرد بالا از هر گونه تلاش برای انطباق و هم‌ردیف‌سازی سیاستهای مدیریت منابع انسانی با استراتژیهای رقابتی کسب و کار، در عملکرد سازمان مؤثر است.

### ۲- رویکرد و نظریه جهانشمول

بر اساس این رویکرد سازمانها برای دستیابی به عملکرد بالاتر می‌بایست «بهترین اقدامات» را برای مدیریت منابع انسانی خویش شناسایی و در سازمان اجرا کنند. بر اساس استدلال این پژوهشگران تعدادی از اقدامات منابع انسانی همواره اثربخش‌تر از سایر اقدامات است. برای مثال فقر، ۱۶ اقدام مدیریتی از جمله مشارکت و توانمندسازی، پرداخت تشویقی، امنیت شغلی، ارتقا از داخل و آموزش و توسعه مهارتها را از ویژگیهای سازمانهای موفق ذکر می‌کند. اقدامات مدیریتی‌ای که این افراد معرفی کرده‌اند در ادبیات مدیریت به عنوان «اقدامات کاری با عملکرد بالا» یا به طور خلاصه «بهترین اقدامات» شناخته می‌شوند. بکارگیری رویکرد جهانشمول در پژوهشها نیازمند دو شناخت اساسی است: (۱) اینکه بهترین اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی کدامند؟ و (۲) تأثیر هر کدام از این اقدامات خاص بر عملکرد سازمان چگونه است؟

برخی از این بهترین اقدامات عبارتند از:

- فرصت و کارراهه شغلی
- برنامه‌ها و سیستمهای آموزش کارکنان
- ارزیابی عملکرد کارکنان (بلند مدت برای توسعه نوآوریها و کوتاه مدت برای کنترل هزینه‌ها)
- میزان امنیت شغلی
- درجه تعریف مشاغل بصورت دقیق و واضح

### ۳- معماری مدیریت منابع انسانی

در اواخر دهه ۹۰ میلادی تحول دیگری در سیر تکوین حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی رخ داد و آن ظهور معماری مدیریت منابع انسانی شامل مجموعه وظایف و سیستمهای مدیریت منابع انسانی است که رفتارهای خاصی را در کارکنان با توجه به تفاوت در ویژگیهای آنان ایجاد می‌کند. در واقع این رویکرد تلاش دارد تا بازگشتی دوباره به رویکردهای اقتضایی اما این بار با نگاهی دقیق‌تر و عمیق‌تر نوعی سیستم منابع انسانی را به این حوزه معرفی کند. در واقع معماری منابع انسانی می‌کوشد تا با رفع نقایص رویکرد بهترین انطباق (عدم جامعیت، عدم ارتباط مناسب میان متغیرهای گوناگون و عدم در نظر گرفتن تفاوت‌های کارکنان) به ارائه سیستمهای منابع انسانی مناسب برای سازمانها بپردازد. به طور کلی می‌توان گفت که روند دهه‌های اخیر از بهترین همسویی به بهترین اقدامات و از آن به بهترین پیکره‌بندی بوده است.

### استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان

مدیریت منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک باید حمایت کننده استراتژی رقابتی شرکت باشد.

- وقتی استراتژی شرکت کاهش هزینه است، سیستم جبران خدمات باید به کارایی پاداش دهد.
- وقتی استراتژی سازمان تمایز است، سیستم جبران خدمات باید به خلاقیت و نوآوری پاداش دهد.

از ترکیب دو استراتژی کلی کاهش هزینه و تمایز پورتر با کارکنان بلند مدت و کارکنان موقتی چهار استراتژی را می‌توان برای منابع انسانی ذکر کرد که ویژگی هر یک در جدول و شکل ذیل آورده شده است.

بیرونی		کاهش هزینه			
تمایز	<table border="1"> <tr> <td>نیروهای آزاد</td> <td>کارکنان مزدور</td> </tr> <tr> <td>نخبگان متعهد</td> <td>سرباز وفادار</td> </tr> </table>		نیروهای آزاد	کارکنان مزدور	نخبگان متعهد
نیروهای آزاد	کارکنان مزدور				
نخبگان متعهد	سرباز وفادار				
درونی					

### استراتژیهای چهارگانه منابع انسانی

نیروهای آزاد	نخبگان متعهد	کارکنان مزدور	سربازان وفادار	استراتژی
				اقدامات
وظایف پیچیده	مسئولیت زیاد	وظایف ساده	استاندارد	طراحی کار
جذب افراد ماهر	شکار استعدادها	جستجوی داوطلب زیاد	ارتقای درونی	کارمندیابی
تناسب با شغل	تناسب با شغل و سازمان	تناسب با شغل	تناسب با سازمان	انتخاب
اخراج افراد با عملکرد پایین	حفظ افراد با عملکرد بالا	پذیرش ترک خدمت	حفظ کارکنان وفادار	نگهداری
تأکید بر رقابت درونی	مبتنی بر شایستگی	تضمین حداقلها	تأکید بر همکاری	ارزیابی عملکرد
تأکید بر مهارت خاص	آموزش مهارتها	تأکید بر وظایف خاص	تأکید بر مهارتهای خاص	آموزش
توسعه برای افراد با عملکرد بالا	توسعه برای مشاغل آینده	کاهش هزینه های توسعه	یادگیری مستمر	توسعه
اقتضایی بر اساس عملکرد	بلندمدت	کوتاه مدت	بلندمدت	مزایا

## فصل سوم: تحلیل، طراحی، ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل

شغل مجموعه‌ای از وظایف مرتبط به هم است، برای مثال در مدرسه معلمی یک شغل محسوب می‌شود و پست‌های معلمی زیادی وجود دارد که توسط معلمان اشغال می‌شود.

**تحلیل مشاغل** در سازمان، بخش مهمی از وظایف مدیریت منابع انسانی است که عبارت است از فرایندی که از طریق آن ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی و اطلاعات کافی درباره آنها جمع‌آوری و ارائه می‌شود. تحلیل شغل در واقع زیربنای بقیه اقدامات منابع انسانی است. مراحل تحلیل شغل عبارتند از:

- ۱- مرحله اول: بررسی همسویی مشاغل با اهداف و استراتژیهای سازمان
- ۲- مرحله دوم: کسب اطلاعات لازم با استفاده از روشهای مختلف تحلیل شغل
- ۳- مرحله سوم: تنظیم شرح شغل
- ۴- مرحله چهارم: تنظیم شرایط احراز شغل
- ۵- مرحله پنجم: طراحی شغل

### روش‌های تحلیل شغل

روش‌های عمده تحلیل شغل عبارتند از:

- ۱- **مشاهده:** این روش برای مطالعه مشاغل پیچیده‌ای نظیر کار محقق، وکیل و مهندس نرم‌افزار به دلیل اینکه زمان مشاهده باید طولانی باشد مناسب نیست.
- ۲- **مصاحبه:** متداول‌ترین شیوه جمع‌آوری اطلاعات درباره مشاغل است.
- ۳- **ثبت جریان کار (وقایع):** در این روش از متصدی شغل خواسته می‌شود همه فعالیت‌هایی را که در طول روز انجام می‌دهد یادداشت کند. ثبت جریان کار بهترین روش برای کسب اطلاعات دست اول درباره چگونگی انجام کار است.
- ۴- **گروه کانونی:** در گروه کانونی با همه کسانی که مشاغل یکسانی در سازمان دارند یا گروهی از متخصصان امر یا سرپرستان بطور هم‌زمان مصاحبه می‌شود.
- ۵- **پرسشنامه:** کم هزینه‌ترین روش جمع‌آوری اطلاعات است. انواع مختلف آن عبارتند از پرسشنامه تحلیل پست (PAQ) مک کورمیک و همکارانش، پرسشنامه تحلیل شغل فلیشمن، پرسشنامه شرح پست مدیریت و پرسشنامه مقیاس مشترک که این آخری برای مشاغل مدیریتی و غیر مدیریتی به کار می‌رود و رفتارهای مشهودتر و ملموس‌تر را می‌سنجد.
- ۶- **شرح شغل شایستگی محور:** در این روش شایستگی‌های اصلی برای موفقیت سازمان شناسایی می‌شود و در آن مهارتهایی همچون ارتباطات بین شخصی، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت حل تضاد، سازگاری و خودانگیزی اهمیت دارد.

در برابر روشهای سنتی تحلیل شغل، نیمرخ شایستگی یا نمای شغل روشی برای شناسایی دانش، مهارتها و تواناییها و ویژگیهای لازم دیگر برای انجام موفقیت آمیز یک شغل، نقش یا وظیفه است. نیمرخ شایستگی از طریق روشهای تحلیل شغل همچون روش وقایع حساس و مصاحبههای وقایع رفتاری قابل انجام است.

## شرح شغل و شرایط احراز شغل

یکی از اصلیترین اجزای تحلیل شغل، شرح شغل است که شامل فهرستی از وظایف، فعالیتها و مسئولیتها برای یک عنوان شغلی است. یکی از معایب شرح شغل این است که ممکن است فرد تلاشهای خود را در حد شرح شغل کاهش دهد. شرح شغل دارای مؤلفههای شناسنامه شغل، شرح وظایف، اختیارات و مسئولیتها، معیارهای سنجش عملکرد و شرایط کار.

شرایط احراز به نیازمندیها و الزامات لازم برای انجام یک شغل اشاره دارد که شامل دانش، مهارتها، تواناییها، ویژگیها و تجربیات است.

**طراحی شغل:** طراحی شغل یعنی مشخص کردن و در کنار هم قرار دادن وظایفی که بصورت یک واحد کاری توسط یک فرد با مهارتها و قابلیتهای خاص قابل انجام است و انجام آن بخشی از نیازهای سازمان را برطرف می کند. برای طراحی مشاغل بهترین روش وجود ندارد و در موقعیتهای مختلف، رویکردهای متفاوتی از جمله چهار رویکرد متداول مدیریت علمی (رایجترین شیوه، مبتنی بر تقسیم کار و برای مشاغل تکراری و ساده بکار گرفته می شود)، انگیزشی (مبتنی بر نظریه دو عاملی هرزبرگ، نظریه فعال سازی و مدل ویژگیهای شغل)، سیستمی و ارگونومیک به کار گرفته می شود.

## روشهای ارزشیابی مشاغل

متداولترین مبنا برای پرداخت منطقی، ارزشیابی مشاغل است که از طریق آن می توان ارزش نسبی هر شغل را تعیین کرد. معمولاً برای ارزشیابی شغل از معیارهای مسئولیت، مهارت، تلاش و شرایط کار استفاده می شود. ارزشیابی مشاغل به روشهای مختلفی انجام می شود. متداولترین آنها دو روش کمی (روش امتیازی و مقایسه عوامل) و دو روش کیفی (طبقه بندی و رتبه بندی) است.

**روش امتیازی:** مشاغل بر اساس امتیازی که به معیارهای مشخصی همچون مهارت، دانش، مسئولیت و شرایط کار اختصاص می یابد مرتب می شوند. این روش پیچیده، هزینه بر و وقت گیر و در عین حال بسیار دقیق، عینی و عادلانه است. در این روش ابتدا انواع مشاغل سازمانی شناسایی و سپس از هر گروه یک شغل به عنوان نمونه انتخاب و ارزشیابی می شود. در مرحله دوم عوامل کلیدی مشخص می شوند و در مرحله سوم زیرمجموعه های هر از عوامل شناسایی و انتخاب می شود و در نهایت عوامل امتیازبندی می شوند.

**روش مقایسه عوامل:** در این روش مشاغل بر اساس عوامل مختلف، مستقیماً با یکدیگر مقایسه می گردند.

**روش طبقه بندی مشاغل:** در این روش طبقات بر اساس معیارهای مشترکی همچون دانش و مهارت و ... مورد نیاز شغل مشخص و سپس طبقات بر اساس اهمیت مرتب می شوند. محدودیت این روش امکان جایگیری یک شغل در بیش از یک طبقه است. این روش ساده و کم هزینه است و می توان هزارن شغل را با آن طبقه بندی نمود. مشاغلی که درون یک طبقه قرار می گیرند از نقطه نظر پرداخت به شغل یکسان هستند.



**روش رتبه‌بندی مشاغل:** در این روش مشاغل بر اساس یک عامل اصلی نسبت به یکدیگر ارزشیابی و رتبه‌بندی می‌شوند.

این روش در سازمانهای بزرگ که بیش از صدها شغل دارند مناسب نیست. محدودیت دیگر این روش این است که مقایسه‌ها عینی نبوده و ذهنی انجام می‌شود.

### معیارهای ارزشیابی در عمل

روش ارزشیابی ان جی سی برای مشاغل فنی و غیر مدیریتی، و روش ارزشیابی مشاغل نیم رخ هی برای مشاغل حرفه‌ای و مدیریتی به کار می‌رود.

### ارزشیابی مشاغل مدیریتی

برای ارزشیابی مشاغل مدیریتی از نظام ارزشیابی مشاغل هی استفاده می‌شود. در این روش تعداد عوامل اصلی ارزشیابی مشاغل به ۴ عامل محدود می‌گردد که عبارتند از: دانش، حل مسئله (بیانگر میزان تفکر و قوه خلاقیت مورد نیاز برای انجام شغل)، پاسخگویی و شرایط کار.

## فصل چهارم: فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی

برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایندی است که معین می‌کند سازمان برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه قابلیت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی منتظر نمی‌ماند که پس از خالی شدن پست‌های سازمانی برای آنها افرادی را پیدا کند بلکه متناسب با اهداف کلان و استراتژیهای شرکت افراد درونی یا بیرونی حائز شرایط برای مشاغل شناسایی و برنامه‌ریزی می‌شود که چه زمانی و با چه کیفیتی باید در آن شغل قرار گیرند.

### مراحل برنامه‌ریزی منابع انسانی

۱. مطالعه اهداف کلان و استراتژیهای آینده
۲. تعیین موجودی منابع انسانی در سازمان
۳. برآورد نیاز سازمان به منابع انسانی (تقاضا برای منابع با توجه به اهداف آتی)
۴. برآورد عرضه منابع انسانی از منابع داخلی و خارجی

### روشهای برآورد تقاضای منابع انسانی (مربوط به مرحله سوم)

#### الف. روش دلفی و گروه اسمی

**ب. روش روندیابی:** پیش بینی نیازهای منابع انسانی آینده را می‌توان با مطالعه مستخدمان در سالهای گذشته انجام داد.

**ج. روش نسبت یابی:** از طریق نسبت بین یک یا چند عامل معین مثل حجم فروش و تعداد افراد مورد نیاز می‌توان منابع انسانی مورد نیاز را پیش‌بینی کرد.

**د. تحلیل همبستگی و نقاط تراکنش:** رابطه میان دو متغیر را می توان بوسیله روش همبستگی مقایسه کرد.

**ه. تحلیل رگرسیون:** در این روش می توان با استفاده از اطلاعاتی که در مورد متغیر مستقل وجود دارد متغیر وابسته را پیش-بینی کرد.

**و. روش شبیه سازی:** نسبت به سایر روشها پیچیده تر است.

**ز. تحلیل زنجیره مارکف:** در این روش ماتریسی برای نشان دادن احتمال جابه جایی کارکنان از یک شغل به یک شغل دیگر یا ترک سازمان ترسیم می شود.

### روشهای برآورد عرضه منابع انسانی از منابع داخلی (مربوط به مرحله چهارم)

#### الف. فهرست موجودی شایستگی ها

**ب. جدول جایگزینی:** با استفاده از اطلاعات فهرست موجودی مهارتها جدول جایگزینی ترسیم می شود. از این جدول می توان برای تعیین مسیر شغلی افراد، توسعه، پرورش و بهسازی آنها استفاده نمود. جدول جایگزینی با طرح جانشین پروری متفاوت است. در طرح جانشین پروری، تاکید بر شناسایی کارکنان مستعد و با عملکرد بالا و پرورش آنها بر اساس نیازها و مهارتهای آینده است. یعنی هدف تنها تعیین اینکه چه کسی می تواند جانشین چه کسی بشود نیست بلکه هدف، پرورش افرادی با عملکرد بالا برای مشاغل کلیدی است.

#### ج. برآورد سرپرست

#### د. روش دلفی

### روشهای برآورد منابع خارجی

با توجه به دو عامل وضعیت عمومی و اقتصادی و بازارهای کار، وضعیت عرضه منابع انسانی خارجی برآورد می گردد.

### استراتژیهای مازاد و کمبود منابع انسانی

با توجه به مقایسه عرضه و تقاضای منابع انسانی سه حالت برای سازمان پیش می آید:

۱. تقاضا با عرضه مساوی است: در این حالت تعداد کارکنان کافی است و لازم نیست اقدامی صورت گیرد.
۲. تقاضا بیشتر از عرضه است: در این حالت نیاز سازمان به منابع انسانی بیشتر از متقاضیان کار است و برای تامین کمبود منابع انسانی باید اقداماتی از قبیل کارمند یابی، آموزش کارکنان و جانشین پروری صورت گیرد.

۳. تقاضا کمتر از عرضه است: در این حالت منابع انسانی موجود بیش از نیاز سازمان است و سازمان با مازاد منابع انسانی مواجه است و اقداماتی از قبیل برکناری موقت، بازنشستگی زود رس، کاهش ساعت کاری، حذف شغل و کارمایی برای افراد خود در سازمانهای دیگر توسط سازمان انجام می‌شود.

روشهای کاهش منابع انسانی مازاد و جبران کمبود

۱. روشهای کاهش منابع انسانی مازاد		
روش	سرعت اثرگذاری	تأثیرات مخرب روی منابع انسانی
کوچک سازی	سریع	زیاد
کاهش حقوق	سریع	زیاد
تنزل درجه	سریع	زیاد
انتقال	سریع	متوسط
تسهیم کار	سریع	متوسط
ممنوعیت استخدام	کند	کم
خروج طبیعی	کند	کم
بازنشستگی زودرس	کند	کم
آموزش مجدد	کند	کم
۲. روشهای جبران کمبود منابع انسانی		
روش	سرعت اثرگذاری	تأثیرات مخرب روی منابع انسانی
اضافه کاری	سریع	زیاد
کارکنان موقت	سریع	زیاد
برون سپاری	سریع	زیاد
ری تکنولوژیک	کند	زیاد
کاهش خروج	کند	متوسط
استخدام جدید	کند	کم
نوآوری تکنولوژیک	کند	کم

## فصل پنجم: سیستم کارمندیابی

هر سازمانی متناسب با شرایط خود نیاز به کارمندیابی دارد و میزان این فعالیت در سازمانها به شرایطی همچون اندازه سازمان، مکان جغرافیایی سازمان، شرایط کاری، میزان حقوق و مزایا، تحولات تکنولوژیکی و ... بستگی دارد. عوامل مؤثر بر کارمندیابی عبارتند از عوامل اقتصادی-تکنولوژیک، محیط اجتماعی- فرهنگی، محیط سیاسی-قانونی، شوراهای کارگری یا اتحادیه‌ها، سیاستها و استراتژیهای سازمان، شهرت و اعتبار، جذابیت شغل، بودجه کارمندیابی، اندازه و ارتقا ارتقا از درون یا بیرون).

### مراحل کارمندیابی

هدف کارمندیابی، یافتن افراد و جذب آنها به سوی سازمان و هدف انتخاب حذف افراد کم صلاحیت و برگزیدن افراد با صلاحیت است. مراحل کارمندیابی عبارتند از:

۱. تدوین شرح شغل و شرایط احراز

۲. تعیین تعداد و نوع منابع انسانی مورد نیاز

۳. شناسایی منابع کارمندیابی

۴. تعیین روش کارمندیابی

۵. تهیه فهرست افراد واجد شرایط

## منابع کارمندیابی

بطور کلی منابع کارمندیابی عبارتند از کارمندیابی درون سازمانی و کارمندیابی برون سازمانی

### ۱. کارمندیابی درون سازمانی

استراتژی ارتقای درون سازمانی دارای مزایای زیر است:

- ✓ به ایجاد جو دوستانه میان کارکنان و مدیران منجر می شود.
  - ✓ به انتخاب صحیح کارکنان کمک می کند، چون اطلاعات عملکردی فرد در سازمان موجود است.
  - ✓ باعث تشویق کارکنان به عملکرد بالا در سازمان می شود.
  - ✓ اعضای که به پست جدید ارتقا می یابند، با سازمان آشنایی کامل دارند.
  - ✓ هزینه کارمندیابی درون سازمانی کمتر است.
- از معایب این نوع استراتژی می توان به ایجاد احساس یأس و سرخوردگی در همکارانی که انتخاب نمی شوند اشاره نمود.
- روشهای متداول کارمندیابی از درون عبارتند از:

۱. اعلان شغل

۲. معرفی و توصیه همکاران

۳. کارکنان دو شغله درونی (در صورتی که کمبود نیروی انسانی موقتی باشد این روش مناسب است).

### ۲. کارمندیابی برون سازمانی

در صورتی که نتوان از میان نیروهای موجود در درون سازمان افراد شایسته ای یافت، باید منابع انسانی مورد نیاز را از خارج از سازمان تأمین کرد. روشهای متداول کارمندیابی از بیرون عبارتند از:

۱. آگهی

۲. مراکز کاریابی: مراکز کاریابی دو نوع خدمات ارائه می‌دهند: الف) یافتن کار برای جویندگان کار (مراکز شغل یابی)؛ و ب) یافتن منابع انسانی برای سازمانها (مراکز شاغل یابی یا مدیریابی).

۳. مراکز آموزشی

۴. مراجعه مستقیم: از منابع خوب کارمندیابی برای مشاغل کارشناسی و کارهای روزمزدی است.

۵. کارمندیابی الکترونیکی: امروزه اینترنت بعنوان اصلی‌ترین روش کارمندیابی مطرح شده است.

۶. کارآموزی، اتحادیه‌ها و انجمنها

### ارزیابی روشهای کارمندیابی

تحقیقات نشان می‌دهد که بهترین کارکنان کسانی‌اند که بنا به معرفی و توصیه کارکنان سازمان استخدام شده‌اند و نقطه مقابل آنها کارکنانی هستند که از طریق درج آگهی در نشریات یا از طریق مراکز کاریابی به استخدام سازمان درآمده‌اند. کسانی که با آگهی در مجلات علمی و حرفه‌ای یا در اثر مراجعه مستقیم به استخدام سازمان درآمده‌اند، بهتر از کسانی بوده‌اند که سازمان با استفاده از مراکز آموزشی یا بوسیله آگهی در روزنامه استخدام نموده است.

یکی از شاخصهای ارزیابی منابع کارمندیابی نسبت بازده است که تعیین می‌کند چند درصد داوطلبان به مراحل بعدی انتخاب و جذب راه پیدا می‌کنند.

## فصل ششم: سیستم انتخاب

انتخاب صحیح کارکنان اهمیت زیادی دارد و زمینه ساز ایجاد مزیت رقابتی است. سیستم انتخاب باید از احتمال تصمیم‌گیری غلط کاسته و به احتمال تصمیم‌گیری صحیح (انتخاب صحیح) بیفزاید.

### عوامل غیر عملکردی در انتخاب

رد متقاضیان شغل بر اساس عواملی غیر مرتبط با عملکرد شغلی، غیر قانونی تلقی می‌شود و باید دقت کرد که این عوامل موجب پیش داوری و اعمال مغرضانه در انتخاب نشود. این عوامل عبارتند از نژاد و قومیت، جنسیت، مذهب، سن، وضعیت تأهل، وضعیت جسمی و نقص عضو، سابقه کیفی.

نسبت انتخاب: عبارت است از تعداد افرادی که از میان کل متقاضیان یک شغل، انتخاب و استخدام می‌شوند. بدترین حالت زمانی است که نسبت انتخاب برای شغل بخصوصی ۱ باشد، یعنی فقط یک متقاضی برای آن شغل وجود دارد.

### روشهای انتخاب

برخی از روشهای انتخاب کارکنان در سازمان که برخی از سازمانها هر هشت روش و برخی دیگر به چند روش بسنده می‌کنند عبارتند از:

۱. غربال‌گری اولیه: تجربه و تحصیلات اصلی‌ترین غربال‌گرها در این مرحله‌اند.

۲. تکمیل فرم درخواست کار

۳. **آزمونهای توانایی جسمی و ذهنی:** آزمون شخصیت، هوش، استعداد و مهارت، از مهمترین و با ارزشترین ابزارهایی هستند که نقش مهمی در تعیین میزان شایستگی افراد ایفا می‌کنند. برای سنجش توانایی‌های ذهنی سه نوع توانایی درک مطلب، توانایی محاسبه کمی و توانایی استدلال مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در حال حاضر در سازمانها از آزمونهایی نظیر آزمون استعداد علمی، آزمون تحصیلات تکمیلی، مقیاس هوش بزرگسالان و چسلا، آزمون بلوغ ذهنی کالیفرنیا و آزمون استعداد مدیریتی استفاده می‌شود.
۴. **آزمونهای شخصیت:** آزمونهای شخصیت افراد را بر اساس خصوصیاتشان طبقه‌بندی می‌کنند. تستهای مختلفی همچون مایرز-بریگر، مینه‌سوتا و هالند در سازمانها به کار می‌روند ولی متداولترین و ساده‌ترین آنها آزمون شخصیت پنج عاملی است که پنج بعد برون‌گرایی، سازگاری، وظیفه‌شناسی، عصبی بودن و استقبال از تجربیات جدید را می‌سنجد. مثلاً برون‌گرایی و سازگاری برای مشاغل همچون فروش و مدیریت میانی ضروری است.
۵. **مصاحبه:** مؤثرترین نوع مصاحبه، مصاحبه توصیف رفتاری است. برای اینکه مصاحبه مؤثر باشد بهتر است یک سری سوالاتی درباره موقعیتهای خاص پرسیده شود که در آن شغل ممکن است پیش آید. این نوع مصاحبه، مصاحبه موقعیتی نامیده می‌شود و اعتبار پیش‌بینی آن بسیار بالاست و به دو صورت گذشته‌نگر و آینده‌نگر انجام می‌شود. نوع دیگر مصاحبه، مصاحبه مبتنی بر شایستگی است که در سالهای اخیر در شرکتهای موفق جانشین مصاحبه‌های موقعیتی شده است. در این نوع مصاحبه‌ها، میزان تناسب شایستگی‌های داوطلب با سطح شایستگی موردنیاز برای شغل موردنظر سنجیده می‌شود.
۶. **آزمونهای سلامت اخلاقی و جسمی**
۷. **داده‌های زندگی‌نامه‌ای و بررسی سوابق**
۸. **نمونه کار:** در سازمانهایی که انتخاب مبتنی بر شایستگی اهمیت یافته است از روش نمونه کار برای سنجش مهارت و استعداد افراد استفاده می‌شود. روش نمونه کار برای آزمودن کارکنان به دو طریق مورد استفاده قرار می‌گیرد: شبیه‌سازی و کانون ارزیابی. در کانون ارزیابی از متقاضیان شغل‌های پیچیده یا مشاغل مدیریتی خواسته می‌شود تا تمرینهایی را انجام دهند و در حین تجزیه این تمرینها، کارشناسان رفتار و چگونگی عملکرد افراد را ارزیابی می‌کنند. همچنین ممکن است از افراد خواسته شود تا در مباحثات گروهی شرکت کنند یا اینکه در نقشهای متفاوت قرار گرفته، بازیهای مدیریتی انجام دهند.

### رویکرد حذفی یا موازی

یک سوال اساسی این است که آیا پس از مرحله غربال اولیه، در مراحل بعدی داوطلبان باید ریزش داشته باشند یا اینکه همه آنها همه مراحل را پشت سر گذارند؟ در روش حذفی این خطر وجود دارد که داوطلب دارای صلاحیت به دلیل ضعف در یکی از مراحل حذف شود. از طرفی روش ارزیابی جامع یا موازی این ایراد را دارد که هزینه بر است.

### معیارهای ارزیابی روشهای انتخاب

**پایایی:** به ثبات مقیاس اندازه‌گیری در شرایط مختلف اشاره دارد.  
**اعتبار پیش‌بینی:** به ارتباط نمرات آزمون داوطلبان با عملکرد شغلی آینده آنان اشاره دارد.  
**اعتبار محتوا:** به سازگاری بین سوالات آزمون و نوع موقعیتهای و مشکلاتی که در شغل رخ می‌دهد اشاره می‌کند.  
**اعتبار سازه:** سازگاری بین نمرات بالای آزمون و سطح بالایی از سازه‌هایی همچون هوش و توانایی رهبری، و همچنین سازگاری بین این سازه‌ها با عملکرد بالا در شغل را می‌سنجد.

**تعمیم پذیری:** باید روش شود تا چه اندازه آزمون مورد استفاده قابلیت تعمیم دارد.  
**عملی بودن:** پایایی، اعتبار و تعمیم پذیری موجب ارزشمندی یک آزمون می شود، ولی باید دید که انجام یک آزمون تا چه اندازه در سازمان از لحاظ هزینه، زمان و فرهنگ امکان پذیر است.

## فصل هفتم: سیستم آشناسازی و جامعه پذیری

جامعه پذیری فرایندی است که بوسیله آن فرد تازه وارد، اطلاعات لازم و کافی را درباره سازمان کسب می کند و خود را با ارزشها، انتظارات و الگوهای رفتاری آن تطبیق می دهد. مراسم معارفه اولیه را سرپرست به همراه یکی از کارکنان مدیریت منابع انسانی انجام می دهند. ارزشها، رفتار مطلوب (رفتار مورد انتظار سازمان از فرد) و هنجارها (موازینی که انتظار می رود رفتار اعضای سازمان بر اساس آن باشد) نقش مهمی در فرایند آشناسازی فرد تازه وارد با سازمان دارند.

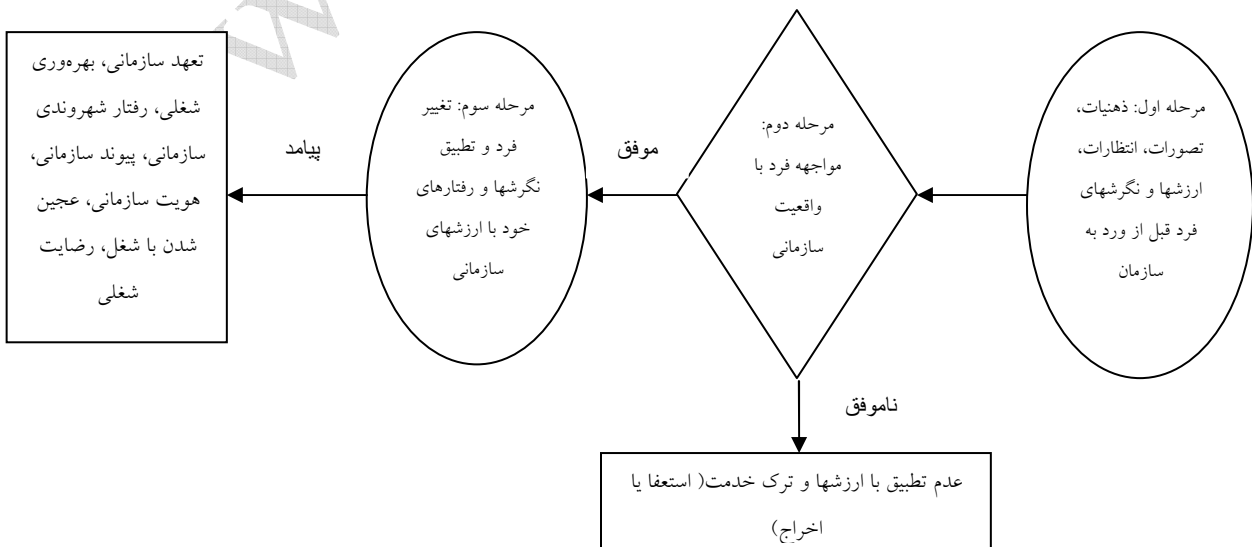
بر خلاف آموزشهای حین خدمت که بیشتر بر چستی و چگونگی تأکید می کنند، برنامه های آشناسازی و جامعه پذیری به دلایل و چرایی می پردازند و در آنها فلسفه زیربنایی سازمان و چهارچوبهای حاکم تشریح می شود.

### کارکرد جامعه پذیری

کارکردهای جامعه پذیری عبارتند از:

- موجب بهبود عملکرد شغلی می شود.
- موفقیت فرد را در ایجاد رابطه صمیمانه با سایر همکاران تسهیل می کند.
- احتمال ترک خدمت و خروج از سازمان را کاهش می دهد.
- اضطراب و نگرانی روزهای اول کاری را کاهش می دهد.
- ایجاد هویت سازمانی در فرد

### مراحل جامعه پذیری



## طراحی برنامه جامعه‌پذیری

مطالعات و نظریه‌ها در حوزه جامعه‌پذیری، عوامل و سازه‌هایی را مدنظر قرار داده‌اند که بر گذار یک تازه‌وارد از کارآموزی سازمانی به کارمندی کارآزموده تأثیر می‌گذارد، از قبیل زمان ورود به سازمان، ویژگی‌های ارتباطی، سودمندی اطلاعات و انتظارات پیش از استخدام. بطور کلی تحقیقات در حوزه جامعه‌پذیری می‌توانند در قالب سه دیدگاه اساسی طبقه‌بندی شوند:

۱. دیدگاه اول به چگونگی پیشرفت تازه‌واردان از طریق فرایندها مرتبط است (مدلهای مرحله‌ای).
۲. دومین دیدگاه به چگونگی تلاش سازمانها جهت شکل‌دهی تازه‌واردان در مشارکت با سایر اعضا می‌پردازد (فنون).
۳. در دیدگاه سوم نیز محققان بررسی کرده‌اند که چگونه تازه‌واردان محیط اطراف را برای خویش معقول می‌سازند (فرایندهای شناختی).

برنامه جامعه‌پذیری می‌تواند رسمی یا غیر رسمی باشد. اگر برنامه غیر رسمی باشد درجه موفقیت جامعه‌پذیری بستگی به شخصی دارد که مربی این کار می‌شود. اگر سازمان بخواهد که افراد تازه وارد موازین و معیارهای سازمانی را فراگیرند و دیدگاه مشترکی نسبت به سازمان پیدا کنند، برنامه رسمی مناسب‌تر است.

از طرفی برنامه جامعه‌پذیری می‌تواند گروهی یا انفرادی باشد. اگر تفاوت‌های افراد تازه وارد زیاد است و سازمان می‌خواهد این تفاوتها را حفظ کند، باید برنامه‌های انفرادی برای جامعه‌پذیری طراحی کند. جامعه‌پذیری گروهی باعث می‌شود تا افراد تازه وارد نسبت به شغل و سازمان، دیدگاه مشترکی پیدا کنند.

### انواع فنون جامعه‌پذیری

تشریح	فن
در جامعه‌پذیری فرد فرایند اجتماعی شدن فرد به تنهایی و جدا از دیگران صورت می‌گیرد. در جامعه‌پذیری جمعی، گروهی از تازه‌واردین بصورت گروهی این فرایند را طی می‌کنند.	جامعه‌پذیری جمعی یا فردی
در جامعه‌پذیری رسمی، افراد تازه وارد بصورت جدا از اعضای رسمی سازمان تجاربی ویژه می‌آموزند.	جامعه‌پذیری رسمی یا غیررسمی
در جامعه‌پذیری مستمر برنامه جامعه‌پذیری با گامهای متوالی و مشخص صورت می‌گیرد ولی در تصادفی، توالی اقدامات ناشناخته و مبهم است.	جامعه‌پذیری مستمر یا تصادفی
جامعه‌پذیری ثابت از نظر زمانی، ثابت و دقیق است ولی در جامعه‌پذیری متغیر زمانبندی نامشخص است.	جامعه‌پذیری ثابت یا متغیر
در جامعه‌پذیری پیوسته اعضای با تجربه سازمان بعنوان الگو عمل می‌کنند ولی در جامعه‌پذیری گسسته الگوهای با تجربه برای افراد تازه‌وارد وجود ندارد.	جامعه‌پذیری ثابت یا گسسته
در مواردی که ارزشهای فرد تازه‌وارد با ارزشهای سازمانی همگونی ندارد، فرد از ویژگی‌های شخصی تهی و هویت جدیدی به او داده می‌شود.	حفظ هویت گذشته فرد یا ایجاد هویت جدید

نکته: برای مشاغل غیر مدیریتی، از جدول زمانی ثابت و برای مشاغل مدیریتی از جدول زمانی متغیر برای جامعه‌پذیری افراد استفاده می‌شود.



## فصل هشتم: سیستم مدیریت عملکرد کارکنان

مدیریت عملکرد فرایند مستمر شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد افراد و تیمها و همسو کردن آن با اهداف استراتژیک سازمان است. ارزیابی عملکرد بخشی از مدیریت عملکرد است و نقاط قوت و ضعف هر فرد را مشخص می‌کند، ولی مفهوم مدیریت عملکرد وسیع‌تر از ارزیابی عملکرد است. قبلاً به جای مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد فقط به منظور کنترل کار کارکنان صورت می‌گرفت در حالی که امروزه جنبه توسعه، راهنمایی و مشورت اهمیت بیشتری دارد.

### اهداف و کارکردهای مدیریت عملکرد

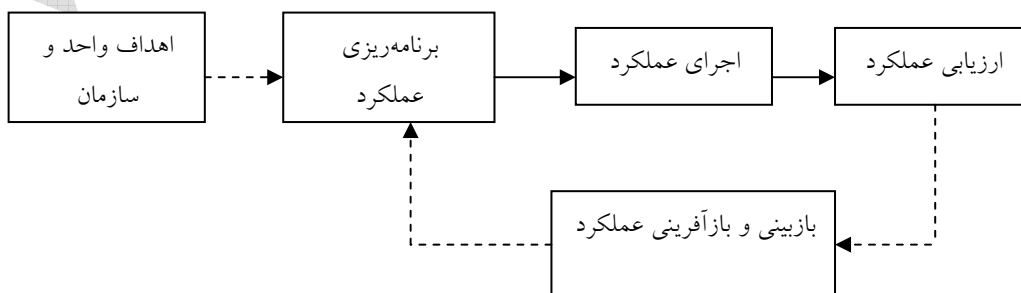
سیستم مدیریت عملکرد، فعالیتها را در راستای اهداف استراتژیک جهت می‌دهد. از نتایج مدیریت عملکرد کارکنان می‌توان در مواردی همچون سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی، سیستم کارمندیابی، سیستم انتخاب (برای اعتبارسنجی آزمونهای استخدامی)، سیستم آموزش، توسعه کارکنان، سیستم مسیر شغلی و جانشین پروری، سیستم حقوق و مزایا و سیستم پاداش بهره جست. منظور از **مسیر شغلی**، مشاغلی است که در طی دوران خدمت در سازمان، یکی پس از دیگری به فرد واگذار می‌شود.

### فرایند مدیریت عملکرد

برای استقرار سیستم مدیریت عملکرد باید مأموریت یا رسالت وجودی سازمان و اهداف استراتژیک آن مدنظر قرار گیرد. پس از روشن شدن این مساله باید متمرکز بر مشاغل شد. تحلیل شغل که در آن مؤلفه‌های اصلی شغل شناسایی می‌شود پیش‌نیاز مدیریت عملکرد است. شرح شغل نیز به این دلیل برای سیستم مدیریت عملکرد ضروری است که معیارهایی را برای اندازه‌گیری عملکرد فراهم می‌کند.

می‌بایست در مراحل برنامه‌ریزی و حتی ارزیابی عملکرد نیز کارکنان مشارکت داده شوند. در مرحله اجرای عملکرد باید به عوامل زیر توجه کرد:

۱. افراد باید به تحقق اهداف، تعهد داشته باشند.
۲. حین اجرای عملکرد، بازخور داده شود.
۳. سعی شود تعامل و ارتباطات مؤثری بین کارکنان و سرپرستان ایجاد شود.
۴. داده‌های حاصل از اجرای عملکرد در راستای اهداف، با دیگران تسهیم شود.
۵. کارکنان به ارزیابی مستمر خود تشویق شوند.



فرایند مدیریت عملکرد

## ویژگیهای سیستم ارزیابی عملکرد

- ✓ منصفانه بودن
- ✓ اعتبار و پایایی
- ✓ متمایزسازی عملکرد بالا و پایین
- ✓ عینیت
- ✓ قابلیت کنترل
- ✓ تناسب با استراتژی
- ✓ قابلیت پذیرش

## فرایند ارزیابی عملکرد

۱. در مرحله اول باید هدف و منظور از ارزیابی عملکرد کارکنان معین شود.
۲. در مرحله دوم باید برای کارکنان استانداردها، بایدها و انتظارات و معیارهای ارزیابی را روشن کرد.
۳. در مرحله سوم، عملکرد واقعی فرد در شغل بر مبنای این معیارها اندازه‌گیری می‌شود.
۴. در مرحله چهارم، عملکرد واقعی با استانداردهای عملکرد مقایسه می‌گردد.
۵. در مرحله پنجم، نتایج حاصل از این مقایسه در جلسات بازخور با فرد در میان گذاشته و اقدامات اصلاحی اتخاذ می‌شود.

## رویکردهای ارزیابی عملکرد

بطور کلی سه رویکرد اندازه‌گیری عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد:

۱. **رویکرد ویژگیها:** تأکید این رویکرد بر خصوصیات و ویژگیهای فرد است و در آن توانایی‌ها (توانایی ذهنی، هوشی) و شخصیت فرد (وظیفه‌شناسی و رفتارهای کاری) ارزیابی می‌شود. این رویکرد زمانی مناسب است که واحد جدیدی ایجاد می‌شود تا افرادی با خصوصیات متناسب به مشاغل تخصیص یابند.
۲. **رویکرد رفتاری:** این رویکرد به آنچه که فرد در حین کار انجام می‌دهد، تأکید دارد و به خصوصیات و پیامدها اهمیتی نمی‌دهد. این رویکرد یک رویکرد فرایندگراست و در اندازه‌گیری عملکرد به ارزیابی شایستگی‌ها (دانش، مهارتها و توانایی‌ها) می‌پردازد. بنابراین باید رفتارهای مربوط به شایستگی‌ها تعریف و شاخص‌های مربوط به هر یک تعیین گردد. این رویکرد در شرایط زیر مناسب است:

- زمانی که ارتباط بین رفتارها و پیامدها مبهم باشد.
- زمانی که پیامدها در فاصله زمانی دورتری رخ می‌دهند.
- پیامدهای مطلوب خارج از کنترل فرد باشد.

۳. رویکرد نتیجه‌ای: تأکید این رویکرد بر نتایج و پیامدها است. مزیت مهم این روش این است که تعریف و اندازه‌گیری نتایج بسیار راحت‌تر، عینی‌تر، سریع‌تر و کم‌هزینه‌تر از تعریف و اندازه‌گیری رفتارها و خصوصیات است. این رویکرد در شرایطی مناسب است که کارکنان ماهر و به همه رفتارهای موردنیاز مسلط باشند و رفتارها بطور واضح به نتایج مرتبط باشند.

### ارزیابی عملکرد تیم

ارزیابی عملکرد تیم باید شامل هم رفتار و هم نتایج باشد. چهار بعد اصلی عملکرد تیمی عبارتند از (۱) اثربخشی و رضایت ذی‌نفعان درونی و بیرونی از نتایج، (۲) کارایی فرایند تیمی (ارتباطات، همکاری، هماهنگی و تصمیم‌گیری)، (۳) یادگیری مهارت‌های جدید و رشد و نوآوری، (۴) رضایت اعضای تیم.

### روش‌های ارزیابی عملکرد

بطور کلی دو روش برای ارزیابی کارکنان وجود دارد:

۱. رویکرد استانداردهای مطلق: که در آن کارکنان بر اساس یک سری استانداردهای مطلق ارزیابی می‌شوند. روشهای ثابت وقایع حساس، چک لیست، مقیاس رتبه‌بندی توصیفی، انتخاب اجباری و مقیاس رتبه‌بندی رفتاری از این جمله‌اند.
۲. رویکرد استانداردهای مقایسه‌ای یا نسبی: که در آن کارکنان با همدیگر مقایسه می‌شوند. روشهای توزیع اجباری، رتبه‌بندی فردی و مقایسه زوجی از این روشها هستند.

### الف) رویکرد استانداردهای مطلق

(۱) روش مقیاس رتبه‌ای: از قدیمی‌ترین و متداول‌ترین روشهای ارزیابی عملکرد است و دلیل عمده رواج این روش، سادگی و سهولت استفاده از آن است. در فرم ارزیابی، فهرستی از صفات و ویژگی‌هایی که باید سنجش و ارزیابی شوند درج شده است. مقیاسی که برای ارزیابی عملکرد به کار برده می‌شود به شکل پیوسته یا گسسته است. مقیاس درجه‌بندی پیوسته از صفر تا صد است و ارزیاب با علامتی که در نقطه‌ای در امتداد این خط می‌گذارد نظر خود را اعلام می‌دارد. این روش هنگامی اثربخشی بیشتری دارد که در حد امکان صفات انتزاعی چون وفاداری و درستی کارکنان بوسیله آن سنجیده نشود. توجه به ابعاد و جنبه‌های مختلف کار، بزرگترین امتیاز این روش است.

(۲) مقیاس استاندارد ترکیبی: در این روش برای اثربخشی بیشتر سعی می‌شود به جای عبارتی همچون ابتکار عمل، سه جمله درباره ابتکار عمل ارائه شود و ارزیاب جلوی هر کدام از آنها نظر می‌دهد که کارمند از عبارت توصیف شده بهتر، بدتر یا در همان حد است.

(۳) مقیاس رفتاری (BARS): یکی از انواع مقیاسهای رتبه‌بندی ترسیمی است. در این روش ارزیابی بر این مساله متمرکز است که کارکنان تا چه اندازه رفتارهای خاصی را که ارتباط مستقیم با انجام وظایفشان دارند از خود نشان می‌دهند. در کنار مقیاسی که برای اندازه‌گیری رفتار درجه‌بندی شده است، توصیفی از رفتار خوب، متوسط، ضعیف و غیره نیز آورده شده است تا راهنمای ارزیاب در ارزیابی دقیق‌تر کارمند باشد.

۴) **مقیاس مشاهده رفتاری:** در این روش ارزیاب به جای انتخاب مناسبترین گزینه، می‌کوشد فراوانی رفتارها را مورد مشاهده قرار دهد.

۵) **ثبت وقایع حساس:** این روش کاملاً با شغل مرتبط است و رفتار و عملکرد فرد را به جای شخصیت وی می‌سنجد.

۶) **چک لیست:** در این روش گزاره‌هایی در مورد شایستگی‌های افراد فهرست می‌شود و سرپرست کارمند را بر اساس آن با دادن جوابهای بلی یا خیر ارزیابی می‌کند.

۷) **مقیاس رتبه‌بندی توصیفی:** در این روش ارزیاب شرحی درباره چگونگی عملکرد فرد می‌نویسد. ارزیاب بین دو یا چند جمله یکی را انتخاب می‌کند که توصیف کننده ارزیابی شونده است. پس از انتخاب ارزیاب، کارشناس منابع انسانی بر اساس کلیه پاسخها، امتیازدهی را انجام می‌دهد. موفقیت این روش به قدرت توصیف ارزیاب بستگی دارد.

۸) **انتخاب اجباری:** ارزیاب در این روش باید از میان چند جکله توصیفی، یکی را که فکر می‌کند شرح مناسبی درباره عملکرد کارمند باشد انتخاب کند.

۹) **ارزیابی بر مبنای هدف:** در این روش هدفگذاری، تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد و ارزیابی عملکرد با مشارکت خود کارکنان صورت می‌پذیرد. مدیریت بر مبنای هدف برای کسانی که مشاغل فنی و حرفه‌ای، سرپرستی و اجرایی دارند بسیار مناسب است و برای کارگران عادی روزمزد چندان مناسب نیست.

۱۰) **کارت امتیازی متوازن:** بر این اساس می‌توان ارزیابی را از چهار بعد مالی، مشتری، فرایندها و یادگیری انجام داد. در این روش مدیران باید اهداف سازمان را به اهداف افراد تبدیل کنند و بر این مبنای ارزیابی را انجام دهند.

## ب) رویکرد استانداردهای نسبی یا مقایسه‌ای

۱) **توزیع اجباری:** در روش رتبه‌بندی گروهی یا توزیع اجباری، کارکنان در گروههای برتر، عالی، خوب، متوسط، و ضعیف قرار می‌گیرند. این روش ساده است و از بروز خطاهایی نظیر ملایم (دادن نمره بالا به همه)، سخت‌گیری (دادن نمره پایین به همه) و تمایل به مرکزیت (دادن نمره متوسط به همه) جلوگیری می‌کند.

۲) **رتبه‌بندی فردی:** این روش کارکنان را از بالاترین به پایین‌ترین رتبه مرتب می‌کند. در رتبه‌بندی ساده کارکنان بر اساس بهترین تا بدترین عملکرد مرتب می‌شوند. در روش رتبه‌بندی جایگزینی، اول مدیر همه کارکنان را فهرست می‌کند. سپس بهترین عملکرد، و بعد بدترین عملکرد را انتخاب می‌کند. بعد از آن دومین فردی که بهترین عملکرد را دارد انتخاب می‌کند. سپس دومین فردی که بدترین عملکرد را دارد انتخاب می‌شود و به همین ترتیب ادامه می‌یابد.

۳) **مقایسه زوجی:** در این روش فرد در مقایسه با تمامی افراد و بصورت یک به یک رتبه‌بندی می‌شود.

## ارزیابی کننده

در سازمانها، وظیفه طراحی و اجرای سیستم ارزیابی عملکرد به عهده معاونت یا مدیریت منابع انسانی است ولی انجام آن باید با مشارکت مستقیم و فعال مدیران واحدها صورت گیرد. ارزیابی کننده می‌تواند مدیر مستقیم، خود فرد (خودارزیابی)، همکاران، زیردستان، مشتریان، ارزیابی تیمی و ارزیابی ۳۶۰ درجه باشد.

## مصاحبه ارزیابی و جلسات بازخورد

بهتر است مصاحبه ارزیابی با بازخورهای مثبت شروع شود و پس از آن رفتارهای منفی تجزیه و تحلیل شود در خاتمه نیز با بازخور مثبت مصاحبه به پایان برسد. در فرایند مصاحبه باید تأکید مصاحبه‌گران بر رفتارهای آینده باشد نه انتقاد از عملکرد گذشته. مصاحبه باید بلافاصله یا با فاصله کمی بعد از خاتمه ارزیابی عملکرد انجام گیرد. در جلسات بازخورد، مدیر باید یکی از رویکردهای زیر را انتخاب کند:

۱. گفتن و متقاعد کردن: مدیر نمره کارمند را به وی می‌گوید و این نمره را توجیه می‌کند.
  ۲. گفتن و گوش دادن: مدیر نمره کارمند را اعلام می‌کند و از وی می‌خواهد که دلایل اخذ این نمره را توضیح دهد.
  ۳. حل مساله: مدیر و کارمند در یک فضای محترمانه سعی می‌کنند مشکلات عملکرد را بررسی و حل کنند.
- مطالعات نشان می‌دهد بهترین رویکرد، رویکرد حل مساله است ولی اکثر مدیران به روش گفتن و متقاعد کردن عمل می‌کنند.

## مربگیری

مربگیری به عنوان یکی از عوامل اساسی در موفقیت سیستم مدیریت عملکرد، یک وظیفه روزانه است که طی آن عملکرد فرد بطور مرتب مشاهده و موارد اصلاحی ارائه می‌گردد. برای اثربخشی مدیریت عملکرد، سازگاری سبک مربگیری مدیر با شخصیت و ویژگیهای فردی کارمند بسیار مهم است. معمولاً چهار سبک هدایتگر، ترغیب‌کننده، دوستانه و تحلیلگر به کار گرفته می‌شود. در سبک تحلیلگر از روش سیستماتیک و منطقی برای توصیه‌ها و رعایت مقررات و رویه‌ها استفاده می‌شود. بطور کلی استفاده از روش ترکیبی ارجح است.

## دشواریها و خطاهای ارزیابی عملکرد

۱. ادراک کلیشه‌ای: کلیشه بیانگر فرایند ارزیابی خصوصیات دیگران بر اساس عضویت در یک دسته یا طبقه اجتماعی است (مثلاً اینکه همه اصفهانی‌ها، اقتصادی عمل می‌کنند).
۲. اثر هاله‌ای: زمانی رخ می‌دهد که یک خصیصه برجسته شخص، ادراک کلی ما را از بقیه خصوصیات وی تحت تأثیر قرار می‌دهد. وقتی که اثر هاله‌ای منفی باشد، خطای شاخ نامیده می‌شود.
۳. اثر من سانی<sup>۱</sup>: افراد تمایل دارند کسانی را که شباهت زیادی (از لحاظ سن، جنسیت، مذهب، نژاد،...) به آنها دارند، نسبت به بقیه بهتر و مساعدتر ارزیابی کنند.
۴. اثر مقایسه‌ای: تمایل به ارزیابی افراد، اشیا یا وقایع در قیاس با ویژگی افراد، اشیا یا وقایعی که بخاطر ویژگی خیلی مثبت در ذهن مانده‌اند.
۵. تشدید تعهد: به این موضوع اشاره دارد که حتی وقتی یک تصمیم اشتباه است و شواهد نیز این امر را تصدیق می‌کند، باز هم اصرار بر ادامه آن تصمیم وجود دارد و شدیدتر می‌شود.

<sup>1</sup> Similar-to-me-effect

۶. تمایل به تأیید: فرد اطلاعاتی را جمع‌آوری می‌کند که تصمیمات گذشته‌اش را تأیید کند.
۷. خطای تکیه‌گاه- تعدیل: ذهن اطلاعات اولیه را بیش از اندازه مورد توجه و تأکید قرار می‌دهد.
۸. خطای دسترسی: بیانگر تمایل فرد به تصمیم‌گیری و قضاوت بر اساس اطلاعات آماده و در دسترس است.
۹. خطای نمونه یا نماینده: تمایل به ارزیابی علایق، نگرشها و تواناییهای خود با افراد و گروههای مشابه موجود (مثلاً دادن نمره بالای ارزیابی به هر کس که فارغ‌التحصیل دانشگاه شریف یا تهران است).
۱۰. خطای شانس یا خرافات
۱۱. توهم یا خطای پس‌گویی: برخی مواقع افراد باور دارند که می‌توانند پیامد یک واقعه را درست پیش بینی کنند، البته بعد از زمانی که آن واقعه اتفاق افتاد! وقتی که واقعه‌ای رخ می‌دهد و فرد بازخور درستی در مورد پیامدهای آن می‌گیرد، به راحتی نتیجه می‌گیرد که این پیامد همانطور که من قبلاً گفتم، بدیهی بود.
۱۲. اطمینان بیش از حد: در این حالت فرد یا گروه احساس می‌کند که بیشتر از آنچه که می‌داند و می‌تواند، دانایی و توانایی دارد.
۱۳. اثر تقدم: یعنی اولین تأثیرات، احساسات و برخوردها تا آخر در ذهن طرف مقابل ماندگار می‌شود.
۱۴. اثر تأخر: با گذشت زمان، اثر برخوردهای اولیه کم‌رنگ‌تر شده، آخرین اطلاعات در مورد افراد ادراکات ما را بیشتر تحت تأثیر قرار می‌دهد.
۱۵. اثر ملایمت: (پیش از این توضیح داده شد).
۱۶. تمایل به مرکزیت: (پیش از این توضیح داده شد).
۱۷. خطای سخت‌گیری: (پیش از این توضیح داده شد).
۱۸. خطای منفی‌نگری: زمانی رخ می‌دهد که ارزیاب به اطلاعات منفی نسبت به اطلاعات مثبت یا خنثی وزن بیشتری بدهد.
۱۹. خطای تعمیم زمانی: زمانی رخ می‌دهد که نمره ارزیابی دوره قبل، ارزیابی فعلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
۲۰. ارزیابی سیاسی: گاهی سرپرستان به جای ارزیابی، محاکمه می‌کنند تا تنزل مقام و رتبه کارکنان را موجه جلوه دهند، یا نتایج ارزیابی را دستکاری می‌کنند تا تصمیماتی از قبیل افزایش پرداخت و ارتقا را توجیه کنند.

## فصل نهم: سیستم جبران خدمات: حقوق و دستمزد

جبران خدمات اصطلاح عامی است که شامل سیستم حقوق و دستمزد، سیستم پرداخت و سیستم پاداش می‌شود و منظور از آن جبران خدمات کارکنان در سازمان است. بر اساس قانون استانداردهای کاری منصفانه، معمولاً جبران خدمات برای

کارکنان معاف از مالیات همچون مدیران، متخصصان و حرفه‌ایها بصورت حقوق ماهیانه یا سالانه و برای کارکنان غیر معاف از مالیات بر اساس دستمزد ساعتی محاسبه می‌گردد.

**مزد:** به پرداختی اطلاق می‌شود که مبنای محاسبه آن ساعت کار می‌باشد و حقوق، پرداختهای ماهانه است. مزد، متداولترین کارکنان مشمول قانون کار و حقوق، متداولترین شیوه پرداخت به کارکنان مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری است. سیستم حقوق و دستمزد باید دارای ویژگیهایی نظیر مکفی، انگیزاننده، اقتصادی، رقابتی، قابل پذیرش و عادلانه باشد.

### نظریه‌های جبران خدمت

نظریه‌های جبران خدمت را می‌توان به دو دسته کلی خرد و کلان تقسیم کرد. نظریه‌های کلان، متغیرهای جامعه و اقتصاد ملی را مبنای تحلیل قرار می‌دهند و در نظریه‌های خرد، توجه به متغیرهای جزئی به ویژه فرد در سازمان است.

بر مبنای نظریه بقا، حقوق باید غذا و پوشاک و مسکن فرد را پوشش دهد. بر مبنای نظریه عدالت حقوق همه افراد باید یکسان باشد و افرادی که داده‌های (تحصیلات، تجربه، مهارت و ...) یکسانی دارند، حقوق یکسانی دریافت می‌کنند. در نگاه نئوکینزیها کارفرما در کوتاه مدت می‌تواند سطح دستمزدها را تعیین کند ولی سطح دستمزد در بلندمدت از توافق کارفرمایان و اتحادیه‌های کارگری حاصل می‌شود. از منظر نظریه نهادی، ذی‌نفعان و نهادهای مختلفی در تعیین میزان حقوق و دستمزد دخالت دارند و صرفاً کارگر و کارفرما تعیین کننده نیستند. بر مبنای نظریه بهره‌وری، دستمزد هر کارگر باید به اندازه ارزشی باشد که وی به مجموع ارزش تولیدات سازمان اضافه می‌کند. در همین راستا نظریه کارایی مولد نیز پرداخت بر اساس افزایش تولید، مقاطعه‌کاری، کارانه و سود را مطرح می‌کند. بر اساس نظریه اصیل - وکیل، مدیران نمایندگان صاحبان سهام هستند و باید منافع مالکان را در هر شرایطی رعایت کنند. در زمینه حقوق و دستمزد آنها باید مراقب باشند ضمن تضمین منافع کارکنان، منافع سازمان و صاحبان سهام نیز رعایت شود در عین حال که منافع جامعه (مسئولیت اجتماعی) نباید نادیده گرفته شود.

توجه به چهار عامل در تعیین حقوق و دستمزد بسیار ضروری است:

۱. قانون عرضه و تقاضا
۲. هزینه زندگی
۳. قدرت پرداخت شرکت
۴. کارایی

### پیش‌نیازهای سیستم جبران خدمات

هنگام طراحی سیستم حقوق و دستمزد، علاوه بر موارد قانونی، نقش اتحادیه‌ها و اوضاع اقتصادی کشور باید به موارد زیر توجه شود:

۱. تحلیل شغل، شرح شغل و شرایط احراز
۲. ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل
۳. بررسی سطح حقوق در صنعت

هر سازمانی با دو چالش مهم در تصمیم‌گیری پرداخت به کارمندان روبه روست:

- رقابت بازار محصولات (تولیدات و خدمات)
- رقابت بازار نیروی کار

### تعیین ساختار پرداخت

ساختار پرداخت بیانگر این است که چقدر پرداخت کنیم (سطح پرداخت) و ارزش نسبی هر شغل چقدر است (ساختار شغل). از آنجا که ساختار پرداخت دربرگیرنده مقایسات بیرونی و درونی است لذا کارفرمایان باید به دقت آنها را بررسی و تعادل ایجاد کنند. حداقل سه رویکرد ایجاد پرداخت وجود دارد که بر اساس تأکید نسبی هر یک بر مقایسات داخلی و خارجی متفاوت‌اند که شامل:

۱. اطلاعات مربوط به بررسی بازار است که تأکید زیادی بر مقایسات بیرونی داشته، شامل شغل‌های کلیدی است.
۲. سیاست پرداخت که دربرگیرنده اطلاعات حاصل از مقایسات بیرونی و درونی است.
۳. درجات پرداخت که طی آن شغل‌های با ارزش و با محتوای مشابه با هم گروه‌بندی می‌شوند تا نرخهای پرداخت برقرار شود.

ساختار پرداخت سازمان بر مبنای ارزشیابی شغل و رتبه‌ها یا طبقه‌های بدست آمده تعیین می‌شود. دامنه پرداخت مجموعه‌ای از نرخهای تعریف شده از حداقل، متوسط و حداکثر پرداخت به یک شغل یا درون درجات شغلی است، از این رو کارکنان در یک شغل مشابه ممکن است پرداختهای متفاوتی داشته باشند. پس از تدوین ارزشیابی شغل و نرخ پرداخت، می‌توان منحنی دستمزد در سازمان را ترسیم کرد.

### حقوق مشاغل مدیریتی

پرداخت مدیران بر مبنای روش ارزشیابی مشاغل هی (فصل سوم) انجام می‌شود. میزان حقوق و مزایای یک مدیر به دو عامل اصلی بستگی دارد:

۱. اهمیت و ارزش شغل مدیریتی در سازمان
۲. شایستگی مدیر در انجام وظایف و مسئولیتها در شغل مدیریت

### سیستم حقوق، قوانین و دولت و شوراها کارگری

سازمانها عملکرد و اتحادیه‌ها سابقه خدمت را اصل مهم در حقوق و دستمزد کارکنان می‌دانند. در نظام طبقه‌بندی مشاغل قانون کار چهار عامل مهارتها (تحصیلات و تجربه)، کوششها (فکری و جسمی)، مسئولیتها (مالیف دارایی، سرپرستی) و شرایط کار (دشوری و خطرات) برای تعیین نرخ پرداخت مورد توجه قرار می‌گیرد.



## فصل دهم: سیستم جبران خدمات: مزایا و پاداش

جبران خدمات کارکنان به دو صورت ملموس و ناملموس صورت می‌گیرد. جبران ملموس به وجوه نقدی و غیرنقدی همچون حقوق پایه، هزینه‌های زندگی، پاداشهای کوتاه مدت و بلندمدت، پرداخت شهریه و فوق‌العاده‌ها، بن، سرویس ایاب و ذهاب و ... اشاره دارد. جبران ناملموس به مواردی همچون شناسایی و تقدیر، پایگاه اجتماعی، امنیت شغلی، کار چالشی و فرصتهای یادگیری برمی‌گردد. سیستم پاداش معمولاً ترکیبی از این دو سازوکار است.

### مزایای قانونی

مزایای قانونی برای همه کارفرماها الزامی هستند. این مزایا شامل موارد زیر است:

- ✓ بیمه بیکاری
- ✓ مرخصی خانوادگی یا والدینی (مرخصی بدون حقوق)
- ✓ مرخصی استعلاجی (با حقوق یا بدون حقوق است)
- ✓ مرخصی با حقوق (بابت تفریح و تجدید قوای کارکنان)
- ✓ تعطیلات با حقوق

### مزایای سازمانی

سازمانها علاوه بر مزایای قانونی از برخی طرحهای انگیزشی برای جذب و حفظ کارکنان استفاده می‌کنند. این مزایا عبارتند از

- ✓ برنامه‌های رفاهی کارکنان
- ✓ بیمه عمر
- ✓ کمک هزینه آموزش
- ✓ مهد کودک و خانه سالمندان
- ✓ کمک هزینه مسکن
- ✓ هدیه روز تأسیس
- ✓ وام
- ✓ هدیه اعیاد
- ✓ بن
- ✓ حق ایاب و ذهاب
- ✓ بیمه مسافرت
- ✓ ...

### پاداش و انواع آن

پاداشهای درونی احساس مثبتی است که بخاطر انجام کار به فرد دست می‌دهد. بر خلاف پاداشهای درونی که منشأ آن خود فرد است، پاداشهای بیرونی ریشه در شغل ندارند یعنی انجام کار برای فرد پاداش محسوب نمی‌شود.

### معیارهای اعطای پاداش

۱. ارشادیت: در مشاغل دولتی، نظامی و مشاغل کارگری سنوات خدمت معیار تخصیص و اعطای پاداش است.

۲. عضویت در سازمان

۳. حضور در سازمان

۴. تخصص و مهارت: مثلاً مشروط کردن ارتقا به دارا بودن درجه تحصیلی دانشگاهی یا اخذ گواهینامه از مراجع معتبر.

۵. دشواری کار

۶. عملکرد

### ویژگی های پاداش مؤثر

سیستم پاداش زمانی کارا و مؤثر است که ویژگیهای اهمیت، انعطاف پذیری، فراوانی و تکرار، ارزش، دقت و ارتباط، انگیزه-های درونی، عدم فاصله زیاد بین پاداش مدیران و کارکنان، عینیت و شفافیت، انصاف و عدالت و کارایی مالی را داشته باشد.

### طرح های پاداش

در طراحی سیستم پاداش باید طرحهای متنوعی در نظر گرفته شود. برخی از این طرحها عبارتند از:

**پاداش یکجا:** برای ایجاد انگیزه در کارکنان بهتر است مبلغ پاداش بصورت یکجا به فرد داده شود.

**پاداش اقتضایی:** متناسب با شرایط سازمان می توان از سازوکارهای پاداش اقتضایی متناسبی به شرح ذیل استفاده کرد:

۱. روش بیدو: به عقیده بیدو پاداش کارانه باید بین کارگر و بقیه همکاران مرتبط تقسیم شود. از این میزان باید  $\frac{3}{4}$  به کارگر انجام دهنده و  $\frac{1}{4}$  به سرپرستان و کارکنان ستادی پرداخت شود.

۲. روش هالزی: هالزی معتقد است باید نصف مبلغ صرفه جویی شده از لحاظ زمان انجام کارها به کارگر انجام دهنده کار پرداخت شود.

۳. روش استاندارد محور: در این روش تعداد تولید یا خدمت مشخص و استاندارد در زمان و با کیفیت مورد نظر تعیین می شود و اگر کسی بیشتر یا کمتر از استاندارد تولید کرده باشد حقوقش افزایش یا کاهش می یابد.

۴. روش کارانه مدیران: در برخی سازمانها حقوق و پاداش آنها بر مبنای افزایش حقوق و دستمزد کارکنان و در برخی دیگر بر اساس سود یا درآمد کل سازمان یا کاهش هزینه و ضایعات تعیین می شود.

۵. مقاطعه کاری: پرداخت مزد بر اساس میزان تولید و کار انجام شده صورت می گیرد.

۶. حق العمل کاری: پاداش بر اساس درصدی از فروش ارائه می شود که در بخشهای فروش متداول است.

۷. روش کارانه تیمی یا مشوقهای گروهی: پاداش بر اساس عملکرد گروه ارائه می شود که در خرده فروشیها متداول است.

۸. تسهیم سود

۹. روش مبتنی بر مهارت

۱۰. توسعه سهام

۱۱. روش صورتحساب: پاداش بر اساس پیشرفت کار طبق روند پروژه و گرفتن پول از کارفرما پرداخت می‌شود.

۱۲. پرداخت مبتنی بر لیاقت

۱۳. روش کارانه سازمانی یا مشارکت در سود: متداول‌ترین طرحهای مشارکت در سود طرح اسکانلن است که در این روش اگر نسبت هزینه کار برای تولیدات به ارزش فروش آن کمتر از استاندارد باشد، به فرد پاداش تعلق می‌گیرد.

۱۴. کارت امتیازی متوازن: پاداش بر اساس عملکرد فرد در راستای اهداف کوتاه مدت و بلندمدت سازمان داده می‌شود.

۱۵. سهم بهره‌وری: در این روش تقسیم سود بر اساس بهره‌وری کلی تیم است، یعنی بر اساس تولیدات یا خدماتی که تیم در زمان مشخص ارائه داده است سود تقسیم می‌گردد.

۱۶. پرداخت مبتنی بر دانش: پاداش بر اساس کسب دانش جدید در شغل فعلی یا خانواده شغلی یا شغل جدید در سازمان اعطا می‌شود.

۱۷. پرداخت بر اساس مدارک: پاداش بر اساس ارائه گواهینامه‌ها و مدارک معتبر از دانشگاهها و مؤسسات آموزشی تخصیص می‌یابد.

۱۸. پرداخت مبتنی بر شایستگی: ترکیبی از روش مبتنی بر مهارت، مبتنی بر دانش و مبتنی بر مدارک است. شایستگی‌ها شامل توانایی‌های ذهنی و شناختی می‌شود.

اگر استراتژی توسعه افراد مهم باشد، پرداخت بر اساس مهارت بهتر است. به همین ترتیب پرداخت بر اساس شایستگی با استراتژی مشتری‌مداری، مقاطعه‌کاری و کمیسیون (حق‌العامل) با استراتژی بهره‌وری فردی، مشوقهای گروهی یا تسهیم سود گروهی با استراتژی کار تیمی، و واگذاری سهام با استراتژی افزایش سود شرکت متناسب است.

## فصل یازدهم: سیستم توسعه منابع انسانی با آموزش

آموزش کارکنان کارکردهای زیر را برای سازمان و فرد دارد:

- جامعه‌پذیری
- بهبود عملکرد
- جانشین‌پروری
- مهارت‌آموزی
- رفتارهای غیرمولد
- قابلیت اشتغال

## نظریات یادگیری و آموزش

## ۱. شرطی شدن کلاسیک

قدیمی ترین نظریات یادگیری در روانشناسی به مکتب فکری رفتارگرایی برمی گردد. پاولف، دانشمند روسی، یادگیری را همایندی (با هم ظاهر شدن) بین محرک و پاسخ می داند. شرطی سازی کلاسیک فرایندی است که در آن یک محرک خنثی در اثر همراه شدن با یک محرک غیر شرطی، به یک محرک شرطی تبدیل و موجب پاسخ شرطی می شود. مثلاً در آزمایش سگ پاولف:

پاسخ غیر شرطی (بزاق) → محرک غیر شرطی (گوشت)

پاسخ غیر شرطی (بزاق) → محرک خنثی (زنگ) + محرک غیر شرطی

پاسخ شرطی (بزاق) → محرک شرطی (زنگ)

علاوه بر محرک شرطی، محرکهای مشابه به آن نیز پاسخ شرطی را به همراه دارند و هر چقدر این شباهت بیشتر باشد، احتمال پاسخ شرطی بیشتر است. این اصل تعمیم نامیده می شود و در صدد تبیین آن است که چرا فرد می تواند در برابر موقعیتهای تازه به نسبت شباهتی که با موقعیتهای آشنای قبلی دارند، واکنش نشان دهد. از طرفی فرد می تواند به تفاوتها نیز واکنش نشان دهد؛ تعمیم واکنشی است در برابر شباهتها و افتراق یا تمییز واکنشی است در برابر تفاوتها. در انتزاع، بر اساس یک سری نمونه های متنوع و از طریق جدا کردن صفات عام و شاخص یک مفهوم از ویژگیهای عرضی و غیر جوهری آن به یک تصور کلی از یک شیء (کتاب، دفتر، میز) می رسیم که به این فرایند، افتراق محرک، مفهوم سازی یا بازشناسی الگو گفته می شود.

## ۲. شرطی شدن عامل یا کنشگر

اسکینر معتقد است که شرطی سازی کلاسیک، رفتارهای واکنشی را تبیین می کند و دلالت بر پاسخهای غیر ارادی دارد که بوسیله محرک بروز داده می شود، و از این رو از تبیین رفتارهای پیچیده انسان ناتوان است. در نظر اسکینر، رفتار تابعی از پیامدهای آن است نه تابع محرکها. در شرطی شدن عامل، آمدن تقویت کننده به دنبال پاسخ، بر احتمال وقوع پاسخ می افزاید. منظور از مفهوم تقویت، تشدید و یا افزایش احتمال بروز یک پاسخ خاص است. تقویت کننده به دنبال پاسخ، بر احتمال وقوع پاسخ می افزاید. تقویت کننده اولیه، تقویت کننده غیر شرطی است و برای بقای ارگانیسم ضروری است مثل هوا، آب، غذا. تقویت کننده ثانویه شرطی است. برای مثال پول یک تقویت کننده ثانویه است. افراد می دانند که با پول می توانند غذا فراهم کنند؛ یعنی تقویت کننده ثانویه در اثر همراهی با تقویت کننده اولیه، موجب بروز پاسخ می شود.

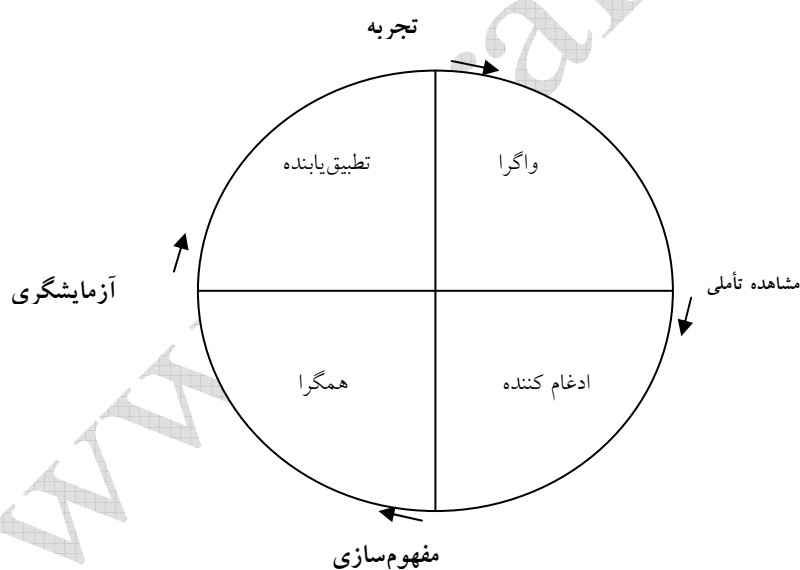
## ۳. یادگیری شناختی و یادگیری اجتماعی

روانشناسان شناختی معتقدند که یادگیری در انسان را نمی توان بطور کامل بر حسب تداومیهای شرطی تبیین کرد. نظریه یادگیری اجتماعی نیز بر تعامل بین رفتار و محیط تأکید دارد. به عقیده تولمن یادگیری عبارت است از یک ساخت شناختی که حتی بی آنکه تقویتی در کار باشد صورت می پذیرد. انسان فرمانبردار غریزه ها و نیروهای درونی و همچنین پاسخگوی منفعل در برابر محرکات بیرونی نیست. یادگیری اجتماعی بر مبنای یادگیری شناختی ارائه شده که بر شناخت و بینش فرد تکیه می کند و از این جهت از رفتارگرایی متمایز می شود. از منظر نظریه یادگیری اجتماعی فرد در چهار مرحله رفتار را یاد می گیرد:

۱. توجه: مشاهده رفتار الگو یا مدل و توجه به آن
۲. حفظ (مدل‌سازی): به یادسپاری رفتار
۳. بازتولید (تمرین و ایفا نقش)
۴. تقویت (بازخور و پاداش): تکرار رفتارهای یادگرفته شده و دریافت پاداش و در نتیجه تقویت رفتار

### سبک‌های یادگیری

کلب معتقد است کارکنان به لحاظ سبک یادگیری متفاوت‌اند و این مسئله باید مدنظر مدیران قرار گیرد. از طرفی آموزش دهندگان نیز سبک یادگیری خاص خود را دارند. در آموزش کارکنان باید دقت شود که بین سبک یادگیری کارکنان و سبک آموزش‌دهنده انطباق وجود داشته باشد. به عقیده کلب یادگیری فرایندی است که از طریق آن دانش بوسیله تغییر در تجربه ایجاد می‌شود. این فرایند شامل چهار مرحله حس کردن (تجربه عینی)، ادراک کردن (مشاهده)، تفکر (مفهوم‌سازی انتزاعی) و رفتار (آزمایشگری فعال) است. چرخه یادگیری کلب از دو محور تشکیل شده است: محور عمودی: تجربه عینی (ملموس) - انتزاعی، محور افقی: آزمایشگری فعال - مشاهده تأملی.



بر مبنای این چرخه:

۱. تجربه عینی: حس و احساس کردن محرکهای سازمانی و محیطی
۲. مشاهده تأملی: مشاهده و واکنش به واقعیت از منظرهای گوناگونی
۳. مفهوم‌سازی انتزاعی: تفکر و تبیین مساله
۴. آزمایشگری فعال: استفاده از مفاهیم نظری مراحل قبلی در عمل برای حل مسائل واقعی سازمان و محیط

واگراها افرادی هستند که قابلیت‌های تجربه عینی و مشاهده تأملی قوی دارند. ادغام کتته‌ها که قابلیت‌های مفهوم‌سازی انتزاعی و مشاهده تأملی قوی دارند. همگراها که قابلیت‌ها و مهارت‌های مفهوم‌سازی انتزاعی و آزمایشگری فعال دارند دارای قدرت حل مساله بالایی هستند و برای مشاغل مدیریتی مناسب‌اند. تطبیق‌دهنده‌ها نیز که قابلیت تجربه عینی و آزمایشگری فعال دارند برای مشاغلی همچون فروش و بازاریابی مناسب هستند.

## مراحل مختلف فرایند آموزش

۱. نیازسنجی آموزشی
۲. تعیین اهداف آموزشی
۳. انتخاب روش آموزش
۴. اجرای برنامه آموزشی
۵. ارزیابی برنامه آموزشی

## روشهای آموزش

روشهای مختلف آموزش عبارتند از سخنرانی (متداول‌ترین روش)، کارگاه آموزشی، بازیهای تجاری و مطالعه موردی، ایفای نقش، بازیهای مدیریتی و شبیه‌سازی و روشهای آموزش ضمن خدمت.

**ایفای نقش:** در این روش از کارکنان خواسته می‌شود نقشی خاص را ایفا کنند. با این روش به کارکنان آموخته می‌شود که چگونه با یکدیگر رابطه برقرار و مسائل ارتباطی فی‌مابین افراد را حل کنند. در روش مطالعه موردی، مساله‌ای که قبلاً به وجود آمده به کارآموز داده می‌شود تا آن را حل کند ولی در روش ایفای نقش، مسائل در تعامل افراد با یکدیگر و در حین ایفای نقش به وجود می‌آید و او باید همان موقع تصمیم بگیرد و واکنش نشان دهد.

**روشهای آموزش ضمن خدمت:** متداول‌ترین روش آموزش برای کارکنان غیر مدیریتی و برای مشاغل ساده است. انواع آن عبارتند از چرخش شغلی، روش سمعی و بصری، آموزش تیمی (به دو صورت آموزش چرخشی و آموزش هماهنگی)، مربی‌گری و مشاوره، استاد-شاگردی (در مشاغل فنی-حرفه‌ای متداول است) و برنامه‌های کارآموزی.

## ارزیابی برنامه‌های آموزشی

معمولاً اثربخشی دوره‌های آموزشی بر اساس چهار معیار اصلی ارزیابی و سنجیده می‌شود:

- رضایت کارآموز از دوره (ساده‌ترین و متداول‌ترین روش)
- یادگیری حاصل از دوره
- بررسی تغییر رفتار کارآموز
- بررسی نتایج

## مسیر شغلی

در دیدگاه سنتی، مسیر شغلی یک سری پستهای متوالی در یک شغل یا سازمان تعریف می شود. در سازمانهای امروزی افراد مسیر شغلی سیال تر و پویاتری دارند که بر مبنای علایق، تواناییها، ارزشهای فرد، و بر مبنای تغییرات محیط کاری تغییر می-یابد و اصطلاحاً مسیر شغلی متغیر نامیده می شود.

## رویکردهای توسعه منابع انسانی

معمولاً سازمانها چهار رویکرد در زمینه توسعه منابع انسانی دارند:

- رویکرد اول آموزش است که در فصل قبل توضیح داده شد.
- رویکرد دوم ارزیابی است که اطلاعاتی بصورت بازخور به فرد در مورد رفتار و عملکردش ارائه می شود.
- رویکرد سوم تجربیات شغل است. در این حالت فرد در مواجهه با الزامات شغل، مهارتها، دانش و الگوهای ذهنی خود را توسعه می دهد.
- رویکرد چهارم روابط شخصی است که بصورت روابط مراد-میریدی و مربی گری انجام می گیرد.

## مراحل مسیر شغلی

۱. مرحله کارآموزی و استقرار: معمولاً پنج سال اول اشتغال فرد است که طی آن فرد با دانش و تواناییهای لازم کار آشنا می شود.
۲. مرحله پیشرفت: در این مرحله نیازهای پیشرفت، موفقیت، احترام و استقلال برای فرد مهم است.
۳. حفظ و نگهداری: فرد سعی می کند از اندوخته های بیست سال قبل خود استفاده کند. در این مرحله معمولاً بحران مسیر شغلی میانی رخ می دهد و فرد احساس درجا زدن و نارضایتی دارد.
۴. مرحله بازنشستگی

## گرایش و جهت گیری مسیر شغلی

مسیر حرفه ای: به معنای توالی سمتهای شغلی است که فرد در طول پیشرفت حرفه ای خود بر عهده می گیرد.

مسیر شغلی بیرونی: یعنی ترتیب فعالیتهایی که فرد انجام می دهد.

مسیر شغلی درونی: یعنی ادراک فرد از زندگی کاری خود.

جهت گیری حرفه ای: این مفهوم بیانگر ترجیحات فرد در مسیر شغلی است و علاوه بر جنبه بیرونی، جنبه درونی را نیز در بر می گیرد.

فرد ممکن است جهت‌گیری فنی یا مدیریتی داشته باشد. در جهت‌گیری فنی تأکید بر کسب مهارت بیشتر در زمینه تخصصی شغل و ترقی تکنیکی است. در جهت‌گیری مدیریتی تمرکز بر کسب مهارت و پیشرفت در زمینه مدیریت عمومی است.

### مسائل مسیر شغلی

**مسیر شغلی دوگانه:** در حال حاضر یکی از مشکلات سازمانها ارتقای مهندسان و متخصصان به مشاغل مدیریتی است. راه-حل این وضعیت توسعه مسیر شغلی دوگانه است که هم در زمینه تخصصی و هم در زمینه مدیریتی فعالیت کنند.

**مسیر شغلی بدون مرز:** در حال حاضر برخی کارکنان مسیر شغلی بدون مرز را می‌پسندند و ترجیح می‌دهند از سازمانی به سازمان دیگر رفته، فرصتهای استخدامی متفاوت را تجربه و مسیر شغلی خود را پیگیری کنند.

**پدیده فلات:** پدیده فلات یا سکون مسیر شغلی به این موضوع اشاره دارد که به دلایل سازمانی یا شخصی حرکت به سمت بالا و ارتقا به کندی رخ می‌دهد. فلات سه حالت ساختاری (فرد به نهایت ارتقا در سازمان می‌رسد)، محتوایی (فرد شغل را بطور کامل یاد می‌گیرد) و زندگی (کار فرد، زندگی وی را تحت تأثیر قرار می‌دهد) دارد.

**سقف شیشه‌ای:** زنان برای نیل به پستهای مدیریتی با مشکلات بسیاری مواجه‌اند که نامرئی است و سقف شیشه‌ای نامیده می‌شود. البته اقلیتها و قومیتها نیز با این مساله مواجه هستند.

### جانشین‌پروری

هدف جانشین‌پروری این است که استعدادهای کنونی سازمان را به استعدادهای مورد نیاز آن در آینده تبدیل کند. برنامه‌ریزی جایگزینی در صدد است به محض اینکه پستی خالی شد، فردی حائز شرایط را در آن پست بگمارد ولی جانشین‌پروری، جایگزینی صرف نیروها در پستهای خالی شده نیست بلکه رویکردی فوق‌فعال دارد و موجب پرورش استعدادهای شده، بطور سیستماتیک رهبری و مدیریت سازمان بقا می‌یابد. همچنین جانشین‌پروری با برنامه‌ریزی نیروی کار تفاوت دارد که برنامه‌ریزی جامع برای کلیه منابع انسانی است و پرورش و شکوفایی استعدادهای در آن کمرنگ است. در مدیریت استعدادهای تأکید بر شناسایی و پرورش بهترین استعدادهای شرکت است ولی جانشین‌پروری شامل همه افراد در همه مشاغل و در همه سطوح می‌شود. جانشین‌پروری با سرمایه‌انسانی نیز از این جهت متمایز می‌شود که تأکید سرمایه‌انسانی بر ارزش اقتصادی انسانها در اقتصاد دانش‌محور است.

یکی از ملزومات و پیش‌نیازهای جانشین‌پروری، شناسایی شایستگی‌هاست. شایستگی شغلی دربرگیرنده انگیزه، ویژگی‌ها، مهارتها، خودپنداری، دانش، تجربه و نقش فرد است که موجب می‌شود فرد عملکرد بالا یا پایین در شغل داشته باشد. برای اینکه بتوان مدل شایستگی را به دست آورد باید دو طرح مطالعاتی انجام دهیم:

۱. طرح مطالعه شایستگی حال: بر یک بخش یا دسته شغل یا گروه شغلی تأکید دارد.
۲. طرح مطالعه شایستگی آینده: باین طرح نیز تأکید بر یک بخش، دسته شغلی یا گروه شغلی آغاز می‌شود، با این تفاوت که در این حالت باید برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان، مأموریت و چشم‌انداز آن در نظر گرفته شود.

### مدیریت تغییر



بهترین نقطه شروع برای مدیریت تغییر، مساله‌یابی است. یکی از راههای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر نیز تشریح منافع است که از جانشین‌پروری حاصل می‌شود یا نیازهایی است که در سازمان احساس می‌شود. همسو کردن برنامه‌های جانشین-پروری با برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی و کل سازمان بسیار مهم است.

## نقش‌های کلیدی در جانشین‌پروری

سه نقش مدیر عامل، معاون منابع انسانی و خود فرد در موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری مؤثر است. مدیر عامل نباید برنامه‌های جانشین‌پروری را به معاونت منابع انسانی واگذر کند، چرا که اهمیت مساله کاهش خواهد یافت.

## تشخیص مشاغل کلیدی

راههای تشخیص مشاغل کلیدی سازمان برای اجرای برنامه جانشین‌پروری عبارتند از (۱) نمودار سازمانی (مشاغلی که با مدموریت سازمان ارتباط قوی دارند کلیدی‌اند)، (۲) بحران در روند کارها (وقتی یکی از مشاغل کلیدی برای مدتی بدون متصدی باقی بماند روند کارها به هم می‌خورد)، (۳) مصاحبه با مدیران.

## فصل سیزدهم: حق و تکلیف کارکنان: سیستم انضباطی و ضوابط اخلاقی

### انضباط

کارکرد اصلی سیستم انضباطی اصلاح رفتار نامطلوب و یاددهی رفتار مطلوب، مناسب و مطابق با استانداردهای سازمان است. هدف اصلی از انضباط باید تغییر و اصلاح رفتار و عملکرد کارکنان باشد.

### شکل‌دهی رفتار

نظریه شرطی‌سازی عامل اسکینر نقش مهمی در بوجود آوردن رفتارهای تازه دارد. چون در این شرطی شدن پاسخهایی تقویت می‌شوند که آزمایشگر تعیین می‌کند و همراه با آن سایر پاسخها خاموش می‌شوند. این فرایند شکل‌دهی رفتار (کاهش یا افزایش احتمال رفتار خاص) نام دارد که به چهار روش رفتار را شکل می‌دهد:

۱. **تقویت مثبت:** قوی‌ترین نوع تقویت است و عبارت است از فرایند تقویت رفتار بوسیله ارائه محرکهای مطلوب.
۲. **تقویت منفی:** عبارت است از فرایند تقویت رفتار با حذف محرکهای نامطلوب.
۳. **تنبیه:** فرایند تضعیف رفتار از طریق ارائه پیامدهای نامطلوب یا حذف پیامدهای مطلوب است. تنبیه موجب تضعیف رفتار می‌شود در حالی که تقویت منفی موجب تقویت رفتار می‌شود، چرا که فرد را از یک وضعیت نامطلوب رها می‌سازد.
۴. **خاموشی:** فرایند تضعیف رفتار و از بین رفتن با عدم تقویت (مثبت، منفی) یا نادیده گرفتن و بی توجهی است. تنبیه این ایراد را دارد که می‌گوید "این رفتار را رها کن" ولی نمی‌گوید به جای آن چه رفتاری داشته باش. همچنین اینکه تنبیه تا زمانی مؤثر است که فرد تنبیه کننده حضور دارد.

## انواع تخلفات

تخلفات سازمانی به چهار گروه ذیل تقسیم می‌شود:

- تخلفات زمانی و عملکردی: مانند غیبت، تأخیر، انجام ندادن بموقع کار، انجام کار زیر حد استاندارد.
  - اعمال غیر اخلاقی: مانند تقلب، دزدی، عدم امانت‌داری.
  - اعمال بدنام کننده سازمان: مانند بدگویی از سازمان در بیرون، بزهکاری، ابراز شک و تردید درباره ارزشهای سازمان
  - رفتارهای ضد شهروندی: مانند سرپیچی از دستورات، شوخیهای آزاردهنده، مشاجره با همکاران یا مشتریان.
- استعاره بخاری داغ برای سیستم انضباطی

سیستم انضباطی در سازمان به یک بخاری داغ تشبیه شده و زمانی مؤثر است که خصوصیات بخاری داغ را داشته باشد:

۱. آزاردهندگی: اقدام انضباطی باید برای فرد آزار دهنده و ناخوشایند باشد تا فرد دیگر آن را تکرار نکند.
۲. فوریت زمانی: با لمس بخاری داغ، دست بلافاصله می‌سوزد، در سازمان نیز فرد باید به محض ارتکاب خطا مجازات گردد تا بداند چرا مجازات می‌شود.
۳. هشداردهندگی
۴. عدالت
۵. تأکید بر عمل نه شخص

## انواع اقدامات انضباطی

تذکر شفاهی، اخطار کتبی، انفصال موقت (تعلیق)، تنزل مقام، کسر حقوق و مزایا، و اخراج از جمله اقدامات انضباطی‌اند. رویکرد انضباطی مثبت بر رفتارهای آینده متمرکز است و خاصیت پیشگیرانه دارد.

## فصل چهاردهم: ایمنی، بهداشت، روابط کار و جدایی از سازمان

### ایمنی شغلی

هدف اصلی مهندسی ایمنی، موشکافی محیط کار برای شناسایی منشأ حوادث بالقوه است. البته باید در نظر داشت که مساله ایمنی، مسئولیت همه اعضای سازمان است و باید به جزئی از فرهنگ سازمان تبدیل شود.

### استرس

استرس یک واکنش تطبیقی به یک عامل بیرونی است که پیامدهای فیزیولوژیک (سیستم گوارش، سیستم قلب-عروقی، سیستم عصبی-عضلانی)، رفتاری (خشم)، شناختی (تمرکز پایین، کاهش خلاقیت) و روانشناختی (افسردگی، انزوا) زیادی برای هر

فرد خاص در پی دارد و فرد را از حالت نرمال خارج می‌کند. در نظر سلیه، پدر استرس در مفهوم جدید آن، وقایع مثبت و منفی هر دو می‌توانند پاسخهای استرسی یکسانی را موجب شوند که مفید یا مضر است. وی استرسی را که پیامدهای مثبت به دنبال دارد استرس مثبت می‌نامد. در نظر وی:

- پاسخ به استرس متمایز از استرس زهاست،
- استرس صرفاً یک تنش عصبی نیست،
- استرس اجتناب ناپذیر است،
- استرس ممکن است پیامدهای مثبت داشته باشد،
- زندگی مملو از استرس است و استرس با مرگ پایان می‌یابد.

### استراتژیهای مدیریت استرس

بطور کلی فنون مدیریت استرس به دو نوع تقسیم می‌شود:

۱. فنون مساله‌محور (ستیز): به تلاش برای تغییر شرایط اشاره دارد.
۲. فنون احساس محور (گریز): به کاهش تنش احساسی بدون تغییر شرایط برمی‌گردد، یعنی احساس فرد نسبت به شرایط تغییر می‌کند.

استراتژیهای مدیریت استرس نیز سه نوع می‌باشند که بصورت فردی یا سازمانی بکار گرفته می‌شوند:

۱. پیشگیری از استرس زها
۲. پیشگیری از استرس
۳. درمان پیامدهای استرس

#### استراتژیهای مدیریت استرس

سازمانی	فردی	استراتژی
طراحی مجدد مشاغل ابهام زدایی و شفاف سازی برنامه زمانی کار سبک مدیریت و ساختار سازمانی فرهنگ سازمانی و ارتباطات سیستم پاداش عادلانه	خوش بینی اکتسابی مدیریت اوقات کاری مدیریت اوقات فراغت	پیشگیری از استرس زها
مشاوره های روانی حمایت اجتماعی تیم سازی	عوامل وضعیتی-شخصی ارزیابی شناختی از استرس فنون سازگاری	پیشگیری از استرس
برنامه های کمک به کارکنان زمان استراحت کافی مرخصی استرس بهبود شرایط کاری	آرام سازی و تناسب اندام مراقبه (مدیتیشن) رژیم غذایی بازخور حیاتی خودگشودگی (افشا) درمان پزشکی	پیشگیری و درمان پیامدهای استرس

## برنامه‌های بهداشتی

برنامه‌های بهداشتی زمانی مفید است که کارکنان ارزش آنها را بدانند و مدیریت ارشد از آن حمایت کرده، منابع لازم را در اختیار قرار دهد. کیفیت محیط کاری و نشانگان بیماری ساختمان‌های از موضوعات اصلی بهداشتی است. کیفیت محیط کاری به کیفیت هوا در محیط کار اشاره دارد و نشانگان بیماری ساختمانی به همه عوارضی اشاره دارد که کارکنان باور دارند از ساختمان محل کار ناشی می‌شود.

## روابط کار

یک احساس مشترک بین کارکنان این است که سازمان منافع آنها را رعایت نمی‌کند و مقررات و دستورالعمل‌های سازمان به نفع کارفرماست. این احساس موجب شده است که کارکنان به رفتارهای جمعی روی آورند و از طریق اتحادیه‌های کارگری منافع جمعی خود را پیگیری کنند. تعاملات بین اتحادیه‌ها و مدیران سازمان، روابط کار نامیده می‌شود. در مورد روابط کار سه دیدگاه وحدت‌گرا، کثرت‌گرا و بنیادگرا وجود دارد:

1. وحدت‌گرا: در این دیدگاه منافع افراد و گروه‌های متعدد در سازمانها همسو فرض می‌شود.
  2. کثرت‌گرا: فرض می‌شود که گروه‌های متعددی در سازمان وجود دارند که منافع آنها با هم متفاوت است.
  3. بنیادگرا: بر تضاد طبقاتی در سازمان تأکید دارد که در آن الزاماً کارگران برای گرفتن دستمزد و مزایای بالاتر، امنیت شغلی بیشتر و اثرگذاری بر قوانین کار باید با هم متحد شوند و اتحادیه‌ها یکی از سازوکارهای اتحاد کارگران علیه سرمایه‌داران است.
- بهترین رویکرد در حل تعارضات بیت‌کارگر و کارفرما، توجه به اهداف سه‌دی‌نفع اصلی یعنی جامعه، اتحادیه و سازمان است.

## جدایی از سازمان

خروج یا ترک خدمت کارکنان از سازمان به دو شکل داوطلبانه و غیرداوطلبانه (بازخرید، بازنشستگی یا اخراج) رخ می‌دهد. **پدیده کناره‌گیری شغلی**: زمانی رخ می‌دهد که فرد به لحاظ فیزیکی یا ذهنی یا احساسی با شغل خود عجین نمی‌شود و صرفاً یک حضور فیزیکی حداقلی دارد.

**نرخ ترک خدمت کارکنان**: برابر است با تعداد افرادی که طی یک ماه از سازمان جدا شده‌اند به تعداد کل کارکنان در نیمه همان ماه ضربدر ۱۰۰. افرادی که بنحاطر ازدواج، فوت، از کار افتادگی یا اخراج سازمان را ترک می‌کنند نباید در نرخ ترک خدمت محاسبه شوند.

**هزینه‌های مستقیم ترک خدمت**: عبارتند از هزینه‌های جدایی، هزینه‌های جایگزینی و هزینه‌های آموزش.