

مدیریت منابع انسانی

(مفاهیم، تئوریه‌ها و کاربردها)

دکتر آرین قلی‌پور

کتاب بهرنگ (فر)
شماره ۹۱۳۲ - ۰۹۱۵۸۲۳۹۰۲۱
شعبه خ سیدی باساز بهشتی

تهران
۱۴۰۳



سازمان مطالعه و تدوین کتب دانشگاهی در علوم اسلامی و انسانی (سمت)
پژوهشکده تحقیق و توسعه علوم انسانی

مدیریت ۱۰۷

سرشناسه: قلی پور، آرین، ۱۳۵۲-
عنوان و نام پدیدآور: مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوریا و کاربردها) / آرین قلی پور.
مشخصات نشر: تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب دانشگاهی در علوم اسلامی و انسانی (سمت)،
پژوهشکده تحقیق و توسعه علوم انسانی، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری: یازده، ۶۰۴ ص.؛ مصب و (بخشی، نگه)، جدول، نمودار.

فروست: «سمت»؛ ۱۴۵۴. مدیریت؛ ۰۷
شابک: ۴-۲۰۸۸-۰۲-۶۰۰-۹۷۸-۵۵۰۰۰۰۰ ۵۵۰۰۰۰۰

یادداشت: پشت جلد به انگلیسی: Arian Gholipour. Human Resource Management: (Concepts, Theories and Applications).

یادداشت: چاپ اول: بهار ۱۳۹۰، چاپ سیزدهم: تابستان ۱۳۹۹ (ویراست ۲: با تجدید نظر)،
چاپ هجدهم: تابستان ۱۴۰۳.

یادداشت: کتابنامه.

یادداشت: نمایه.

موضوع: نیروی انسانی — مدیریت، Manpower Planning

موضوع: نیروی انسانی — برنامه ریزی، Manpower Policy

موضوع: کارکنان — مدیریت، Personnel Management

شناسه افزوده: سازمان مطالعه و تدوین کتب دانشگاهی در علوم اسلامی و انسانی (سمت)،
پژوهشکده تحقیق و توسعه علوم انسانی.

The Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Islamic Sciences and the Humanities (SAMT), Institute for Research and Development in the Humanities.

رده بندی کنگره: ۱۳۹۹ HF ۵۵۴۹/ن ۹ ق ۷۶

شماره کتاب شناسی ملی: ۵۴۰۲۰۹۳

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۱

سازمان مطالعه و تدوین کتب دانشگاهی در علوم اسلامی و انسانی (سمت)

پژوهشکده تحقیق و توسعه علوم انسانی



مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوریا و کاربردها)

دکتر آرین قلی پور (استاد دانشگاه تهران)

چاپ اول: بهار ۱۳۹۰

چاپ سیزدهم: تابستان ۱۳۹۹ (ویراست ۲: با تجدید نظر)

چاپ هجدهم: تابستان ۱۴۰۳

تعداد: ۲۰۰

حروفچینی و لیتوگرافی: سمت

چاپ

قیمت: ۵۵۰۰۰۰۰، قیمت گذاری و اصلاح و به روز رسانی قیمت جزو اختیارات
شهر: هرگونه دخالتی از سوی فروشندگان و عوامل توزیع در این

خصوص، مطلقاً ممنوع است.

نشانی ساختمان مرکزی: تهران، بزرگراه جلال آل احمد، غرب پل یادگار امام (ره)،

رویه روی پمپ گاز، کدپستی ۱۴۶۳۶۴۵۸۵۱، تلفن ۴۴۲۴۶۲۵۰-۲.

www.samt.ac.ir

info@samt.ac.ir

@sazman_samt

هر شخص حقیقی یا حقوقی که تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه ناشر، نشر یا پخش یا
عرضه یا تکثیر یا تجدید چاپ نماید، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شما استادان و فرهنگیان و دانشجویان و دانشمندان دانشگاهها و دانشسراها و نویسندگان و روشنفکران و دانشمندان معظم، باید کوشش کنید و مغزها را از این وابستگی فکری شستشو دهید و با این خدمت بزرگ و ارزنده، ملت و کشور خود را نجات دهید.

صحیفه نور؛ ج ۹، ص ۱۸۶

سخن «سمت»

یکی از هدفهای مهم انقلاب فرهنگی، ایجاد دگرگونی اساسی در دروس علوم انسانی دانشگاهها بوده است و این امر، مستلزم بازنگری منابع درسی موجود و تدوین منابع مبنایی و علمی معتبر و مستند با در نظر گرفتن دیدگاه اسلامی در مبنایی و مسائل این علوم است.

ستاد انقلاب فرهنگی در این زمینه گامهایی برداشته بود، اما اهمیت موضوع اقتضا می کرد که سازمانی مخصوص این کار تأسیس شود و شورای عالی انقلاب فرهنگی در تاریخ ۶۳/۱۲/۷ تأسیس «سازمان مطالعه و تدوین کتب دانشگاهی در علوم اسلامی و انسانی» را، که به اختصار «سمت» نامیده می شود، تصویب کرد.

بنابراین، هدف سازمان این است که با استمداد از عنایت خداوند و همت و همکاری دانشمندان و استادان متعهد و دلسوز، به مطالعات و تحقیقات لازم بپردازد و در رشته های مختلف علوم انسانی به تألیف و ترجمه منابع درسی اصلی، فرعی و جنبی اقدام کند.

دشواری چنین کاری بر دانشمندان و صاحب نظران پوشیده نیست و به همین جهت مرحله کمال مطلوب آن باید به تدریج و پس از انتقادات و یادآوریهای پیاپی ارباب نظر به دست آید. انتظار دارد که این بزرگواران از این همیاری و راهنمایی دریغ نورزند و با پیشنهادهای اصلاحی خود، این سازمان را در اصلاح کتاب حاضر و تدوین دیگر آثار مورد نیاز جامعه دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران یاری دهند.

کتاب حاضر برای دانشجویان رشته مدیریت، اقتصاد و حسابداری در مقطع کارشناسی به عنوان منبع اصلی درس «مدیریت منابع انسانی» به ارزش هر کدام ۳ واحد تدوین شده است. امید است که علاوه بر جامعه دانشگاهی، مدیران و سایر علاقه مندان نیز از آن بهره مند شوند.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	پیشگفتار
۴	مقدمه
۹	فصل اول: کلیات مدیریت منابع انسانی
۱۱	وظایف مدیریت منابع انسانی
۱۵	نقشهای منابع انسانی
۱۷	تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی
۱۹	چالشهای منابع انسانی در هزاره جدید
۳۱	فصل دوم: مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۳۴	مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۴۲	سیر تحول مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۵۳	استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان
۵۵	مدیریت جهانی
۶۱	فصل سوم: تحلیل، طراحی، ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل
۶۲	تحلیل شغل
۶۴	روشهای تحلیل شغل
۷۲	تدوین شرح شغل
۸۲	تدوین شرایط احراز شغل
۸۶	کاربرد شرح شغل و شرایط احراز
۸۶	طراحی شغل
۹۲	روشهای ارزشیابی مشاغل

صفحه	عنوان
۱۰۱	معیارهای ارزشیابی در عمل
۱۳۲	ارزشیابی مشاغل مدیریتی
۱۳۸	فصل چهارم: فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی
۱۴۰	مراحل برنامه‌ریزی منابع انسانی
۱۴۰	مرحله اول: مطالعه اهداف کلان و استراتژیهای آینده
۱۴۱	مرحله دوم: تعیین موجودی منابع انسانی
۱۴۲	مرحله سوم: برآورد منابع انسانی مورد نیاز (تقاضا برای منابع)
۱۴۶	مرحله چهارم: برآورد عرضه منابع انسانی
۱۵۱	استراتژیهای مازاد و کمبود منابع انسانی
۱۵۵	فصل پنجم: سیستم کارمندیابی
۱۵۷	عوامل مؤثر بر کارمندیابی
۱۶۲	مراحل کارمندیابی
۱۶۴	منابع کارمندیابی
۱۶۴	۱. کارمندیابی درون‌سازمانی
۱۶۷	۲. کارمندیابی برون‌سازمانی
۱۷۵	ارزیابی روشهای کارمندیابی
۱۷۹	فصل ششم: سیستم انتخاب
۱۸۰	عوامل غیرعملکردی در انتخاب
۱۸۴	روشهای انتخاب
۱۸۵	۱. غربال‌گری اولیه
۱۸۶	۲. تکمیل فرم درخواست کار
۱۸۹	۳. آزمونهای توانایی جسمی و ذهنی
۱۹۱	۴. آزمون شخصیت
۱۹۲	۵. مصاحبه‌های استخدامی
۲۰۱	۶. داده‌های زندگینامه‌ای و بررسی سابقه
۲۰۳	۷. آزمونهای سلامت جسمی- اخلاقی
۲۰۴	۸. نمونه کار
۲۰۷	رویکرد حذفی یا موازی
۲۱۰	معیارهای ارزیابی روشهای انتخاب

عنوان

صفحه

۲۱۵	فصل هفتم: سیستم آشناسازی و جامعه پذیری
۲۱۶	معارفه اولیه
۲۱۸	کارکرد جامعه پذیری
۲۲۰	مراحل جامعه پذیری
۲۲۰	مرحله اول: پیش از ورود به سازمان
۲۲۱	مرحله دوم: مواجهه فرد با سازمان
۲۲۳	مرحله سوم: تغییر فرد
۲۲۳	طراحی برنامه جامعه پذیری
۲۳۰	فصل هشتم: سیستم مدیریت عملکرد کارکنان
۲۳۴	اهداف و کارکردهای مدیریت عملکرد
۲۳۶	فرایند مدیریت عملکرد
۲۳۸	ویژگیهای سیستم ارزیابی عملکرد
۲۳۹	فرایند ارزیابی عملکرد
۲۴۰	رویکردهای ارزیابی عملکرد
۲۴۴	روشهای ارزیابی عملکرد
۲۴۵	رویکرد استانداردهای مطلق
۲۵۳	رویکرد استانداردهای نسبی یا مقایسه‌ای
۲۵۴	ارزیابی کننده
۲۶۰	مصاحبه ارزیابی و جلسات بازخورد
۲۶۳	دوره زمانی جلسات ارزیابی
۲۶۵	فرمهای ارزیابی
۲۷۴	طرحهای توسعه شخصی
۲۷۶	مربیگری
۲۷۷	دشواریها و خطاهای ارزیابی عملکرد
۲۸۵	مباحث حقوقی مدیریت عملکرد
۲۸۹	فصل نهم: سیستم جبران خدمات: حقوق و دستمزد
۲۹۴	نظریه‌های جبران خدمت
۲۹۹	پیش‌نیازهای سیستم جبران خدمات
۳۰۲	تعیین ساختار پرداخت

صفحه	عنوان
۳۰۸	تعیین حقوق پایه
۳۰۸	حقوق مشاغل مدیریتی
۳۱۰	سیستم حقوق، قوانین و دولت و شوراهای کارگری
۳۱۷	فصل دهم: سیستم جبران خدمات: مزایا و پاداش
۳۱۹	مزایای قانونی
۳۲۰	مزایای سازمانی
۳۲۱	پاداش و انواع آن
۳۲۳	معیارهای اعطای پاداش
۳۲۸	ویژگیهای سیستم پاداش مؤثر
۳۳۱	طرحهای پاداش
۳۳۱	پاداش یکجا
۳۳۲	پاداش اقتضایی
۳۴۰	فصل یازدهم: سیستم توسعه منابع انسانی با آموزش
۳۴۱	کارکردهای آموزش
۳۴۳	نظریات یادگیری و آموزش
۳۴۳	۱. شرطی شدن کلاسیک
۳۴۶	۲. شرطی شدن عامل یا کنشگر
۳۴۷	۳. یادگیری شناختی و یادگیری اجتماعی
۳۵۰	سبکهای یادگیری
۳۵۴	مراحل مختلف فرایند آموزش
۳۵۴	۱. نیازسنجی آموزشی
۳۵۷	۲. تعیین اهداف آموزشی
۳۵۷	۳. انتخاب روش آموزش
۳۶۷	۴. اجرای برنامه آموزشی
۳۶۷	۵. ارزیابی برنامه آموزشی
۳۷۳	فصل دوازدهم: توسعه منابع انسانی: سیستم مسیر شغلی و جانشین پروری
۳۷۴	مسیر شغلی
۳۷۴	رویکردهای توسعه منابع انسانی
۳۷۵	مراحل مسیر شغلی

صفحه	عنوان
۳۷۶	گرایش و جهت گیری مسیر شغلی
۳۷۸	مسائل مسیر شغلی
۳۷۹	جانشین پروری
۳۸۸	توسعه شایستگی
۳۹۰	مدیریت تغییر
۳۹۵	تنظیم مأموریت، سیاستها و رویه ها
۳۹۷	شناسایی گروه های هدف
۳۹۸	نقش های کلیدی در جانشین پروری
۳۹۹	بحران اولویت در جانشین پروری
۴۰۰	طرح عملیاتی
۴۰۳	نقش آموزش در جانشین پروری
۴۰۴	ارزیابی نیازمندی های کاری در زمان حال
۴۱۲	فصل سیزدهم: حق و تکلیف کارکنان: سیستم انضباطی و ضوابط اخلاقی
۴۱۴	انضباط
۴۱۴	شکل دهی رفتار
۴۱۹	فرایند انضباط
۴۱۹	کارکرد انضباط
۴۲۱	انواع تخلفات
۴۲۴	ارزیابی تخلفات
۴۲۴	استعاره بخاری داغ برای سیستم انضباطی
۴۲۸	انواع اقدامات انضباطی
۴۳۴	فصل چهاردهم: ایمنی، بهداشت، روابط کار و جدایی از سازمان
۴۳۷	ایمنی شغلی
۴۳۸	استرس
۴۴۳	میزان استرس زایی وقایع زندگی
۴۴۶	استراتژی های مدیریت استرس
۴۵۰	برنامه های بهداشتی
۴۵۱	روابط کار
۴۵۳	چانه زنی جمعی
۴۵۴	جدایی از سازمان
۴۵۵	نرخ ترک خدمت کارکنان

صفحه	عنوان
	پیوستها
۴۶۱	پیوست ۱: پرسشنامه نگرشهای شغلی و سازمانی
۴۶۱	پیوست ۲: مدل تعالی مدیریت منابع انسانی
۴۷۴	مقدمه
۴۷۴	مدل تعالی مدیریت منابع انسانی
۴۷۵	سطوح تعالی منابع انسانی دستگاه اجرایی
۴۸۵	بازه‌های مقادیر
۴۸۷	کاربرگهای جهت‌دهنده‌های منابع انسانی
۴۸۷	کاربرگهای فرایندهای منابع انسانی
۵۰۳	سطح تعالی نتایج منابع انسانی
۵۳۸	نتایج سازمانی
۵۳۸	نگرشهای منابع انسانی
۵۳۸	سطح تعالی یا بلوغ عملیاتی نگرشها
۵۴۵	نحوه امتیازدهی
۵۴۵	سطوح تعالی عملیاتی یا بلوغ
۵۴۶	ضریب امتیازات
۵۴۸	
۵۵۰	پیوست ۳: مفاد مهم از قانون کار جمهوری اسلامی ایران در مدیریت ...
۵۶۱	پیوست ۴: مفاد مهم از قانون مدیریت خدمات کشوری در مدیریت منابع انسانی
۵۶۱	فصل هفتم: استخدام
۵۶۱	فصل هشتم: انتصاب و ارتقای شغلی
۵۶۱	فصل نهم: توانمندسازی کارمندان
۵۶۲	فصل دهم: حقوق و مزایا
۵۶۳	فصل یازدهم: ارزیابی عملکرد
۵۶۴	فصل دوازدهم: حقوق و تکالیف کارمندان
۵۶۶	فصل سیزدهم: تأمین اجتماعی
۵۶۷	فصل چهاردهم: شورای عالی اداری و شورای توسعه مدیریت و ...
۵۶۸	فصل پانزدهم: مقررات مختلف
۵۶۹	پیوست ۵: پرسشنامه سنجش سطح منابع انسانی سازمان با استفاده از ...
۵۸۵	منابع و مآخذ
۵۹۵	نمایه

تقدیم به شرف اهل قلم
استاد حسن میرزایی اهرنجان

که حقیقت به ظاهر تلخ را فدای مصلحت به ظاهر
شیرین نکرد و چون در عصر تجاری سازی دانش و
ارزش، شرافت اکتسابی معلمی خود را نفروخت، در
تاریخ علوم مدیریت ایران جاودانه شد.

پیشگفتار

انقلابی که علم تجربی و عقلانیت ابزاری پرچمدار آن شد جهان را درنوردید و سازمان را بر انسان چیرگی بخشید به گونه‌ای که انسان بار دیگر به صورت کاملاً داوطلبانه برده آفریده خود شد. تردیدی نیست که در سایه این انقلاب، این علم و این نوع عقلانیت، جسم انسان روز به روز آسوده‌تر ولی روانش رنجورتر می‌شود. در این بین با کمال بی‌اعتنایی به حقیقت، غایت آمال مدیریت منابع انسانی این است که از استقرار صرفاً چرخ‌دنده‌وار انسانها در سازمانها جلوگیری کند و انسان دورافتاده از طبیعت و فطرت به خاطر منزلت و قدرت را به طور تدریجی از این وضعیت برهاند.

منابع انسانی هر سازمان، عامل اصلی حیات آن سازمان است و از این رو شناخت انسان برای مدیریت اثربخش آن ضروری می‌باشد. مدیریت منابع انسانی بر مبنای مفاهیم رفتار سازمانی بنا شده است که با تلاشهای نظام‌مند برای شناخت، درک و کنترل رفتار انسان، تحقق اهداف سازمانی را امکان‌پذیر می‌سازد. مدیریت منابع انسانی در صدد است تا ضمن تضمین بهره‌وری منابع انسانی و سودآوری سازمان، بخشی از نیازهای انسان نیز برآورده گردد.

این کتاب حاصل یافته‌های علمی است که با متدولوژیهای معتبر و محکم به دست آمده‌اند و از آنجا که شرافت و اصالت محققان دخالتی در اثبات یا تأیید آنها نداشته است از چنان تعمیم‌پذیری و عینیتی برخوردارند که امکان تبدیل علم به افیون روشنفکران را مهیا می‌سازد و بی‌هیچ تردیدی پذیرفته می‌شوند.

تلاش شده است که تا حد امکان ایده‌ها و مفاهیم مدیریت منابع انسانی به صورت مختصر و منسجم ارائه گردد. البته همه ایده‌های کتاب کاملاً بدیع نبوده، در هر کدام از مفهوم‌پردازیه‌ها جلوه‌های اندیشه دانشمندان علوم انسانی مشهود است.

در کتاب ضمن استفاده از نظرات اندیشمندان، در مواردی مفاهیم، متناسب با بحث به گونه‌ای تعدیل یافته که ممکن است برای خود آنان متفاوت به نظر آید؛ شاید با این کار در حق آنها بی‌انصافی شده باشد ولی قدرشناسی تاریخی و تکرار بی‌کم و کاست نظریه‌ها فضیلتی علمی محسوب نمی‌شود، در عین حال کتاب به امانتداری پایبند بوده است.

در تکوین این کتاب که نتیجه اندیشه‌ورزی در زمینه مدیریت منابع انسانی از سال ۱۳۷۷ تاکنون است اندیشمندان زیادی مرا یاری داده‌اند که لازم می‌دانم از همه آنها قدردانی و تشکر کنم. از اساتید بزرگوار دکتر محمد سعید تسلیمی، دکتر حسن میرزایی اهرنجانی و دکتر علی رضائیان که در تکوین اندیشه‌های من نقش محوری داشته‌اند سپاسگزاری می‌کنم. در طول تدریس چندساله در دانشکده مدیریت و دانشکده فنی دانشگاه تهران و ام‌بی‌ای دانشگاه صنعتی شریف، سؤالات دانشجویان در پیچه‌های مطالعاتی فراوانی را به روی من گشوده است. در فرایند تدوین کتاب از مشورت‌های همسر در زمینه ترتیب مطالب و انسجام درونی کتاب بهره‌مند بوده‌ام. پس از اتمام نگارش کتاب، طرح کلی آن توسط دکتر ناصر میرسپاسی و دکتر سید بابک علوی، فصل اول توسط دکتر محمدعلی شاه‌حسینی، فصل دوم توسط دکتر محمد ابوبی اردکان و دکتر محمد مهدی فراخی، فصل سوم توسط دکتر حمیدرضا یزدانی، فصل چهارم توسط دکتر ابراهیم شیخ و دکتر رضا طهماسبی، فصل پنجم توسط دکتر نسترن سیمااصل، فصل ششم و هفتم توسط دکتر عسل آغاز، فصل هشتم و دوازدهم توسط دکتر قنبر محمدی الیاسی، فصل نهم و دهم توسط دکتر ندا محمد اسماعیلی، فصل یازدهم توسط دکتر مرجان فیاضی، فصل سیزدهم و چهاردهم توسط دکتر مینا دده بیگی مطالعه گردید، و نظرات ارزشمند این بزرگواران موجب رفع ابهامات و نقایص و سلاست متن این فصول شده است. همچنین فهرست منابع و ماخذ کتاب توسط دکتر سمیرا فاخری بازبینی و تکمیل شده است. پس از ارائه کتاب به «سمت» از نظرات بسیار اثربخش و ارزشمند داوران ناشناس آن سازمان بهره‌مند بوده‌ام. بازخورهای مفید همه این عزیزان در کتاب حاضر اعمال و تلاش شده است که مفاهیم حتی المقدور با نثر روان

و سلیس و به دور از دشواری ارائه گردد. در این زمینه نقش ویراستار کتاب خانم معصومه اروانه بسیار برجسته بوده است. بر خود واجب می‌دانم از همه این بزرگواران تقدیر و سپاسگزاری نمایم.

کتاب حاضر بر مبنای تفکرات ارزشمند اندیشمندان بزرگ تکوین یافته و نوشته‌های بزرگان موجب غنای کتاب شده است. علاوه بر تحقیقات دست اول، کتابهای مهم مدیریت منابع انسانی از جمله دسلر، دیسنزو و رایینز، اسنل و بهلندر، ایوانکوویچ، آرمسترانگ، نوته، میرسپاسی، سعادت در تکوین این کتاب نقش بسیار زیادی داشته است ولی با همه این اوصاف ادعای کتاب حاضر این نیست که هیچ نقصی ندارد و همه مسائل مدیریت منابع انسانی را پوشش داده است. پیشاپیش از برخوردهای انتقادی با مطالب قدردانی می‌شود و از بازخورهای صادقانه خوانندگان محترم در ویرایشهای بعدی استفاده خواهد شد.

آرین قلی پور

خلخال - تابستان ۱۳۸۹

مقدمه

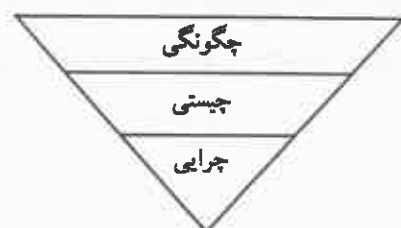
مدیریت به عنوان یک علم سکولار زمانی در تاریخ تفکر بشری در غرب به وجود آمد که بشر مدرن خدا را کشته بود و خود جانشین خدا برای اداره جهان شده بود. این وضعیت در جمله زهرآگین نیچه که «خدا مرده است» به جدی‌ترین شکل ممکن نمود یافته بود. به تعبیر وایتهد جهان بار دیگر تاریک شده بود چون علمای مدیریت از پیغمبران جلو افتاده بودند. بشر تلاش می‌کرد در دنیای بی‌خدا، مدیریت جهان را خودش به عهده بگیرد و برای حل مشکلات خود و جهان اجتماعی ساخته خود، به خدا مراجعه نکند. در این بین کنترل انسانهای دیگر ضرورت می‌یافت و باید زمینه شناخت رفتار انسان در سازمان به منظور کنترل فراهم می‌شد؛ از این رو جوانه‌های علم مدیریت رفتار سازمانی و به تبع آن مدیریت منابع انسانی به تدریج رشد یافتند.

هدف رفتار سازمانی و منابع انسانی شناخت، پیش‌بینی و کنترل رفتار انسان در سازمان است. رفتار سازمانی صرفاً به تبیین علل رفتار بسنده نمی‌کند، بلکه تجویزاتی نیز ارائه می‌دهد و در مواردی رفتار جهت داده می‌شود تا رفتار دلخواه حاصل شود، پس هدف رفتار صرفاً شناخت نیست. نظریه‌ها و مفاهیم رفتار سازمانی در صدد تبیین رفتار انسان در سازمان‌اند. شکوه و عظمت انسان به حدی است که قوی‌ترین نظریه‌های علوم انسانی از تبیین آن ناتوان‌اند؛ بنابراین هیچ‌کدام از نظریه‌های رفتار سازمانی و منابع انسانی، قدرت تبیین تمام پیچیدگیهای انسان را ندارند و در همه شرایط صادق نیستند.

فقر مدیریت در قرن اخیر از این بوده که برای حل مسائل انسانی از الگوهای غیرانسانی (حیوانی و طبیعی) بهره گرفته است، رفتار سازمانی و منابع انسانی نیز از این وضعیت در رنج است هرچند که این رنج زیاد احساس نمی‌شود. برای مثال تعمیم

نتایج حاصل از آزمایش روی سگ، موش، کبوتر و اسب به انسان، مرتبه وجودی انسان را تنزل می‌دهد ولی در رفتار سازمانی به دلایل نسبتاً عقلایی متداول است.

مثل همه مفاهیم مدیریت (قلی‌پور، ۱۳۸۴)، فقر رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی در این است که نظریه‌ها و مفاهیم آن در سطح چگونگی^۱ هستند و چندان توجهی به چیستی^۲ و چرایی^۳ ندارند (شکل ۱). چگونه انسان را برانگیزانیم؟ انسان چگونه ادراک می‌کند؟ انسان چگونه یاد می‌گیرد؟ چگونه بهره‌وری منابع انسانی را افزایش دهیم؟ چگونه کارایی را حداکثر کنیم؟ امید است اندیشه‌ورزیهای آینده مدیریت بتواند وارد لایه‌های زیرین مفاهیم روینایی شود.

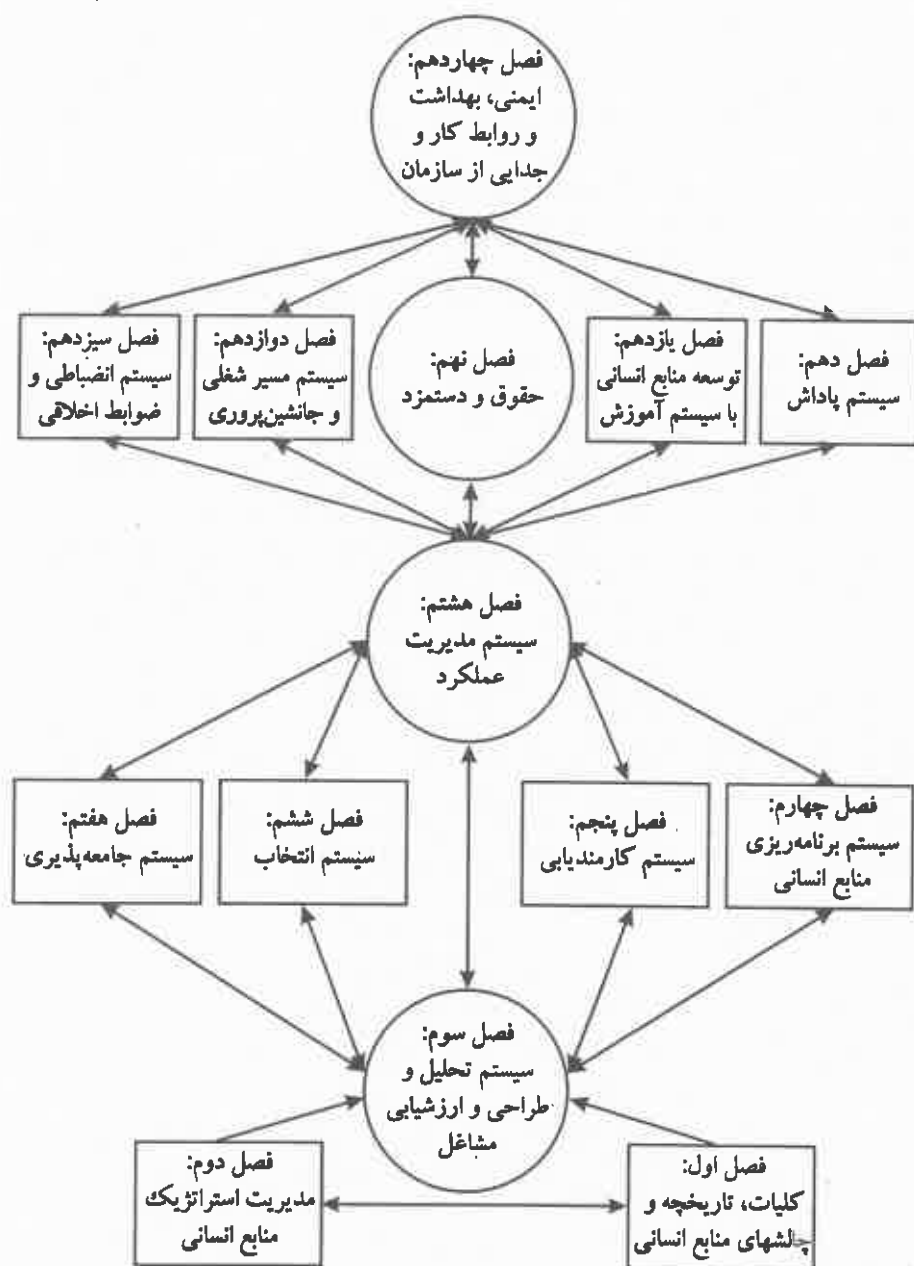


شکل ۱ سطوح تفکر مدیریت در تحقیقات و مطالعات

سعی بر این بوده است که مطالب در قالب کتاب درسی طراحی شود (شکل ۲). اهداف رفتاری در اول هر فصل، ارتباط و اهمیت مطالب فصل را نشان می‌دهد: در ارائه مطالب سعی شده است که تعادلی بین مطالب کلاسیک و جدید وجود داشته باشد. مثالهای زیادی از مسائل دنیای واقعی در سازمانهای خصوصی و دولتی ارائه و شواهد تجربی از منابع علمی معتبر بیان شده است. همچنین آزمونها و مقیاسهای خاصی برای برخی از مفاهیم همراه با کلید آنها در کتاب گنجانده شده است. در آخر هر فصل نیز مصداقهایی از نحوه مدیریت منابع انسانی در حوزه‌های گوناگون که شرکتهای برتر در عمل پیاده کرده‌اند ذکر شده است. در بعضی از قسمتها نویسنده نقدها و نظرات خود را وارد کرده و طرح کلی کتاب ضمن مشابهت با کتابهای مدیریت منابع انسانی در نوع خود طرحی بدیع و جامع به نظر می‌رسد.

1. How to do?
2. What to do?
3. Why to do?

کتاب حاضر نیازهای مخاطبان متعددی را برطرف می‌کند: گروه اول دانشجویان مدیریت در دوره‌های کارشناسی در گرایشهای مدیریت دولتی، بازرگانی، صنعتی، بیمه، جهانگردی، کارآفرینی، حسابداری و مالی که مطالب کتاب، سرفصل جدید آموزش عالی را برای آنها به طور کامل پوشش می‌دهد. گروه دوم دانشجویان مدیریت در دوره‌های کارشناسی ارشد در گرایشهای مدیریت دولتی، بازرگانی، صنعتی، بازاریابی، جهانگردی (توریسم)، مالی، شهری، اجرایی، ام‌بی‌ای، سیستم، فناوری اطلاعات (IT)، کارآفرینی، رسانه و منابع انسانی و امور فرهنگی که کتاب علاوه بر مطالب درسی می‌تواند منبع خوبی برای تحقیقات آنها باشد. گروه سوم مدیران اجرایی و کارکنان سازمانها و شرکتها که کتاب حاوی مضامین کاربردی مؤثری برای آنها به منظور هدایت منابع انسانی و حضور موفق در سازمان است.



شکل ۲. طرح کتاب

فصل اول

کلیات مدیریت منابع انسانی

رفتار انسان شاخص انسانیتش و گفتارش شاخص فهم اوست.
امام علی (ع)

اهداف رفتاری

۱. درک اهمیت منابع انسانی در سودآوری و عملکرد سازمانی
۲. تشریح وظایف مدیریت منابع انسانی
۳. تبیین جایگاه معاونت منابع انسانی در ساختار سازمانی
۴. شناخت تاریخچه مدیریت منابع انسانی
۵. تشخیص چالشهای منابع انسانی در هزاره جدید
۶. شناسایی اثرات تفاوت‌های نسلی در اقدامات مدیریت منابع انسانی
۷. تشخیص حساسیتهای دانشگران در سازمان
۸. تمایز بین برون‌سپاری، شغل‌سپاری، لیزینگ کارکنان و کارکنان مجازی
۹. تبیین اثرات جهانی شدن بر اقدامات مدیریت منابع انسانی
۱۰. توضیح شاخصهای سیستم اطلاعاتی منابع انسانی
۱۱. آشنایی با مدیریت منابع انسانی الکترونیکی
۱۲. تشخیص حساسیت اخلاق و ممیزی و حسابرسی منابع انسانی

منابع انسانی اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان است و هر سازمانی در راستای مأموریت و تحقق اهداف و اجرای استراتژیهای خود باید اقداماتی را در زمینه منابع انسانی انجام دهد.

در این راستا هر فعالیت سازمان باید به فعالیتهای کوچکتر تقسیم و به صورت شغل طراحی شود تا یک نفر بتواند آن را انجام دهد. پس از تحلیل و طراحی شغل باید برنامه‌ریزی لازم برای جذب منابع انسانی صورت گیرد. از طریق کارمندیابی، منابع انسانی بالقوه شناسایی می‌شوند و از طریق سیستم انتخاب به استخدام سازمان درمی‌آیند. پس از آن مراحل جامعه‌پذیری فرد در سازمان صورت می‌گیرد. با استقرار فرد در شغل مورد نظر باید سیستم جبران خدمات (حقوق و دستمزد) وی مشخص شود. برای ایجاد انگیزه در کارکنان و شناسایی افراد با عملکرد بالا باید سیستم مدیریت عملکرد کارکنان استقرار یابد و بر اساس ارزیابی عملکرد افراد، آموزشهای لازم در زمینه رفع نقاط ضعف و توسعه توانمندیهای لازم به آنها داده شود و فرد برای طی مسیر شغلی و جانشینی در مشاغل کلیدی سازمان آماده گردد. ایجاد سیستم پاداش و در عین حال سیستم انضباطی مؤثر زمینه را برای بهبود عملکرد فراهم می‌آورد. در این راستا لازم است که آینده کارکنان پس از جدایی از سازمان و بازنشستگی نیز مدنظر قرار گیرد و در طول دوران خدمت تدابیری برای آن اندیشیده شود.

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 و نوآوری و خلاقیت موجب بهره‌وری بیشتر و در نهایت موفقیت سازمان و کسب شهرت و آوازه بالا در جامعه شود (Noe et al., 2009: 2). بدین ترتیب مشخص می‌شود که 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.

به طور 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 به عنوان مزیت رقابتی پایدار مطرح است. مفهوم منابع انسانی مؤید این مطلب است که کارکنان منابع کمیاب هستند و می‌توانند برای سازمان ارزش افزوده داشته باشند. برخلاف بسیاری از منابع دیگر سازمان که پس از استهلاک و از بین رفتن به راحتی می‌توان آنها را با

قطعات یا فناوری یا تجهیزات جدید جایگزین کرد، جایگزینی منابع انسانی شایسته چندان راحت نیست و به سهولت انجام نمی‌گیرد.

سازمانهای امروزی به خاطر تحولات سریع و رقابت فشرده، از لحاظ فناوری و تمایز محصول چندان بر هم برتری ندارند؛ برای مثال بانکهای ملی، سپه، ملت، تجارت، صادرات، کشاورزی، رفاه، اقتصاد نوین، کارآفرین، پاسارگاد، پارسیان، سرمایه و سامان خدمات کاملاً مشابهی ارائه می‌کنند. وقتی یکی از این بانکها خدمات جدیدی همچون پرداخت تلفنی یا اینترنتی قبوض آب، برق، گاز و تلفن را ارائه می‌دهد بلافاصله بقیه نیز این کار را انجام می‌دهند. بنابراین می‌توان با قطعیت نتیجه گرفت که عامل اصلی موفقیت این بانکها خدمات آنها نیست بلکه منابع انسانی آنهاست. ارائه خدمت مناسب در زمان مناسب می‌تواند ضامن موفقیت سازمان نسبت به رقبای باشد. توجه به مدیریت منابع انسانی مؤثر، زمینه را برای کسب مزیت رقابتی فراهم می‌کند.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که منابع انسانی شایسته برای سازمان، ارزشمند و کمیاب است، به راحتی قابل کپی برداری، تقلید و جایگزینی نیست و موجب کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شود (Noe et al., 2009: 4). وقتی سازمان در زمینه مالی، انتقال فناوری و ارائه محصولات جدید با چالش جدی مواجه می‌شود، در صورتی می‌تواند مزیت رقابتی پایدار خود را حفظ کند که منابع انسانی شایسته آن توانایی مواجهه با این چالشها را داشته باشند.

وظایف مدیریت منابع انسانی

فهرست زیر وظایف مدیریت منابع انسانی است که هر کدام در فصل خاصی از کتاب تشریح شده‌اند:

۱. تدوین استراتژیهای منابع انسانی در راستای استراتژیهای سازمان و نهادینه‌سازی رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛
۲. تجزیه و تحلیل و طراحی و ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل؛
۳. برنامه‌ریزی برای تأمین منابع انسانی مورد نیاز سازمان در سالهای آینده بر اساس برنامه‌های استراتژیک؛

۴. کارمندیابی یعنی شناسایی کسانی که از شرایط بالقوه استخدام در سازمان برخوردارند؛

۵. انتخاب شایسته‌ترین افراد برای تصدی مشاغل در سازمان؛

۶. استخدام و تنظیم برنامه‌های جامعه‌پذیری کارکنان جدید به سازمان؛

۷. طراحی سیستم جبران خدمات اعم از حقوق و دستمزد و مزایای رفاهی؛

۸. طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان؛

۹. طراحی سیستم پاداش فردی و تیمی؛

۱۰. توسعه منابع انسانی از طریق آموزش کارکنان؛

۱۱. توسعه منابع انسانی با جانشین‌پروری و طراحی مسیر شغلی؛

۱۲. طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار، روابط کار و حل مسائل مربوط به شوراهای کارگری؛

۱۳. طراحی سیستم انضباطی و ضوابط اخلاقی؛

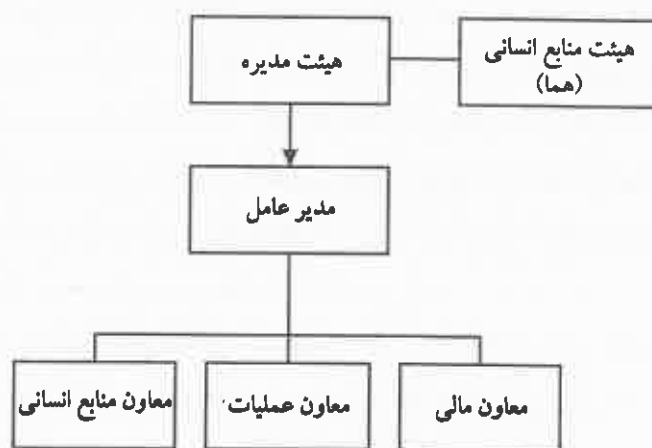
۱۴. حسابرسی بیرونی (همسویی عمودی) و حسابرسی درونی (همسویی

افقی) منابع انسانی.

برای انجام این وظایف در سازمانها، مطالعات در شرکت‌های موفق جهان نشان می‌دهد که به ازای هر ۹۳ کارمند، یک نفر کارشناس منابع انسانی لازم است (Hansen, 2006: 48). البته در شرایط فعلی و با توجه به سطح مهارت‌ها به نظر می‌آید که در ایران یک نفر کارشناس قادر نخواهد بود ۹۳ کارمند را برای اقدامات منابع انسانی پشتیبانی کند. باید در نظر داشت که نقش واحد منابع انسانی از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. در برخی از سازمانها، منابع انسانی در سطح معاونت، در برخی در سطح مدیریت و در برخی دیگر حتی در تعامل مستقیم با اعضای هیئت مدیره است تا بتواند زمینه‌ساز تحقق استراتژیهای اصلی سازمان بوده، استراتژیهای منابع انسانی را با استراتژیهای کلی سازمان همسو کند. لازم به ذکر است که منظور از سازمان در این کتاب کلیه شرکت‌های صنعتی و تولیدی، شرکت‌های تجاری، مؤسسات خصوصی، وزارتخانه‌های دولتی، سازمانهای غیردولتی، باشگاههای ورزشی، اماکن تفریحی، مؤسسات عام‌المنفعه و غیرانتفاعی، مدارس و دانشگاهها،

سازمانهای نظامی و همچنین شرکتهای خرد، کوچک و متوسطی است که برای نیل به اهداف خاص فعالیت می کنند.

در نمودار سازمانی (شکل ۱-۱)، مدیریت منابع انسانی در ردیف مدیریت یا در حد معاونت سازمان تعریف شده که مستقیماً تحت نظر ریاست سازمان است. مدیریت منابع انسانی اقدامات تخصصی انجام می دهد، ولی از آنجا که انسانهای درون سازمان موضوع اصلی مدیریت منابع انسانی اند نمی توان منابع انسانی را فقط به یک حوزه تخصصی محدود کرد. از این رو تصمیمات و اقدامات منابع انسانی در کلیه سطوح سازمانی و در عملکرد کلی سازمان تأثیر بسزایی دارد. به دلیل اهمیت عامل انسانی به عنوان سرمایه اصلی سازمان، امروزه به جای یک اداره که صرفاً امور اداری کارکنان را انجام می داد، از مدیریت منابع انسانی صحبت می شود. از دهه ۱۹۸۰ و توأم با تغییر در فلسفه وجودی انسان در سازمان، مدیریت منابع انسانی به تدریج از وظایف استخدام و تعیین حقوق و مزایا فراتر رفته و در تحقق برنامه های استراتژیک کل سازمان مشارکت فعالی دارد.



شکل ۱-۱ نمودار جایگاه معاونت منابع انسانی در شرکتهای فورچون

برای اینکه مدیریت منابع انسانی نقش مؤثری در تحقق استراتژیهای سازمان ایفا کند، باید به آن اهمیت و جایگاه والاتری داده شود. برای موفقیت اقدامات منابع انسانی مدیران منابع انسانی باید روابط قوی با مدیران ارشد شرکت برقرار کنند (Rodwell & Teo, 2008: 24). در پانصد شرکت برتر مورد مطالعه فورچون، معاونان

منابع انسانی به طور متوسط ۱۷۵ هزار دلار در سال حقوق دریافت کرده‌اند (Ivancevich, 2010: 18).

جدول ۱-۱ فعالان در زمینه منابع انسانی طبق آمار اداره کار ایالات متحده در سال ۲۰۰۴

عنوان شغلی	تعداد	میانگین درآمد مدیران این حوزه	میانگین درآمد کارشناسان این حوزه
متخصص آموزش و توسعه	۲۱۶,۰۰۰	۶۷,۴۶۰	۴۴,۵۷۰
متخصص جذب و استخدام	۱۸۲,۰۰۰	-	۴۱,۱۹۰
متخصص روابط کار و منابع انسانی	۱۶۶,۰۰۰	-	-
متخصص تحلیل شغل و حقوق و مزایا	۹۹,۰۰۰	۶۶,۵۳۰	۴۷,۴۹۰
مدیر منابع انسانی	۱۵۷,۰۰۰	۸۱,۸۱۰	-
مشاور منابع انسانی	۲۱,۰۰۰	-	-

سازمانهای ایرانی همچون شرکتهای موفق جهان باید معاون منابع انسانی را در ساختار سازمانی خود و در برنامه‌ریزیهای استراتژیک سازمان مورد توجه قرار دهند. در شرکتهای نفت، ایران‌خودرو و سایپا معاونت منابع انسانی در ردیف معاونت مالی، معاونت تولید و سایر معاونتها قرار گرفته و معاون در جلسات هیئت مدیره حضور می‌یابد و اغلب به عنوان یکی از اعضای هیئت مدیره یا هیئت امنای نیز انتخاب می‌گردد. همچنین در برخی از سازمانها شورایی به نام هیئت منابع انسانی (هما)، زیر نظر مستقیم هیئت مدیره و مدیر عامل فعالیت می‌کند.

معاون یا مدیر منابع انسانی باید ضمن آشنایی هرچه بیشتر با مسائل واقعی سازمان نقش فعال‌تری در تشخیص و حل مشکلات اساسی سازمان ایفا کند تا تصمیمات منابع انسانی برای بقیه معاونتها لازم‌الاجرا باشد. اقدامات مربوط به منابع انسانی تنها وظیفه مدیریت منابع انسانی نیست و تصمیمات آن اغلب به طور مستقیم در عملکرد و سوددهی سازمان تأثیر می‌گذارد. مدیریت منابع انسانی می‌تواند با افزایش بازده کار، اتخاذ تدابیری برای کاهش غیبت، طراحی صحیح مشاغل، پیشگیری از ترک خدمت کارکنان و کاهش هزینه‌های ناشی از آن، طراحی سیستم بهداشت و ایمنی مؤثر و پیشگیری از بروز حوادث و هزینه‌های ناشی از آن، آموزش

مهارتهای لازم به منظور حداکثر کردن بازدهی، جذب شایسته‌ترین افراد ممکن برای مشاغل، طراحی سیستم حقوق و مزایای رقابتی، و جانشین‌پروری برای مشاغل کلیدی، هزینه‌های سازمان را کاهش و سود آن را افزایش دهد.

نتیجه اینکه هدف غایی مدیریت منابع انسانی کمک به عملکرد کل سازمان است. اگرچه واحد منابع انسانی نمی‌تواند به طور مستقیم در تخصیص سایر منابع سازمان نقش داشته باشد؛ ولی با توجه به نقش منابع انسانی در تمام واحدها، مدیریت منابع انسانی می‌تواند با طراحی سیستمهای کارا و اثربخش منابع انسانی زمینه بقا، سودآوری، کارایی و توسعه سازمان را فراهم کند.

کسب اطلاع از مدیریت منابع انسانی علاوه بر مدیران منابع انسانی برای بقیه مدیران نیز لازم است و به‌ویژه مدیران صفی باید در این زمینه تبصر 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^۱ مورد بحث قرار می‌گرفت که امروزه چندان مورد تأکید نیست (DeCenzo et al., 2010: 34). مدیران منابع انسانی علاوه بر انجام همه اقدامات سنتی منابع انسانی همچون تحلیل و طراحی شغل، ارزشیابی مشاغل، کارمندیابی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، انتخاب و جامعه‌پذیری، طراحی سیستم جبران خدمات، توسعه منابع انسانی و انضباط و ایمنی و بهداشت باید نقشهای جدیدتری را در سازمان ایفا کنند. با تقسیم وظایف مدیران منابع انسانی به کوتاه‌مدت و بلندمدت در مورد افراد و فرایندها چهار نقش کلیدی برای مدیران منابع انسانی حاصل می‌شود (شکل ۱-۲) (Stewart & Brown, 2009: 19). این نقشها عبارت‌اند از:

شریک/استراتژیک و قهرمان تغییر^۲. مدیران منابع انسانی باید خود را شریک استراتژیک سازمان بدانند و اقدامات سازمان را در راستای استراتژیها و اهداف آن

1. staffing, development, motivation and maintenance functions
2. strategic partner and change champion role

جهت دهند (Pritchard, 2010). مدیران منابع انسانی ضامن انجام موفقیت آمیز تغییرات استراتژیک در سازمان هستند و باید با اتخاذ تدابیر مؤثر، مقاومت کارکنان را در برابر تغییر کاهش دهند.

حامی کارکنان^۱. مدیران منابع انسانی باید محیطی فراهم کنند که در آن کارکنان احساس آرامش و امنیت نمایند و انگیزه لازم برای کار را داشته باشند. نقش توسعه دهنده سرمایه انسانی^۲. مدیران منابع انسانی باید زمینه را برای رشد، یادگیری و توسعه مهارت‌های همه کارکنان و مدیران آماده سازند. آنها باید طرح‌های توسعه فردی و تیمی همه کارکنان را پیگیری و اجرا کنند. نقش متخصص کارکردی^۳: انتظار می‌رود که مدیران منابع انسانی بتوانند به عنوان متخصصان حرفه‌ای وظایف تخصصی و فنی در حوزه منابع انسانی نظیر انتخاب، آموزش، کارمندیابی و ارزیابی عملکرد را با کارایی و اثربخشی ایفا کنند.

فرایندها	بلندمدت		افراد
	شریک استراتژیک و قهرمان تغییر	توسعه دهنده سرمایه‌های انسانی	
	متخصص کارکردی	حامی کارکنان	
کوتاه مدت			

شکل ۱-۲

یکی از سازوکارهای حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت منابع انسانی، طراحی گواهینامه‌های منابع انسانی^۴ است (Dessler, 2009: 39). در حال حاضر در ایالات متحده ۶۰ هزار نفر دارای گواهینامه‌های حرفه‌ای مقدماتی (۲) و پیشرفته (۱) از انجمن مدیریت منابع انسانی هستند. آزمون مقدماتی برای افراد حرفه‌ای در منابع انسانی^۵ و آزمون پیشرفته برای افراد حرفه‌ای خبره در منابع انسانی^۶ است. این آزمون‌ها در شش حوزه مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی منابع انسانی و اشتغال،

1. employee advocate role
2. human capital developer role
3. functional expert role
4. Human Resource Certification (HRC)
5. Professional in HR (PHR)
6. Senior Professional in HR (SPHR)

توسعه منابع انسانی، پاداش جامع، روابط کار و مدیریت ریسک به وسیله یک مؤسسه حقوقی مستقل^۱ برگزار می‌شود (Stewart & Brown, 2009: 564).

تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی ریشه در حوادث و تحولاتی دارد که با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان آغاز شد (Ivancevich, 2010: 5). البته نشانه‌هایی از مدیریت منابع انسانی و تشکیل اصناف و اعتصابات کاری در روم، مصر و ایران باستان وجود دارد، ولی تکوین آن به طور مدون پس از انقلاب صنعتی و پیدایش کارخانه‌های بزرگ در اروپا و آمریکا بود که استخدام و حضور عده کثیری از کارگران در یک مکان را امکان‌پذیر کرده بود.

آدام اسمیت اقتصاددان معروف اسکاتلندی (۱۷۲۳-۱۷۹۰) در سال ۱۷۷۶ در کتاب ثروت ملل مفهوم تقسیم کار را با ارائه هجده مرحله تخصصی در تولید یک سنجاق ساده بیان کرد که در آن هر یک از افراد در هر مرحله فقط کار تخصصی خود را انجام می‌داد.

استقرار سیستم تولید انبوه و استخدام کارگران زیاد نیاز به ایجاد سیستم سرپرستی و کنترل داشت. کارگران می‌بایست همه با هم در ساعتی معین با سوت کارخانه، کار را آغاز و در ساعتی معین به آن خاتمه می‌دادند. از ویژگی‌های این سیستم تولید، بی‌اعتنایی به جنبه‌های عاطفی، انسانی و اخلاقی در کارخانه‌ها بود که ساعتهای کار طولانی، دستمزد ناچیز، شرایط کاری طاقت‌فرسا، محیط کار آلوده و پر سروصدا، کار کودکان بی‌سرپرست تحت نظر کلیسا بر اساس قانون فقرا^۲ و مواردی از این قبیل از پیامدهای آن محسوب می‌شد؛ برای مثال در سال ۱۸۲۹ پسر بچه‌های هفت سال به بالا، از طلوع خورشید تا غروب در کارخانه‌های فیلادلفیا در ایالات متحده آمریکا کار می‌کردند.

با ظلمی که در حق کارگران می‌شد، آنها برای احقاق حق خود به تشکیل صنف، سندیکا و اتحادیه پرداخته، با صاحبان صنایع روبه‌رو شدند. در واکنش به

1. HR Certification Institute (HRCI)

2. Poor Law

موفقیت‌های کارگران در تشکیل اتحادیه و فعالیتهای سازمان‌یافته آنها برای احقاق حق خود، تشکیل هر گونه ائتلاف و اتحادیه غیرقانونی اعلام شد. در سال ۱۸۴۲، دادگاه عالی ایالت ماساچوست، رأی نهایی خود را در مورد شکایت یک کارگر این گونه صادر کرد که تشکیل اتحادیه‌های کارگری به خودی خود جرم به شمار نمی‌آید و تا زمانی که فعالیتهای آنها خلاف قانون نباشد نباید از تشکیل آنها جلوگیری کرد. به طور کلی، اتحادیه‌های کارگری موجب توازن قدرت میان کارگر و کارفرما شد و این جنبه از «دموکراسی صنعتی»^۱ تحولات اجتماعی عمیقی را در جوامع صنعتی به وجود آورد.

یکی دیگر از تحولاتی که در شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی تأثیرات زیادی به جای گذاشت، نهضت مدیریت علمی به رهبری فردریک وینسلو تیلور (۱۸۵۶-۱۹۱۷) بود که مطالعات خود را در سال ۱۸۸۵ در صنعت فولاد و در کارخانه‌های میدویل و بتلهم آغاز و اصولی را مطرح کرد که در آن رابطه بین بهترین شیوه انجام کار، انتخاب شایسته‌ترین فرد و آموزش بهترین روش انجام آن مورد تأکید بود. به عقیده تیلور رعایت این اصول منافع هر دو کارگر و کارفرما را به همراه دارد. با اعمال این اصول در کارخانه فولاد بتلهم، تیلور توانست با همان تجهیزات، بازده کار یک کارگر را از ذوب ۱۲/۵ تن آهن در روز به ۴۲/۵ تن افزایش دهد.

مدیریت علمی با تأکید بر انتخاب شایسته منابع انسانی و آموزش علمی توانست گام بزرگی در جهت افزایش کارایی در کارخانه‌ها بردارد و زمینه‌ساز حضور روان‌شناسی در صنعت شود. به دلیل به کارگیری روان‌شناسی در صنعت، به تدریج رشته جدیدی به نام روان‌شناسی صنعتی ایجاد شد. مانستربرگ^۲ در سال ۱۹۱۳ مطرح نمود که بعضی از کارکنان برای بعضی از کارها مناسب‌تر از دیگران هستند و به دنبال یافتن این بود که «چگونه می‌توان بهترین فرد را برای کار پیدا کرد، بهترین عملکرد را داشت و بهترین نتیجه را کسب کرد» (Munsterberg, 1913: 24). روان‌شناسان صنعتی آزمون‌هایی برای اندازه‌گیری میزان تفاوت در استعدادها

1. Industrial Democracy
2. Munsterberg

و قابلیت‌های فردی اشخاص طراحی کردند و مدیریت منابع انسانی را یک گام به جلو بردند. در اثر انقلاب صنعتی، نهضت کارگری، نهضت مدیریت علمی و روان‌شناسی صنعتی، مدیریت منابع انسانی مانند تولید و فروش، وظیفه‌ای تخصصی محسوب شد و متخصصان منابع انسانی کارهایی همچون انتخاب، استخدام، مسائل رفاهی-انگیزشی، ایمنی، بهداشت، و آموزش را به عهده گرفتند. پیدایش وظایف تخصصی مذکور در حدود سال ۱۹۱۲، ظهور اولیه واحد منابع انسانی به شکل و معنای امروزی را موجب شد.

در سال ۱۹۲۳ شرکت وسترن الکتریک با همکاری بوش و بارکر تحقیقاتی را در یکی از کارخانه‌های خود در هاثورن برای بررسی تأثیر نور بر تولید آغاز کرد. نتایج غیرمنطقی این تحقیقات (منجر شدن کاهش نور به افزایش تولید) موجب دعوت از تیم تحقیقاتی دیگری به رهبری التون مایو شد. تحقیقات تیم مایو نشان داد که ایجاد روابط انسانی میان کارگران و سرپرستان، عاملی مهم و تعیین‌کننده در افزایش تولید و کارایی بوده است. مطالعات التون مایو در هاثورن سرآغاز جنبشی بود که بعدها به نام نهضت یا مکتب روابط انسانی مشهور شد و تا به امروز با نامهای مختلفی همچون مدیریت منابع انسانی، مدیریت سرمایه‌های انسانی، مدیریت استعدادها، مدیریت سرمایه‌های فکری و مدیریت ارزشهای انسانی ادامه یافته است.

چالشهای منابع انسانی در هزاره جدید

۱. تنوع. روز به روز تنوع در سازمانها افزایش می‌یابد و تعداد زنان و اقلیتهای نژادی، قومی و مذهبی در سازمانها بیشتر می‌شود؛ برای مثال در ایالات متحده پیش‌بینی می‌شود که تعداد زنان نیروی کار در سال ۲۰۱۶ بیش از ۵۰ درصد خواهد شد (Labor Force, 2007). در ایران نیز ورود زنان بیش از مردان به دانشگاهها، درصد نیروی کار را تحت تأثیر قرار خواهد داد. از این رو در نظر گرفتن مدیریت تنوع و بهره‌برداری از آن به عنوان فرصت باید در اقدامات منابع انسانی در نظر گرفته شود؛ برای مثال آزمونهای انتخاب کارکنان نباید به گونه‌ای باشد که به ضرر اقلیتهای تمام شود. طراحی کار باید به گونه‌ای باشد که به مسئولیتهای غیرکاری لطمه نزند،

آموزشهایی در جهت خنثی کردن کلیشه‌های منفی در مورد زنان و اقلیتها ارائه شده، برنامه‌های توسعه برای همه کارکنان اجرا گردد (Noe et al., 2009: 31). بر اساس آمار وزارت کار آمریکا در سال ۲۰۰۷ زنان با تحصیلات مشابه حقوق کمتری از مردان اخذ می‌کنند (جدول ۱-۲).

جدول ۱-۲ مقایسه حقوق هفتگی مردان و زنان در ایالات متحده به دلار
(Snell & Bohlander, 2010: 27)

جنس	زن	مرد
زیر دیپلم	۳۶۸	۴۷۲
دیپلم	۵۱۲	۶۹۷
فوق دیپلم	۶۱۲	۸۱۶
لیسانس	۸۶۸	۱۱۴۱
فوق لیسانس و بالاتر	۱۰۸۰	۱۴۷۵

۲. سن و نسل. یکی از چالشهای منابع انسانی در حال حاضر وجود نسلهای مختلف کاری به طور هم‌زمان در محیط کار است. به طور کلی سه نسل کاری ازدیاد اولاد، ایکس و وای^۱ در سازمانهای امریکایی حضور دارند و این الگو به نوعی در بقیه کشورها نیز وجود دارد (قلی‌پور، ۱۳۸۶، فصل سوم). وجود نسلهای مختلف در نیروی کار در اقدامات منابع انسانی تأثیر دارد؛ برای مثال سازوکارهای انگیزشی نسل جدید و همچنین مهارتهایی که این نسل در صدد کسب آن است با مهارتهای نسل قبل تفاوت داشته، نرخ ترک خدمت در نسل جدید بسیار بیشتر از نسل قبلی و میزان وفاداری آنها به سازمان کمتر است (Noe et al., 2009: 29).

۳. مهارتهای جدید. هر روز اهمیت مهارتهای رایانه‌ای در مشاغل افزایش و در مقابل اهمیت تواناییها و تلاشهای جسمی روز به روز کاهش می‌یابد. اهمیت مهارتهای ارتباطی، تصمیم‌گیری، تواناییهای ذهنی و مهارتهای انسانی در اغلب مشاغل بیشتر و مهارت کار تیمی ضروری‌تر شده است. مهارتهای فنی معمولاً پیوند تنگاتنگی با رایانه و اینترنت دارد. تعامل با مشتری، مسئولیت‌پذیری و خلاقیت

اجتناب‌ناپذیر است. تحصیلات دانشگاهی در اکثر مشاغل یک ضرورت اساسی شناخته می‌شود و رقابت برای جذب فارغ‌التحصیلان برتر افزایش یافته است و حقوق این مشاغل نسبت به مشاغل با تحصیلات پایین‌تر بسیار بالاتر است. پر کردن فاصله بین مهارت‌های مورد نیاز فارغ‌التحصیلان و ضرورت‌های کاری نیز آموزش‌های حین خدمت زیادی را موجب شده است (Noe et al., 2009: 32).

۴. دانشجویان و استعدادها. تغییر ماهیت کارها و چرخش اقتصاد از تولید به خدمات و اقتصاد دانشی، تقاضا برای کارگران دانشی، دانشوران یا دانشجویان^۱ را افزایش داده است و این روندی که کارگران یدی^۲ جای خود را به دانشجویان داده‌اند، در دهه آینده نیز ادامه خواهد یافت. استخدام روزافزون دانشجویان چالش‌های زیادی برای مدیریت منابع انسانی دارد. نحوه ارائه بازخور، ماهیت آموزش، توسعه شغلی و معیارهای ارزیابی عملکرد دانشجویان متفاوت است و باید در اقدامات منابع انسانی لحاظ شود (Noe et al., 2009: 34). برای حفظ و توسعه سرمایه انسانی سازمانها، جذب و آموزش دانشجویان بسیار مهم است. سبک مدیریت دانشجویان به دلیل اینکه آنها تجربه و دارای تخصص‌اند باید متفاوت باشد و نمی‌توان با فشار آنها را مجبور به تسهیم دانش نمود. ضمن اینکه فرصت‌های شغلی زیاد برای دانشجویان باعث می‌شود که آنها بازار کار خوبی داشته باشند و در صورت نامناسب بودن شرایط سازمان به سازمان دیگری بروند، و از آنجا که سازمانهای رقیب هم در کمین و در صدد جذب این نیروها هستند حفظ آنها حساسیت زیادی دارد.

رقابت از طریق منابع انسانی، ارزش استعدادها^۳ یا سرمایه‌های انسانی را نشان می‌دهد ولی یک چالش بسیار جدی، مدیریت استعدادها در سازمان است. هر چند ارزش اقتصادی دانش، مهارتها و قابلیت‌ها و استعدادها در ترازنامه‌های سازمان نشان داده نمی‌شود، ولی عملکرد مالی سازمان بسیار تحت تأثیر عملکرد استعدادهاست (Snell & Bohlander, 2010: 13).

۵. توانمندسازی. ضرورت تعامل مؤثر با مشتریان آگاه، جذب کارکنانی را

1. knowledge worker
2. touch labor
3. talent

ایجاد می‌کند که دارای قابلیت‌های بالایی باشند، از این رو نحوه نگاه به قدرت یکی از چالش‌های منابع انسانی است. باید بخشی از قدرت به زیردستان تفویض شود و کارکنان توانمند و قدرتمند شوند. به عبارت دیگر باید اختیارات و مسئولیت‌های آنان در اتخاذ تصمیمات افزایش یابد. توانمندسازی باعث می‌شود که کارها و مشاغل مجدداً طراحی شود و اختیارات تصمیم‌گیری بدنه سازمان افزایش یابد. برای توانمندسازی کارکنان و اخذ تصمیمات، باید آموزش‌های لازم حل مسئله و تصمیم‌گیری برای آنها فراهم شود. توانمندسازی باعث می‌شود که تعهد سازمانی و عجزین شدن با شغل^۱ افزایش یابد و پیوند کارکنان^۲ هم با شغل و هم با سازمان قوی‌تر شود (Noe et al., 2009: 35).

۶. کار تیمی. پیچیده‌تر شدن فناوری و نحوه انجام کارها، مهارت‌های متنوعی را می‌طلبد. تنوع مهارت‌ها، کار تیمی را اجتناب‌ناپذیر می‌کند. انتخاب اعضای تیم، تهیه جدول زمانی انجام کارها، تعامل مؤثر با مشتریان، بررسی تیمی کیفیت جامع محصولات (تولیدات و خدمات) چالش‌های جدیدی است که اقدامات منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شیوع فناوری اطلاعات در برخی از سازمانها، تشکیل تیمهای مجازی را ضروری می‌سازد که از طریق ویدئوکنفرانس، ایمیل یا تلفن همراه با هم در تعامل‌اند. کار تیمی، انگیزه کارکنان را افزایش و در نتیجه هزینه انجام کارها را کاهش می‌دهد (Noe et al., 2009: 35).

۷. کیفیت. برای رقابت در جهان امروزی، ارائه محصولات (کالاها و خدمات) با کیفیت بالا بسیار مهم است. فروش کالاهای بی‌کیفیت به مشتریان بسیار مشکل شده است؛ از این رو استقرار مدیریت کیفیت جامع در سازمانها ضروری است. در این راستا باید روشها و فرایندها برای برآورد نیاز مشتریان درونی و بیرونی طراحی مجدد شود، همه کارکنان در راستای استانداردهای کیفیت آموزش ببینند، از بروز خطاها در کیفیت محصولات پیشگیری شود و نیازی به بازرسی و اصلاح نباشد، تعامل مؤثری بین سازمان و عرضه‌کنندگان، فروشندگان و مشتریان برای بهبود کیفیت برقرار باشد و

1. job involvement

2. employee engagement

مدیران بر مبنای بازخورهای دریافتی، بهبود مستمر و پیشرفت را به طور مداوم اندازه گیری نمایند. بهبود کیفیت بر اقدامات مدیریت منابع انسانی مؤثر است و انتخاب کارکنان، آموزش، طرح توسعه فردی و ارزیابی عملکرد باید در راستای بهبود کیفیت جهت داده شود (Snell & Bohlander, 2010: 16).

۸. ادغام و جذب^۱ شرکتها یکی از چالشهای اساسی مدیریت منابع انسانی است. ادغام به ترکیب دو شرکت با همدیگر اشاره دارد و جذب به معنی این است که یک شرکت، دیگری را می خرد. برخی از ادغامها و جذبها به خاطر فشار رقابتی در صنعت است که می خواهد سهم بازار بیشتری را به خود اختصاص دهد. مدیریت تضاد بین کارکنان دو شرکت چالش بسیار اساسی است و آموزشهای واحد مدیریت منابع انسانی می تواند در این زمینه راه گشا باشد (Weber & Tarba, 2009). یکی از چالشهای دیگر تفاوتهای موجود در سیستم حقوق و دستمزد، ارزیابی عملکرد و بقیه سیستمهای منابع انسانی است که باید ترکیب شده و طرح جدیدی ارائه شود تا بتواند اهداف ترکیب شده دو سازمان را برآورده سازد (Belcourt & McBey, 2004: 335).

۹. کوچک سازی^۲ و مهندسی مجدد^۳. کوچک سازی شرکتها یکی از معضلات اصلی منابع انسانی است. در راستای جذب نیروهای با کیفیت و مستعد، تعداد اخراج شوندگان نیز افزایش یافته است. استراتژی کوچک سازی یا بهینه سازی^۴ اندازه سازمانها موجب شده است که اخراج به حد غیرقابل باوری برسد؛ برای مثال در ایالات متحده در سال ۱۹۸۹ تعداد ۱۱۱,۲۸۵ نفر اخراج شدند و این رقم در سال ۱۹۹۸ به تعداد ۶۷۷,۷۹۵ نفر رسید. وقتی تعداد افراد اخراجی در یک شرکت زیاد می شود، تصویر بیرونی و آوازه شرکت آسیب می بیند و جذب استعدادها چالش جدی برای مدیریت منابع انسانی می شود (Noe et al., 2009: 39). در راستای استراتژی کوچک سازی در دهه اخیر سونامی بازنشستگی، بازخرید و اخراج بسیار نگران کننده بوده و جایگزینی آنها چالش جدیدی برای منابع انسانی است (Thompson & Seidner, 2009: 36).

1. mergers and acquisitions
2. downsizing
3. reengineering
4. rightsizing

جهشهای فناورانه و تغییر سریع نیازهای مشتریان موجب می‌شود که سازمانها به طور مستمر روش انجام کارها را بازبینی و بازآرایی و مهندسی مجدد کنند. وقتی فناوری سازمان تغییر می‌کند، فرایندهای قبلی چندان قابل قبول نیستند و باید فرایندهای جدید انجام کار طراحی شود. مهندسی مجدد، بازطراحی فرایندهای اصلی سازمان برای رضایت مشتری و تضمین کیفیت بالاست. مهندسی مجدد اقدامات منابع انسانی را تحت الشعاع قرار می‌دهد. اول اینکه ممکن است واحد مدیریت منابع انسانی دچار تحولات اساسی شود و دوم اینکه مدیریت منابع انسانی باید زمینه لازم را برای بازطراحی کارها و مشاغل آماده سازد. علاوه بر این افراد باید برای کارها و مشاغل بازطراحی شده آموزش ببینند و سیستم حقوق و دستمزد متناسب با مشاغل جدید بازطراحی شود. به همین ترتیب ممکن است افرادی با مهارتها و قابلیت‌های جدید استخدام و افرادی نیز بازخرید و از سازمان جدا شوند (Snell & Bohlander, 2010: 18).

۱۰. برون‌سپاری^۱. در اثر فشارهای رقابتی، بسیاری از سازمانها انجام بخشی از فعالیتهای خود را به شرکتهای دیگر می‌سپارند؛ برای مثال یک شرکت تولیدی ممکن است عملیات حسابداری خود را به یک مؤسسه مالی بسپارد که به طور تخصصی در زمینه امور مالی فعالیت می‌کند. از لحاظ اقتصادی این کار به نفع سازمانهاست. در برخی از سازمانها برخی از اقدامات منابع انسانی، برون‌سپاری می‌شود. در امریکا ۸۰ درصد شرکتهای حداقل یک فعالیت منابع انسانی را برون‌سپاری کرده‌اند (Noe et al., 2009: 42)؛ برای مثال در ایران بسیاری از سازمانها، آموزش مهارتهای جدید را برون‌سپاری می‌کنند و با شرکتهای آموزشی و مشاوره‌ای یا دانشگاهها در این زمینه قرارداد می‌بندند.

یکی از چالشهای اخیر که موجب کاهش هزینه تا ۶۰ درصد شده است، شغل‌سپاری^۲ است که طی آن شرکتهای ترجیح می‌دهند مشاغل خود را به کشورهای دیگر - مانند هند، چین، برزیل و فیلیپین - منتقل و از کارگران آنها استفاده کنند.

1. outsourcing
2. off shoring

البته شغل سپاری ممکن است مشکلاتی همچون سوء تفاهات زبانی، کاهش بهره‌وری، هزینه‌های عدم ثبات اقتصادی و سیاسی را به دنبال داشته باشد. با وجود این برآورد می‌شود در سال ۲۰۱۵ در حدود ۳ میلیون و ۴۰۰ هزار شغل از ایالات متحده به کشورهای دیگر منتقل شود.

یکی از راهکارهای جدید به جای کوچک‌سازی، برون‌سپاری یا شغل سپاری، لیزینگ کارکنان^۱ است. در این روش شرکتها طبق توافق‌نامه‌ای با سازمانهای کارفرمای حرفه‌ای^۲ نیروهایشان را تأمین و به شکلی آنها را اجاره می‌کنند. شرکتهای کوچک از این روش بسیار استقبال کرده‌اند. در این روش سازمان حرفه‌ای همه کارهای منابع انسانی از استخدام گرفته تا ارزیابی عملکرد و پرداخت حقوق را انجام می‌دهد. علاوه بر کارکنان تمام‌وقت این نوع سازمانهای حرفه‌ای کارکنان نیمه‌وقت، تسهیم شغل (انجام یک شغل توسط دو نفر به صورت توافقی)، انعطاف زمانی، کار فصلی و کار آنکال^۳ ارائه می‌دهند (Snell & Bohlander, 2010: 21).

۱۱. جهانی شدن، سازمانها برای بقا مجبورند به بازارهای جهانی وارد شوند. انتخاب کارکنان از انواع کشورها و تعامل با فرهنگهای گوناگون چالش جدی برای مدیریت منابع انسانی است. شرکتهایی همچون کوکاکولا، مایکروسافت، جنرال الکتریک، والت دیسنی و اینتل که در سطح جهانی موفق‌اند، اعتقاد راسخی به منابع انسانی دارند و سرمایه‌گذاری روی افراد و ارتقا از درون را استراتژی اصلی منابع انسانی خود قرار داده‌اند. نیازهای امروز و فردای سازمانها را کارکنان و استعدادهایی مرتفع خواهند کرد که از سراسر جهان می‌آیند. دستمزد کارگر در هند $\frac{1}{5}$ و در چین $\frac{1}{15}$ ایالات متحده است. این امر شرکتهای امریکایی را مجبور می‌کند که بخش اعظم فعالیتهای خود را به این کشورها منتقل کنند. چالش شغل سپاری ایجاب می‌کند که مدیران خود را برای مدیریت این امر در سطح بین‌المللی آماده کنند و به عنوان مدیران اعزامی^۴ به بقیه کشورها مأمور شوند. کارکنان اعزامی باید

1. employee leasing
2. Professional Employer Organizations (PEO)
3. on call
4. expatriates

تواناییهای لازم را برای درک و احترام به فرهنگ و هنجارهای تجاری کشورهای مقصد کسب کنند (Noe et al., 2009: 42).

در سازمان تجارت جهانی^۱ در حال حاضر بیش از ۱۵۰ کشور عضوند. از این رو برای موفقیت در عرصه جهانی باید در بازار جهانی به دنبال منابع انسانی شایسته بود. این مسئله نه فقط برای شرکتهای بزرگ بلکه برای شرکتهای کوچک نیز اهمیت دارد. طبق گزارش اداره کسب و کارهای کوچک امریکا، ۹۷ درصد از صادرکنندگان آن کشور، شرکتهای کوچک اند (Snell & Bohlander, 2010: 6).

۱۲. تحول فناوریانه و اقتصاد اینترنتی. فناوری رایانه‌ای امکان نگهداری داده‌های زیادی را در مورد آموزش، مهارتها، هزینه‌ها و دیگر اطلاعات منابع انسانی امکان‌پذیر ساخته و سیستم اطلاعات منابع انسانی^۲ به راحتی در دسترس است و امکان تصمیم‌گیریهای استراتژیک را بر مبنای اطلاعات به‌روز فراهم کرده است. به کارگیری اینترنت موجب تحولاتی در محیط کار شده و مدیریت منابع انسانی باید بتواند مهارتها و آموزشهای لازم را در این زمینه ایجاد کند. بسیاری از اقدامات منابع انسانی، اینترنتی شده است و کارکنان می‌توانند با ورود به سایت سازمان، مزایای متناسب با شرایط خود را انتخاب کنند. شیوع فناوری اطلاعات باعث شده است که مدیریت منابع انسانی الکترونیک^۳ روز به روز تداول بیشتری پیدا کند و از اینترنت برای سیستمهای مدیریت منابع انسانی استفاده شود. کارکنان می‌توانند با این کار هر زمانی به هر اطلاعاتی نیاز داشتند، دسترسی یابند و نیازی به استخدام نیروی جدید برای این کار نیست.

مدیریت منابع انسانی الکترونیک امکان کارمندیابی، انتخاب و آموزش الکترونیک را فراهم ساخته است (Strohmeier, 2007). البته در راستای حفظ حریم خصوصی کارکنان، اطلاعات محرمانه آنان در اینترنت سازمان فقط برای خود افراد و مدیران سازمان قابل دسترس است (Noe et al., 2009: 45). برخی از شرکتها نیز امکانات سلف‌سرویس را برای کارکنان فراهم ساخته‌اند که طی آن

1. World Trade Organization (WTO)

2. Human Resource Information System (HRIS)

3. electronic HRM (e-HRM)

خودشان در سیستم فعال می‌شوند و اقدامات منابع انسانی خود را انجام می‌دهند (Stone et al., 2009).

فناوری اطلاعات موجب شده است که سازمانها از طریق جستجوگرهای شغلی (مثل Monster.com) به استعدادهای گسترده‌ای در سطح جهان دسترسی داشته باشند و مخزن استعداد خود را گسترش دهند و کارمندیابی در سطح وسیع‌تری رخ دهد. از طریق اینترنت جستجوی سوابق داوطلبان استخدام راحت‌تر و سریع‌تر شده و آموزشهای مجازی امکان‌پذیر گشته است. درعین حال کنترل‌های الکترونیک، حریم خصوصی افراد را تحت تأثیر قرار داده است، ارتباطات راحت‌تر و سریع‌تر ولی غنای آن کمتر شده، و اینترنت و ایمیل زمینه را برای آزار و اذیت و تبعیض و سوءاستفاده جنسی فراهم کرده است (DeCenzo et al., 2010: 8).

گسترش فناوری اطلاعات و استفاده وسیع از اینترنت موجب تجارت الکترونیک شده و نسل جدیدی از کارکنان مجازی^۱ شکل گرفته است که از منزل یا هتل کارها را انجام می‌دهند و در شبکه‌هایی همچون فیس بوک و مای اسپیس^۲ به دنبال کار می‌گردند (Snell & Bohlander, 2010: 7). علاوه بر این فناوری اطلاعات به شکل‌گیری سیستم اطلاعات منابع انسانی انجامیده است که کمکهای مؤثری به واحد منابع انسانی و مدیران ارشد سازمان در تصمیمات مربوط به منابع انسانی می‌کند. امروزه سازمانها از شاخصهای زیر برای ارزیابی سیستم اطلاعات منابع انسانی استفاده می‌کنند:

۱. قابلیت کاربرد: سیستم باید با ویژگیها و مهارتهای کارکنان سازمان تناسب داشته باشد.

۲. به‌روز رسانی: سیستم باید قابلیت به‌روز شدن و بومی شدن با نیازهای سازمان را داشته باشد.

۳. تناسب: سیستم باید با بقیه سیستمهای اطلاعاتی سازگار باشد.

۴. سهولت: استفاده از سیستم باید راحت و آسان باشد.

۵. دسترسی: حمایت‌های فنی و پشتیبانی از سیستم باید در دسترس باشد.

1. virtual workers

2. Face book and My Space

۶. استقرار و آموزش: زمان لازم برای استقرار مناسب بوده، آموزشهای لازم ارائه شود.

۷. هزینه: هزینه اولیه و هزینه‌های سالیانه نگهداری و ارتقا مناسب باشد (Snell & Bohlander, 2010: 11).

۱۳. قرارداد موقت و انعطاف‌پذیری. ضرورت پاسخ فوری به تغییرات محیطی و بهره‌گیری از فرصتهای جدید و برآورده ساختن نیازهای متغیر مشتریان باعث شده است که انعطاف‌پذیری به عنوان استراتژی کلی پذیرفته شود. این وضعیت به روابط استخدامی جدیدی منجر گردیده و قراردادهای روان‌شناختی^۱ جدیدی بین کارفرما و کارگر حاکم شده است. در قراردادهای روان‌شناختی قبلی کارفرما از کارگر توجه به زمان، تلاش، توانایی، مهارت و وفاداری را انتظار داشت و کارگر نیز امنیت شغلی و فرصتهای ارتقا در سازمان را جستجو می‌کرد. این شرایط در حال حاضر تغییر کرده است. انتظار سازمانهای فعلی این است که فرد به ارتقای بهره‌وری و کیفیت بیندیشد، خودش مسئولیت مسیر حرفه‌ای خود را داشته باشد و مهارتهای جدیدی را در این راستا کسب کند. در مقابل، کارگران می‌خواهند که زمان کاری انعطاف‌پذیر باشد، شرایط کاری راحت باشد، مشوقهای مالی به عملکرد افراد اختصاص یابد و فرصتهای رشد و یادگیری فراهم شود. کارگران به جای امنیت استخدام و اشتغال به قابلیت اشتغال^۲ 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. کار به صورت آنکال، قرارداد ساعتی، موقت و پروژه‌ای بیشتر متداول شده است و کارفرما و کارگر هیچ‌یک به دنبال استخدام بلندمدت نیستند. برخی از شرکتهای به جای حضور فیزیکی، شرایط محیط کاری نتیجه‌گرا^۳ را ایجاد کرده‌اند و نتیجه و بهره‌وری برای آنها مهم است (Noe et al., 2009: 47-49).

1. psychological contract

2. employability

3. Results-Only Work Environment (ROWE)

۱۴. اخلاق و مدیریت منابع انسانی. روز به روز مباحث اخلاقی در دنیای تجارت حساس تر می شود. اخلاق بر اصول بنیادی درست یا نادرست بودن دلالت دارد و مدیریت منابع انسانی اخلاقی، آن نوع از مدیریت منابع انسانی است که با این اصول سازگار است. تصمیمات مدیریت منابع انسانی باید اخلاقی باشد ولی شواهد تجربی نشان می دهد که در برخی از تصمیمات مدیریت منابع انسانی اخلاق رعایت نمی شود؛ برای مثال در یک نظرسنجی در امریکا ۴۰ درصد از مدیران عامل شرکتهای امریکایی عنوان کردند که در برخی موارد از آنها خواسته می شود اخلاق را زیر پا بگذارند (Rickless, 1983: 33). برخی از این خواسته های غیراخلاقی در زمینه مدیریت منابع انسانی است.

حقوق اساسی کارکنان در سازمانها نباید زیر پا گذاشته شود. برخی از این موارد در قانون کار ایران انعکاس یافته و برخی دیگر همچون آزادی در ابراز عقاید مخالف با مدیران، رعایت حریم خصوصی کارکنان و آزادی بیان مسلم انگاشته شده است. شرکتهای موفق استانداردها و ضوابط اخلاقی خاصی برای سازمان خود تدوین و در تصمیمات و فعالیتهای روزمره رعایت می کنند. آنها در تعامل با مشتری، عرضه کنندگان و ارباب رجوع بر اساس منافع متقابل عمل می کنند، مسئولیت فعالیتهای و تصمیماتشان را می پذیرند، ارزشهای خود را در فعالیتهای روزمره نشان می دهند و به عدالت و انصاف در تعامل با کارکنان، ذی نفعان و جامعه تأکید دارند (Thomas et al., 2004).

ممیزی و حسابرسی مدیریت منابع انسانی از موضوعاتی است که در سالهای آینده اهمیت بیشتری خواهد یافت (Noe et al., 2009: 486). حسابرسی درونی به بررسی و ارزیابی سیستمهای منابع انسانی همچون کارمندیابی، انتخاب، برنامه ریزی، جبران خدمت، پاداش، مدیریت عملکرد و جانشین پروری اشاره دارد و حسابرسی بیرونی به ارزیابی نقش مدیریت منابع انسانی در عملکرد کلی شرکت، سودآوری، ایجاد مزیت رقابتی و انجام درست مسئولیتهای اجتماعی می پردازد (Ivancevich, 2010: 13).

مدیریت کیفیت جامع، شش سیگما، مهندسی مجدد، تضاد کار-خانواده،

رعایت حریم خصوصی، مدیریت کارکنان بدقلق^۱ و افزایش بهره‌وری از چالشهای دیگر منابع انسانی است.

کلمات کلیدی

ارزش انسانی	قرارداد روان‌شناختی	ادغام
قرارداد موقت	حسابرسی مدیریت منابع انسانی	کوچک‌سازی
اخلاق	برون‌سپاری	جهانی شدن
مهندسی مجدد	سیستم اطلاعات منابع انسانی	کارکنان بدقلق
اقتصاد اینترنتی	دانشگران	
روانشناسی صنعتی	استعدادهای	
دمکراسی صنعتی	توانمندسازی	
تنوع	کار تیمی	
چالشهای منابع	کیفیت	

سؤالات

۱. مدیریت منابع انسانی مؤثر چه تأثیری در عملکرد و موفقیت سازمان دارد؟
۲. تاریخچه منابع انسانی را تحلیل کنید.
۳. نقشهای جدید مدیریت منابع انسانی چیست؟
۴. چالشهای منابع انسانی در سازمان را نام ببرید.
۵. جایگاه واقعی منابع انسانی در سازمان کجاست؟
۶. مدیران چگونه باید تفاوت‌های نسلی را مدیریت کنند؟
۷. فناوری اطلاعات چه تأثیری بر مدیریت منابع انسانی دارد؟
۸. سیستم اطلاعاتی منابع انسانی چه کمکی به مدیران می‌کند؟
۹. ورود دانشگران به سازمانها چه چالشهایی برای مدیران به بار می‌آورد؟
۱۰. جهانی شدن چه تأثیری بر مدیریت منابع انسانی دارد؟
۱۱. آیا جایگاه واقعی انسان در سازمانها مدنظر قرار می‌گیرد؟
۱۲. مدیریت منابع انسانی چه کارهایی برای کرامت و شرافت انسان در سازمان انجام داده است؟
۱۳. آیا انسان نیرو است یا منبع، دارایی یا سرمایه و یا انسان؟ بحث کنید.
۱۴. ممیزی و حسابرسی منابع انسانی را تشریح کنید.

فصل دوم

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

اگر عوامل کلیدی موفقیت، اغراق آمیز نگریسته شوند، ممکن است زمینه ساز شکست شوند.

میلر

اهداف رفتاری

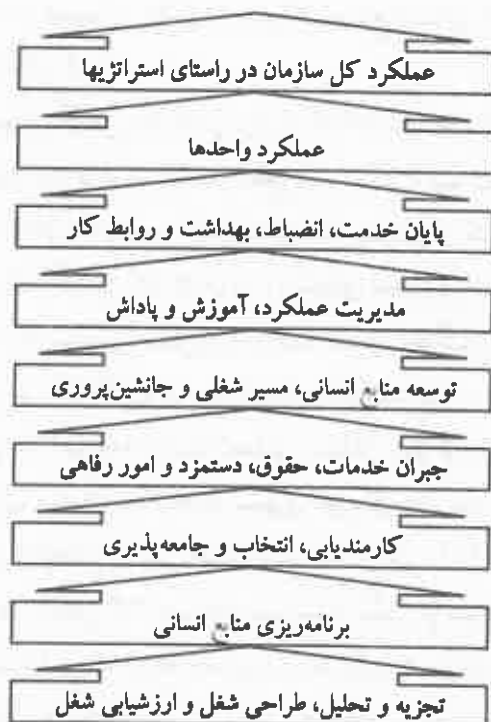
۱. تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۲. تشخیص همسویی مدیریت منابع انسانی با استراتژیهای سازمان
۳. تبیین مراحل مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۴. تشریح برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
۵. آشنایی با کارمندیابی و انتخاب استراتژیک منابع انسانی
۶. توضیح فرصتها و تهدیدات محیطی منابع انسانی
۷. تشریح قوتها و ضعفهای درونی منابع انسانی
۸. توضیح مرحله اجرای مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۹. درک اهمیت مدیران اعزامی
۱۰. تمایز بین مدیریت جهانی، بین المللی و چند ملیتی
۱۱. تشریح نقش قوانین کشورها در مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۱۲. توضیح اصول سولیوان در مدیریت استراتژیک منابع انسانی

تا دهه ۱۹۸۰ با گذشت بیش از هفت دهه از تاریخ شکل گیری مدیریت به عنوان یک رشته علمی، مدیریت منابع انسانی یک فعالیت اداری تلقی می شد. واحد مدیریت امور اداری فرمهایی را برای استخدام و حقوق کارکنان تکمیل و بیمه آنها

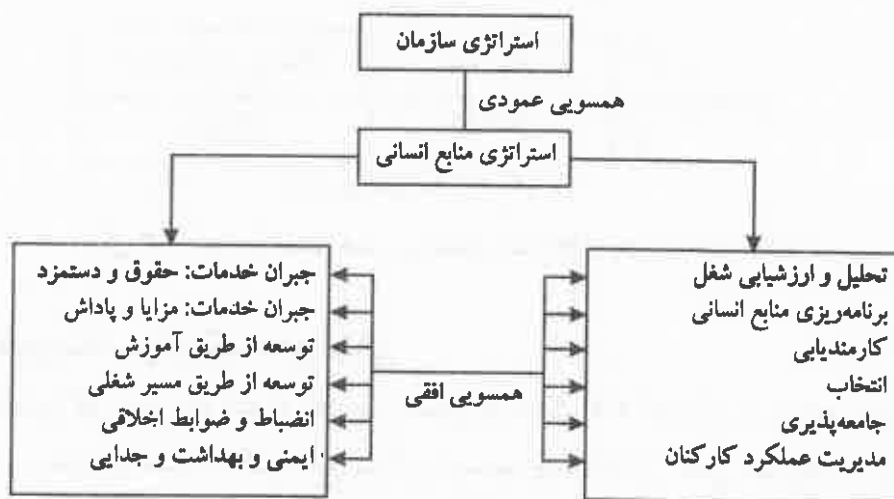
را نیز محاسبه می‌کرد. امروزه با اهمیت یافتن مهارت‌های منابع انسانی در نیل به اهداف سازمانها، واحد مدیریت منابع انسانی نقش شایانی در تحقق استراتژیهای سازمان دارد و ذاتاً یک مقوله استراتژیک است (Leopold et al., 2005: 23). مدیریت استراتژیک منابع انسانی ترکیب مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی به منظور دستیابی سازمان به اهداف استراتژیک خود است (Snell & Bohlander, 2010: 50). وقتی واحد مدیریت منابع انسانی با تدابیری عملکرد کل سازمان را به عملکرد تک‌تک افراد پیوند می‌زند و عملکرد فرد را با عملکرد کل سازمان همسو می‌کند، استراتژیهای سازمان تحقق می‌یابد (Noe et al., 2009: 11). در مدیریت منابع انسانی استراتژیک معمولاً دو محور بسیار مورد تأکید است:

۱. پیوند یا همسویی بین منابع انسانی و استراتژیهای شرکت (Schuler, 1992).
۲. رابطه مثبت فعالیتهای منابع انسانی با عملکرد شرکت (Huselid, 1995; Becher & Huselid, 1998).

از آنجا که اهداف سازمان توسط افراد تحقق می‌یابد، کمیّت و کیفیت این افراد در میزان تحقق اهداف بسیار مهم و با توجه به نقش اساسی واحد مدیریت منابع انسانی در این زمینه ضرورت نگاه استراتژیک به مدیریت منابع انسانی در سازمانها اجتناب‌ناپذیر است. علاوه بر انگیزش کارکنان و متغیرهای درون‌سازمانی، اقدامات مدیریت منابع انسانی در تعیین سود سهامداران، رضایت مشتریان و حمایت جامعه اهمیت زیادی دارد. باید در نظر داشت که مدیریت منابع انسانی باید بر اساس داده‌ها و شواهد واقعی عمل کند. منابع انسانی مبتنی بر شواهد^۱ درصدد است تا به صورت عینی نشان دهد که اقدامات منابع انسانی چگونه تعیین‌کننده سود سازمان است (Noe et al., 2009: 11). به عبارت دیگر مدیریت منابع انسانی نباید بر اساس شهود عمل کند بلکه باید بر اساس یک سری تحقیقات، داده‌های لازم را جمع‌آوری نماید و در تصمیم‌سازی سازمان به کار گیرد. وقتی سازمان فناوری جدیدی را وارد می‌کند، به بازارهای جدیدی وارد می‌شود یا استراتژیهای تنوع را در پیش می‌گیرد توسعه منابع انسانی می‌تواند سازمان را از چالش مواجهه با شرایط جدید نجات دهد. مسلماً منابع انسانی با مهارتها و قابلیتهای بالا می‌تواند تغییر و تحول را به صورت بهینه مدیریت کند.



شکل ۲-۱ همسوسازی اقدامات منابع انسانی با استراتژیها



شکل ۲-۲ همسویی استراتژیک عمودی و افقی (Stewart & Brown, 2009: 527)

برای اطمینان از همسویی افقی و عمودی منابع انسانی شرکت می‌توان از راهکارهای ذیل استفاده کرد:

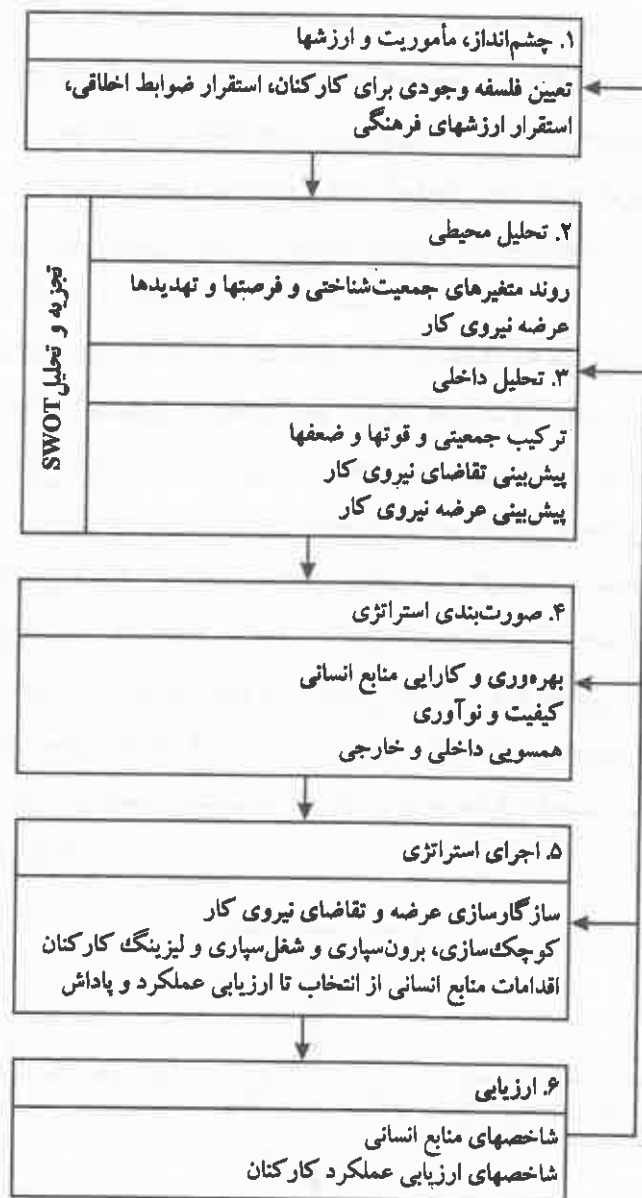
نتایج پیمایشهای نگرش کارکنان، نرخ ترک خدمت، میزان آگاهی کارکنان از سهم آنها در تحقق استراتژی شرکت، سطح کار تیمی، میزان یادگیری سازمان، آگاهی کارکنان از اهداف، درصد ارائه پیشنهادها، بهره‌وری کارکنان، درخواست انتقال سرپرستان، میزان آگاهی کارکنان از ارزشهای محوری سازمان، میزان تعهد کارکنان، شکایات یا ستایش مشتریان، درصد حفظ نخبگان، درخواست انتقال کارکنان، سرانه آموزش کارکنان، درصد انتخاب کارمند نمونه سال یا ماه، میزان مشارکت در بازخور ۳۶۰ درجه، درصد تصدی مشاغل بالا از درون سازمان، تعداد افراد حائز شرایط برای پستهای بالا، تعداد تیمهای خودگردان، تفاوت پاداش بین افراد با عملکرد بالا و پایین، دفعات ارزیابی عملکرد در سال و غیره (Dessler, 2009: 451). همچنان که در شکل ۲-۳ مشاهده می‌شود یکی از هنرهای مدیران امروز همسوسازی مناسب مدیریت منابع انسانی با مدیریت استراتژیک سازمان است (Ingham, 2007: 142). هر چقدر همسویی عمودی و افقی زیاد باشد، استراتژی‌گرایی در سازمان بالاتر است.

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

شکل ۲-۳ مدل دو بعدی همسویی استراتژیک (Gratton & Truss, 2007: 392)

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

شمای کلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شکل ۲-۴ آمده است. مرحله اول در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترسیم چشم‌انداز^۱ کلی سازمان است (Arthurand Boyles, 2007) که روشن می‌کند سازمان در آینده چه جایگاهی برای



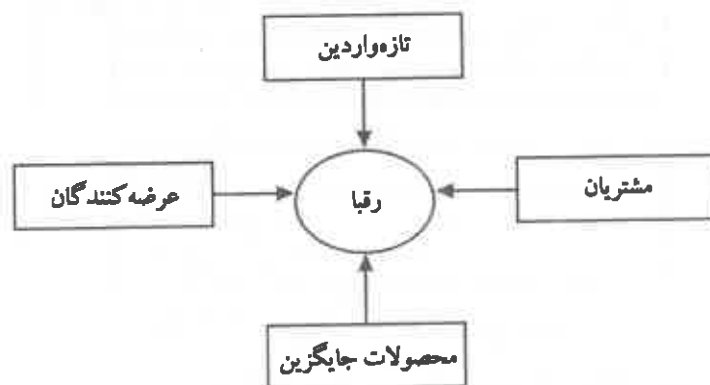
شکل ۲-۴ مدیریت استراتژیک منابع انسانی

خود ترسیم کرده است. پس از آن باید مأموریت^۱ سازمان که بیانگر رسالت وجودی و فلسفه شکل‌گیری سازمان است روشن شود؛ برای مثال «گوگل» مأموریت:

1. mission

«سازماندهی اطلاعات جهان و ارائه آن به طور مفید و در دسترس برای همه جهانیان» را برای خود تعریف کرده است. در این مرحله همچنین ارزشهای محوری^۱ سازمان بیان می‌شود. ارزشها به عنوان چهارچوب زیربنایی، هدایت‌کننده تصمیمهای اساسی مدیریت‌اند. ارزشهای محوری معمولاً دربرگیرنده رضایت مشتری، احترام به همگان، رعایت شأن انسانی، احترام به تنوع، کیفیت و استانداردهای بالا، مسئولیت اجتماعی، سودآوری و موفقیت در آینده است.

مرحله دوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تحلیل محیطی است. باید دید که چه تهدیدها و فرصتهایی در محیط وجود دارد. تغییرات در متغیرهای محیطی اثر مستقیم روی منابع انسانی دارد، برخی از این تغییرات برای سازمان فرصت و برخی نیز تهدید در پی دارد. از این رو ارزیابی جامع و درست عوامل محیطی بسیار مهم است و باید ضمن کنکاش محیطی^۲، به طور منظم نیروهای عمده محیطی مؤثر بر سازمان بررسی شوند. بدین منظور باید عوامل اقتصادی ملی و جهانی، تحولات تکنولوژیک، مقررات و قوانین حکومتی، مسائل اجتماعی و فرهنگی، و روند بازار کار و تحولات صنعت مدنظر قرار گیرند. استفاده از مدلهایی همچون مدل پنج نیروی پورتر که برای تحلیل صنعت به کار می‌رود، به تحلیل محیط رقابتی کمک می‌کند (شکل ۲-۵).



شکل ۲-۵ چهارچوب پنج نیروی پورتر

1. core values
2. environmental scanning

برنامه‌ریزی منابع انسانی باید بر اساس یافته‌های SWOT^۱ و کنکاش محیطی صورت گیرد. آنچه بر اساس یافته‌های SWOT انجام می‌شود به طور کلی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان است، و برنامه‌ریزی منابع انسانی به طور خاص از آن بهره می‌گیرد. برنامه‌ریزی درست منابع انسانی لازمه تحقق استراتژیهای سازمان است و در برنامه‌ریزی استراتژیک باید مدنظر قرار گیرد. این امر به گونه‌ای حساس است که متخصصین از برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی^۲ سخن به میان می‌آورند (Millmore et al., 2007: 241). لازمه این نوع برنامه‌ریزی کنکاش مداوم محیط و پیش‌بینی انعطاف‌پذیر است که سناریوها و اقتضائات متنوعی را در نظر می‌گیرد.

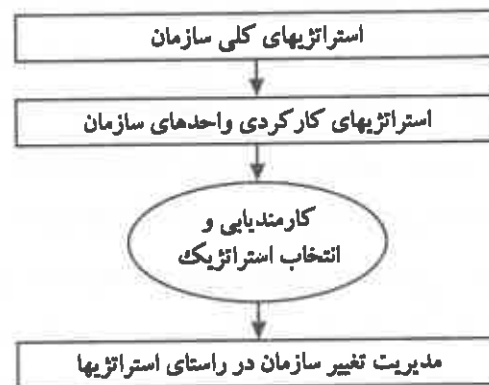
مرحله سوم تحلیل درون‌سازمانی است. شناسایی نقاط قوت و ضعف درون‌سازمانی گام بسیار مؤثری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. نقاط ضعف و قوت منابع انسانی سازمان در چیست؟ آیا منابع انسانی ارزشمند، کمیاب، سازمان یافته و غیرقابل تقلید توسط سازمانهای دیگر که مزیت رقابتی ایجاد کند وجود دارد؟ قابلیت‌های کلیدی منابع انسانی و به طور کلی سازمان چیست که آن را از رقبای متمایز می‌کند؟ فرهنگ سازمانی به عنوان دارایی است یا بدهی یعنی کارهای سازمان را تسهیل می‌کند یا به عنوان مانع عمل می‌کند؟ ترکیب مهارتها چگونه است (Snell & Bohlander, 2010: 57)؟

کارمندیابی و انتخاب کارکنان باید بر اساس استراتژیهای شرکت باشد. همسویی بین کارمندیابی و استخدام لازمه تغییر سازمان در راستای استراتژیهاست. همان‌طور که شکل ۶-۲ نشان می‌دهد، این همسویی تحقق بخش استراتژیهای کلی سازمان است (Millmore et al., 2007: 278).

انتخاب کارکنان گام مؤثری در تحقق عملکرد مطلوب سازمان است. این امر زمانی حساس می‌شود که کارکنان به عنوان شایستگی محوری^۳ سازمان، مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند. در این حالت روشهای انتخاب باید همسو با استراتژیها باشد. وقتی استراتژی اصلی سازمان نوآوری است، مسلماً تست هوش برای انتخاب لازم است،

1. Strength, Weakness, Opportunity and Threat
2. Strategic Human Resource Planning
3. core competency

ولی وقتی استراتژی اصلی رضایت مشتری است، تست شخصیت همسو تر با استراتژی کلی سازمان است.



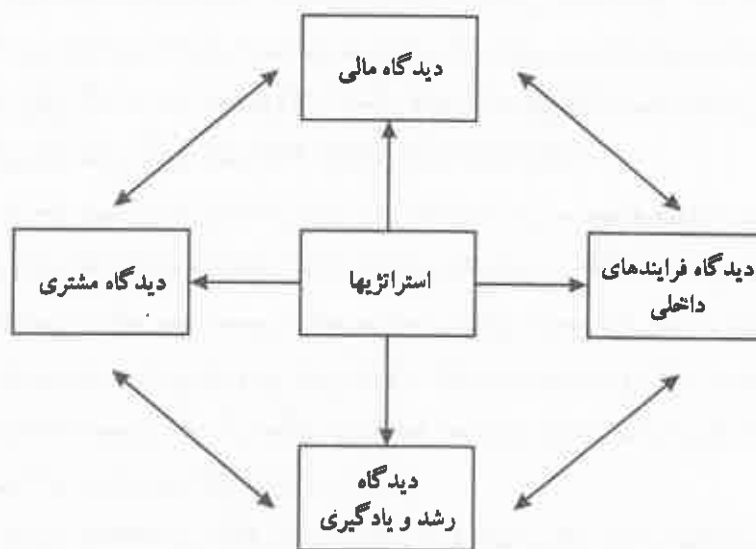
شکل ۶-۲ کارمندیابی و انتخاب استراتژیک

مدیریت عملکرد کارکنان نیز مؤلفه مهمی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. عملکرد کلی سازمان از عملکرد واحدها و عملکرد واحدها از عملکرد افراد منتج می‌شود؛ از این رو عملکرد کارکنان باید با استراتژیهای سازمان همسو شود. مدلهایی همچون کارت امتیازی متوازن می‌تواند در این راستا کمک مؤثری برای سازمان باشد (Millmore et al., 2007: 319).

نورتون و کاپلان در سال ۱۹۹۲ کارت امتیازی متوازن^۱ را ارائه کردند که عملکرد سازمان را در چهار حوزه مشتری، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری و مالی اندازه‌گیری می‌کند. این روش، چشم‌انداز و استراتژیهای سازمان را به اهداف و معیارهایی انتقال می‌دهد که در جنبه‌های چهارگانه زیر تحقق یافته‌اند: جنبه مالی (چگونه به سهامداران خود نگاه کنیم؟)، جنبه مشتری (مشتریان چگونه ما را می‌بینند؟)، جنبه فرایندهای داخلی (به چه فرایندهای داخلی‌ای باید دست یابیم؟)، جنبه یادگیری و رشد (چگونه می‌توانیم بهبود و ایجاد ارزش را تداوم بخشیم؟). عبارت «متوازن» به تعادل و توازن اشاره دارد که این روش بین اهداف مالی و غیرمالی، اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، اهداف داخلی و اهداف خارجی برقرار می‌کند.

1. balanced scorecard

این چهارچوب بیانگر مجموعه‌ای از روابط بین معیارهای خروجی^۱ و محرکهای عملکردی^۲ سازمان است که نتایج مالی مشهود و داراییهای نامشهود را به طور همزمان کنترل و اندازه‌گیری می‌کند.



شکل ۲-۷ چهارچوب کارت امتیازی متوازن

شاخصهای ارزیابی عملکرد کارکنان باید با استراتژیهای کلی سازمان و استراتژیهای کارکردی واحدهای سازمان هماهنگی داشته باشد؛ برای مثال وقتی استراتژی سازمان ایجاد کیفیت از طریق کار تیمی است، شاخصهای ارزیابی عملکرد نیز باید به عملکرد تیم اهمیت بیشتری از عملکرد فردی بدهد.

توسعه منابع انسانی نیز باید در راستای استراتژیهای کلی سازمان باشد، در غیر این صورت ائتلاف منابع انسانی و مالی رخ می‌دهد. توسعه منابع انسانی باید به ایجاد مزیت رقابتی کمک کند و از این رو توسعه منابع انسانی استراتژیک^۳ جایگزین توسعه منابع انسانی شده است (Millmore et al., 2007: 352). سیستم جانشین‌پروری نیز باید منبعت از استراتژی اصلی سازمان باشد.

1. output measures
2. performance drivers
3. strategic human resource development

همچنین سیستم پاداش سازوکار بسیار مهمی برای تحقق استراتژیهاست و باید همسو با استراتژیهای کلی سازمان طراحی شود؛ برای مثال وقتی که استراتژی سازمان تنوع در فناوری است و به طور مرتب فناوریهای جدید اتخاذ می‌شود سیستم پاداش باید به کسب مهارتها و شایستگیهای جدید پاداش بدهد، وقتی که استراتژی کلی کسب رضایت مشتری است سیستم پاداش باید مبتنی بر رفتارهای مشتری‌مدار باشد، و وقتی که سازمان محصولات کاملاً رقابتی ارائه می‌کند سیستم پاداش باید به بهره‌وری کارکنان تأکید کند (Millmore et al., 2007: 400).

مرحله چهارم صورت‌بندی استراتژی است. در این مرحله فرصتها و تهدیدات محیطی و نیز نقاط قوت و ضعف درون‌سازمانی شناسایی، و اطلاعات کلیدی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی فراهم می‌شود. از این رو می‌توان استراتژیهای منابع انسانی را در راستای استراتژیهای کلی سازمان تنظیم و فرمول‌بندی کرد. باید ضمن دیدن درختان، تصویر کلی از جنگل نیز در ذهن مدیران باشد و نباید غرق شدن در جزئیات، آنها را از دیدن کل سازمان بازدارد.

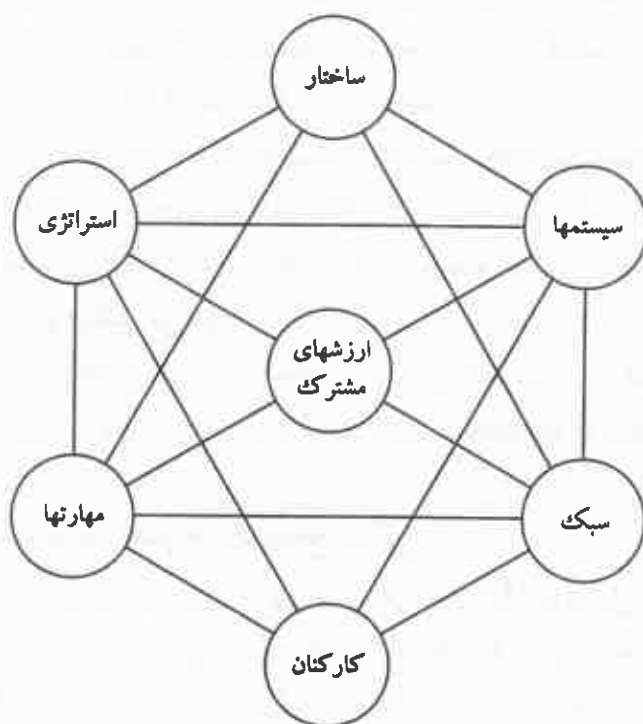
تحلیل SWOT این امکان را برای مدیران فراهم می‌کند که از اطلاعات متنوع به یک چهارچوب کلی برسند. در این مرحله همسویی مدیریت منابع انسانی با سه سطح استراتژیهای کل شرکت، استراتژی کسب‌وکار و استراتژی عملیاتی^۱ ضروری است. در اینجا دو نوع همسویی باید مدنظر باشد: همسویی بیرونی و همسویی درونی.^۲ همسویی بیرونی به سازگاری اقدامات مدیریت منابع انسانی با اهداف و استراتژیهای کلی سازمان، و همسویی درونی به هماهنگی اقدامات مدیریت منابع انسانی با همدیگر دلالت دارد. اقدامات منابع انسانی باید در یک راستا باشند و همدیگر را خنثی نکنند؛ برای مثال وقتی آموزش بر کار تیمی تأکید می‌کند ولی ارزیابی عملکرد و پرداخت به صورت فردی است، همسویی درونی وجود ندارد. همان‌طور که در شکل ۴-۲ نشان داده شد مرحله پنجم اجرای استراتژی است. با صورت‌بندی درست استراتژی، سازمان نیمی از کار را انجام داده ولی نیمه دیگر آن باقی مانده است. استراتژی تنظیم شده باید به درستی به مرحله اجرا درآید. بیش

1. corporate strategy, business strategy and functional strategy

2. external fit / alignment and internal fit / alignment

از نیمی از مدیران معتقدند که بین استراتژی فرمول بندی شده و اجرا شده فاصله زیادی وجود دارد؛ بنابراین اجرا و استقرار استراتژی مرحله بسیار حساسی است (Snell & Bohlander, 2010: 75-76).

مدل هفت S چهارچوب خوبی برای اجرای استراتژی است، ضمن اینکه منابع انسانی جایگاه خاصی در این مدل دارد و روشن می کند که مدیریت منابع انسانی تضمین کننده اجرای استراتژی است. هفت S شامل استراتژی، ساختار، سیستمها، ارزشهای مشترک، کارکنان، سبک و مهارتهاست (شکل ۸-۲).



شکل ۸-۲ مدل هفت S

مرحله ارزیابی ششمین و آخرین مرحله از فرایند مدیریت استراتژیک منابع انسانی است ولی اگر به طور چرخه ای به موضوع بنگریم، شروع دوباره است و داده های حاصل از ارزیابی باید به عنوان بازخور موجب تعدیل در مراحل پنج گانه

قبلی شوند. به منظور انجام درست ارزیابی باید شاخصهای مناسبی طراحی شود که نشان دهد تا چه اندازه سازمان در راستای اهداف و استراتژیها حرکت می‌کند. از آنجا که فرایند مدیریت استراتژیک در نهایت به ایجاد مزیت رقابتی منجر می‌شود بسیاری از سازمانها عملکرد خود را در مقایسه با بقیه سازمانها ارزیابی می‌کنند. روش سنجه‌گذاری، ترازایی یا به گزینی^۱ روش مناسبی برای ارزیابی فرایندهای سازمانی در مقایسه با شرکتهای موفق است. پس از آنکه فاصله‌های عملکرد سازمان با شرکتهای موفق از طریق تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده مشخص شد، باید نقشه راه برای نیل به این سطح از عملکردها ترسیم و تلاش برای ایجاد عملکرد در مقیاس جهانی شروع گردد. معمولاً از شاخصهایی همچون نرخ بازگشت سرمایه، تحلیل هزینه-منفعت، نسبت حقوق سالیانه به درآمد سالیانه شرکت، سرانه آموزش، درآمد و سود، نرخ ترک خدمت داوطلبانه، و رضایت و وفاداری مشتری به عنوان شاخصهای ارزیابی استفاده می‌شود. همان‌طور که اشاره شد یکی از ابزارها برای اطمینان از همسویی فعالیتها، کارت امتیازی متوازن است. در این مدل که از چهار بعد مرتبط به هم تشکیل می‌شود یادگیری منابع انسانی موجب بهبود فرایندهای درونی و رضایت مشتری می‌شود و ایجاد ارزش برای مشتری به نوبه خود به افزایش درآمد و شاخصهای مالی می‌انجامد (Snell & Bohlander, 2010: 80-81).

سیر تحول مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی^۲ در اواخر دهه ۱۹۶۰ تا اوایل دهه ۱۹۷۰ به کار گرفته شده 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. بر این اساس اهداف سازمان در صورتی قابل دستیابی است که از انطباق و پیوند مستحکم میان استراتژیهای کسب و کار و بنگاه در یک طرف و

1. benchmarking

۲. در پردازش مبحث سیر تحول مدیریت استراتژیک منابع انسانی از همفکری و همکاری بی‌نظیر برادر ارجمند آقای دکتر محمد مهدی فراحی بهره‌مند بوده‌ام و بدین وسیله از زحمات ایشان در تکمیل این مبحث سپاسگزاری می‌نمایم.

استراتژی مدیریت منابع انسانی در طرف دیگر اطمینان حاصل شود. در این حوزه جدید مطالعاتی، تلاشهای متعددی جهت تطابق و هماهنگی اقدامات خاص منابع انسانی با انواع گوناگون استراتژیهای کسب و کار صورت گرفته است (Milles & Snow, 1984; Schuler & Jackson, 1987). علاوه بر آن تحقیقات بعدی نیز به سنجش و اندازه گیری عوامل تعیین کننده اقدامات منابع انسانی در یک رویکرد استراتژیک پرداخته اند (Wright & Snell, 1991; Jackson & Schuler, 1989; Snell, 1992).

با افزایش توجه سازمانها به مفاهیم مدیریت استراتژیک، هم پژوهشگران و هم افراد حرفه‌ای در تمام سیستمهای سازمانی کوشیده‌اند تا روشها و ابزارهای نظام مربوط به خود را به استراتژی شرکت پیوند زنند. پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی نیز تلاش کردند تا میان هر کدام از حوزه‌های وظیفه‌ای مدیریت منابع انسانی و استراتژی شرکت (و البته باز هم مستقل از سایر حوزه‌های وظیفه‌ای) ارتباط و هماهنگی برقرار نمایند. این تلاشها اصطلاحاتی نظیر «انتخاب استراتژیک»، «ارزیابی عملکرد استراتژیک»، «توسعه استراتژیک منابع انسانی»، «پاداش استراتژیک» و مانند آن را وارد حوزه مدیریت منابع انسانی نمود (Fombrun et al., 1984).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به این مسئله می‌پردازد که آیا اقدامات مدیریت منابع انسانی کاملاً در جهت برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان، هماهنگ و یکپارچه شده‌اند؟ آیا سیاستهای مدیریت منابع انسانی، اقدامات و حوزه‌های وظیفه‌ای گوناگون را در داخل یک سیستم جامع، و نیز در سلسله مراتب سازمان، با سیاستهای کلی یکپارچه نموده است؟ آیا مدیران صفی، اقدامات مدیریت منابع انسانی را به عنوان بخشی از کار روزمره خود پذیرفته‌اند.

احتمالاً جامع‌ترین تعریف درباره مدیریت استراتژیک منابع انسانی را شنولر (۱۹۹۲) ارائه داده و آن را این گونه تعریف کرده است: «تمام فعالیتهایی که بر رفتار افراد در تلاشهایشان برای فرموله نمودن و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان تأثیر می‌گذارد». به عبارت دیگر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی یک رویکرد و نگاه کلان سازمانی است که نقش و کارکرد مدیریت منابع انسانی را در تمام گستره سازمان می‌نگرد (Butler et al., 1991). این تعریف شامل دو بعد مهم و اساسی است

که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را از حوزه سنتی مدیریت منابع انسانی متمایز می‌سازد: اول، پیوند و هم‌ردیفی عمودی میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و فرایند مدیریت استراتژیک سازمان، و دوم، هماهنگی، تجانس و تناسب میان اقدامات گوناگون مدیریت منابع انسانی به صورت افقی از طریق الگویی از اقدامات برنامه‌ریزی شده.

در این بین آنچه همواره محل چالش بسیاری از پژوهشها و حوزه‌های کاربردی این رشته بوده است چگونگی تدوین، فرموله کردن و انتخاب استراتژیهای منابع انسانی مناسب برای سازمانهاست. آیا استراتژیهای منابع انسانی با دانستن و شناخت استراتژیهای رقابتی سازمان قابل تدوین و فرموله شدن است. انتخابهای استراتژیک از میان اقدامات مدیریت منابع انسانی بر چه اساسی صورت گیرد؟ این برنامه‌ریزی می‌بایست به صورت رسمی اجرا شود یا غیررسمی‌تر؟ آیا برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت مناسب است یا بلندمدت؟ شرح شغل‌های دقیق و مفصل اثربخش‌ترند یا شرح شغل‌های کلی و منعطف؟ آیا می‌بایست مشاغل غنی‌تر طراحی شود یا ساده‌تر؟ و نهایتاً در این بین به مشارکت کارکنان تا چه میزان اهمیت داده شود؟ در واقع در تلاش برای پاسخگویی به این سؤال و چالش اساسی رویکردها، نظریه‌ها و سیر تحول مدیریت استراتژیک منابع انسانی شکل گرفته است.

نظریه اقتضایی اولین رویکرد مطرح شده در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی بوده است که بر اساس آن، سازمانها به منظور دستیابی به عملکرد بالاتر می‌بایست استراتژیهای مدیریت منابع انسانی خویش را با استراتژیهای رقابتی خویش هم‌ردیف و منطبق نمایند. استراتژی رقابتی سازمان مجموعه‌ای از تصمیمات مرتبط است که برای سازمان نوعی مزیت رقابتی را در مقایسه با رقبا فراهم می‌آورد. مفهوم استراتژیهای رقابتی را پورتر برای طبقه‌بندی استراتژیهای عام (رهبری، هزینه، تمایز و تمرکز) کسب‌وکار مطرح نمود. مایلز و اسنو (۱۹۷۸) برای استراتژیهای رقابتی سازمان، از سه نوع استراتژی اصلی «تدافعی»، «تهاجمی»، و «تحلیلگر» و سازمانهای نوع چهارم، سازمانهای «انفعالی»، نام می‌برند. شولر و جکسون (۱۹۸۷) نیز برای استراتژیهای رقابتی سازمان نوعی تقسیم‌بندی شبیه تقسیم‌بندی 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. مایلز و اسنو، هم ردیف با استراتژیهای تدافعی، تهاجمی و تحلیلیگر به ترتیب استراتژیهای «ایجاد^۱»، «جذب^۲» و «تخصیص^۳» را برای سیستم منابع انسانی سازمان پیشنهاد داده اند. شولر و جکسون در تطابق با نوع شناسی خویش از استراتژیهای رقابتی سازمان، استراتژی «بهره گیری^۴» منابع انسانی را برای استراتژی کاهش هزینه، استراتژی «تسهیل^۵» را در تناظر با استراتژی نوآوری در محصول، و استراتژی «تجمع^۶» را برای پشتیبانی از استراتژی بهبود کیفیت در سازمان معرفی کرده اند.

مطابق این نوع شناسی از استراتژیهای رقابتی سازمان و استراتژیهای منابع انسانی، شرکتهایی که استراتژی «کاهش هزینه» را به کار می گیرند می بایست به گونه ای دقیق به کنترل و کاهش هزینه ها پردازند و از این طریق به مقیاسهای اقتصادی بالاتری دست یابند. الزام دستیابی به این استراتژی، تقویت رفتارهای کم هزینه کارکنان با استفاده از استراتژی «بهره گیری» در مدیریت منابع انسانی است. در این راهبرد، کارمندیابی از بازار کار خارجی و بر اساس مهارت و توانایی بالفعل افراد صورت می گیرد؛ محتوای شغلی کارکنان تعریف شده، روشن و واضح است؛ توسعه مسیر شغلی مبتنی بر تخصص گرایی است؛ آموزش کارکنان محدود و کوتاه مدت و مرتبط با شغل و مهارتهای کاری است؛ در ارزیابی عملکرد بر ارزیابی کوتاه مدت و فردی تأکید می شود؛ پرداخت مبتنی بر برابری بیرونی است و پاداشهای مالی به ندرت پرداخت می شود؛ و از آنجا که در کارمندیابی و انتخاب کارکنان بر تواناییهای فنی و نیازها و الزامات سازمان تأکید می شود امنیت شغلی نیز پایین است.

شرکتهایی که استراتژی «نوآوری» در محصول را به کار می گیرند باید برای تطابق با تغییرات سریع بازار و پیشرفتهای فناوری آمادگی لازم را داشته باشند.

1. building human resource
2. acquiring human resource
3. allocating human resource
4. utilization
5. facilitation
6. accumulation

کارکنان این سازمانها می‌بایست خلاق، نوآور و دارای توانایی تحمل ابهام و کار تیمی باشند. برای توسعه رفتارهای نوآورانه در استراتژی «تسهیل»، شرح شغلها گسترده، انتخابهای مسیر شغلی گسترده و چندگانه است و بر برنامه‌ریزی مسیر شغلی تأکید می‌شود. در سیستم آموزش کارکنان بر آموزشهای گسترده و چندبعدی تأکید می‌شود. سیستمهای ارزیابی عملکرد و پاداش، تشویق‌کننده ارتباطات و کار تیمی‌اند. ارزیابی عملکرد رویکردی بلندمدت دارد و بیشتر بر مدیریت عملکرد متمرکز است. معیارهای پرداخت بر اساس برابری درونی است و امنیت شغلی مناسبی نیز برای کارکنان فراهم می‌آید.

سرانجام شرکتی که استراتژی «بهبود کیفیت» را به کار می‌گیرند می‌بایست تغییرات مداوم را در فرایند تولید به منظور ارتقای مستمر کیفیت محصولات ایجاد نمایند. این نوع استراتژی نیازمند انعطاف مناسب در روشهای کاری و نیز تعهد، خلاقیت و مشارکت کارکنان است. جکسون و شولر معتقدند استراتژیهای ارتقای کیفیت می‌بایست همراه با استراتژی «تجمع» در مدیریت منابع انسانی به کار گرفته شود. کارکنان می‌بایست به سطوح مناسبی از بلوغ دست یابند و رفتارهای قابل پیش‌بینی از خود نشان دهند تا امکان تعامل و همکاری نزدیک میان افراد سازمان، تعهد قوی نسبت به اهداف سازمان و تمرکز مناسب بر کیفیت محصولات فراهم آید. حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی تاکنون فاقد یک نظریه منسجم و جامع بوده است که پاسخگوی مجموعه سؤالات و چالشهای این رشته باشد، اگرچه نظریات چندی به منظور مفهوم‌پردازی و تئوریزه کردن مدیریت استراتژیک منابع انسانی ارائه شده است.

رایت و مک‌ماهان (۱۹۹۲) با ارائه مدلی مفهومی، شش رویکرد نظری را در مدیریت استراتژیک منابع انسانی به منظور تبیین و تشریح عوامل تعیین‌کننده اقدامات منابع انسانی به شرح ذیل معرفی کرده‌اند:

۱. رویکرد مبتنی بر منابع شرکت^۱. بر اساس این رویکرد سازمانها می‌بایست به گونه‌ای برای اقدامات مدیریت منابع انسانی خویش برنامه‌ریزی نمایند که آنها را

قادر سازد از منابع انسانی خویش، مزیت رقابتی پایداری را در مقایسه با رقبا برای خود خلق کنند و یا توسعه دهند.

۲. **رویکرد رفتاری.** در رویکرد رفتاری، سازمانها از میان اقدامات گوناگون مدیریت منابع انسانی، 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 سایبرنتیک.** مدل سایبرنتیک مبتنی بر نظریه سیستمی است. سازمانها برای دستیابی به برون‌داد مطلوب از منابع انسانی خویش می‌بایست اقدامات خود را در جهت مدیریت صحیح درون‌دادها (مهارتها و تواناییها) و نیز فرایندها (رفتارها)ی منابع انسانی، برنامه‌ریزی و انتخاب نمایند.

۴. **رویکرد هزینه‌های مبادله/ نمایندگی^۱.** بر اساس این رویکرد، سازمانها اقدامات مدیریت منابع انسانی خویش را در جهت درونی‌سازی و کاهش هزینه‌های کسب و به کارگیری منابع انسانی مطلوب، برنامه‌ریزی و انتخاب می‌نمایند.

۵. **دیدگاه قدرت/ وابستگی منابع^۲.** تمام سازمانها برای ادامه حیات و استمرار وظایف خود متکی به جریان مستمری از منابع ارزشمند (به عنوان مثال پول، فناوری و مهارتها) به درون خویش‌اند. توانایی اعمال کنترل هر کدام از این منابع ارزشمند، برای هر فرد یا گروهی می‌تواند عامل عمده قدرت محسوب گردد. به میزانی که این منبع ارزشمند کمیاب‌تر باشد قدرت موجودیت کنترل‌کننده منبع بیشتر خواهد شد، و به همین ترتیب قدرت تأثیرگذاری‌اش بر تصمیم‌گیرها و اقدامات درون سازمان نیز افزایش خواهد یافت. بنابراین 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^۳.** بر اساس این دیدگاه و نظریه نهادی، سازمانها اقدامات مدیریت منابع انسانی را در جهت کسب مشروعیت‌های درونی و برونی به منظور اخذ

1. agency/ transaction cost theory

2. resource dependency/ power models

3. institutionalism

منابع محیطی کمیاب و حفظ خویش و کسب حمایت اجتماعی در محیط برنامه‌ریزی می‌کنند. این اقدامات باید به گونه‌ای انتخاب یا برنامه‌ریزی شود که در جهت انتظارات و فشارهای عوامل محیط خارجی‌ای باشد که کنترل‌کننده منابع سازمان‌اند.

اگرچه دیدگاه اقتضایی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی طرف‌داران بسیاری در میان محققان و افراد حرفه‌ای دارد، با این حال و علی‌رغم گستردگی این دیدگاه، مطالعات و مشاهدات تجربی‌ای که بتواند به صورت مطمئن فرضیات نظریه اقتضایی را تأیید نماید بسیار اندک است و حتی تعدادی از مطالعات به شواهد قابل اطمینانی برای تأیید این رویکرد دست نیافته‌اند.

بکر و گرهارت نشان داده‌اند عملکرد کارکنان (مانند روحیه و نرخ ترک خدمت) در شرکت‌هایی که به صورت موفقیت‌آمیز مفهوم انطباق استراتژیک را به کار گرفته‌اند به صورت معناداری بهتر از شرکت‌هایی است که چنین سیاستی را به کار نگرفته‌اند. با این حال عملکرد مدیریت در این شرکتها تفاوت معناداری را نشان نمی‌دهد (Becker & Gerhart, 1996). هوسلید در مطالعه خویش تأکید می‌کند که به کارگیری اقدامات مبتنی بر سیستمهای کاری با عملکرد بالا از هرگونه تلاش برای تطابق و هم‌ردیف‌سازی سیاستهای مدیریت منابع انسانی با استراتژیهای رقابتی کسب و کار، در عملکرد سازمان مؤثرتر است (Huselid, 1995). مک دوفی به شواهد کافی برای پیشنهاد انطباق میان روشهای مناسب مدیریت منابع انسانی و انواع شیوه‌های تولید دست نیافته است (MacDuffie, 1995). دلری و دوتی شواهد نسبتاً کمی برای نوع شناسی مایلز و اسنو در انطباق استراتژیهای منابع انسانی و استراتژیهای رقابتی شرکت به دست آورده‌اند (Delery & Doty, 1996). گست اگرچه به شواهد مناسبی برای تأثیر انطباق استراتژیهای منابع انسانی و استراتژیهای رقابتی سازمان بر عملکرد شرکت‌های تولیدی امریکایی دست یافته است اما انجام تحقیقات بیشتر را برای اطمینان از عمومیت نظریه اقتضایی در محیطهای دیگر ضروری می‌داند (Guest, 1997). و نهایتاً قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۵) در پژوهش خود که به بررسی تأثیر هم‌ردیفی استراتژیهای مدیریت منابع انسانی و استراتژی رقابتی بر عملکرد سازمان بر اساس نوع شناسی شولر و جکسون (۱۹۸۷) پرداخته‌اند

نتوانسته‌اند به شواهد مناسبی در مورد تأثیر آنی هماهنگی و هم‌ردیفی بر عملکرد سازمانها در بورس اوراق بهادار تهران دست یابند. در پژوهش ایشان حتی شرکتهایی که استراتژی بهره‌گیری را هماهنگ و هم‌ردیف با استراتژی رقابتی کاهش هزینه به کار گرفته‌اند، پایین‌ترین عملکردها را در میان سایر شرکتهای نشان داده‌اند.

منتقدان این الگو را منطقی اما غیرواقعی دانسته، معتقدند الزاماتی که تعیین‌کننده استراتژیهای مدیریت منابع انسانی است منحصراً استراتژیهای بالادستی یا استراتژیهای رقابتی کسب‌وکار نیست، بلکه عوامل دیگری نیز در تدوین و اثربخشی استراتژیهای منابع انسانی مؤثرند. در مقابل این رویکرد اولیه در مدیریت استراتژیک منابع انسانی عده دیگری از محققان رویکرد و نظریه جهان‌شمول (Dewar & Werbel, 1979) را برای توضیح چگونگی انتخاب اثربخش‌ترین انتخابها از میان فهرست اقدامات منابع انسانی به کار گرفته‌اند. بر اساس این رویکرد که اخیراً مورد توجه بیشتر قرار گرفته است، سازمانها برای دستیابی به عملکرد بالاتر می‌بایست «بهترین اقدامات»^۱ را برای مدیریت منابع انسانی خویش شناسایی و در سازمان خویش اجرا کنند. بر اساس استدلال این پژوهشگران تعدادی از اقدامات منابع انسانی همواره اثربخش‌تر از سایر اقدامات است و همه سازمانها می‌بایست این بهترین اقدامات را به کار گیرند؛ برای مثال ففر، 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 و این اقدامات را در بهبود بهره‌وری و افزایش سودآوری در سازمان اثربخش می‌داند (Pfeffer, 1994). ترپسترا و روزل استدلال می‌کنند که تعدادی از اقدامات کاری نوآورانه نظیر تیم‌سازی، گردش شغلی، چرخه‌های کیفیت و مدیریت کیفیت جامع به افزایش بهره‌وری در تمام سازمانهای امریکایی که این اقدامات را به کار گرفته‌اند منجر شده است (Trepstra & Rozell, 1993).

اقدامات مدیریتی‌ای که این افراد از جمله ففر و استرمن معرفی کرده‌اند در ادبیات مدیریت به عنوان «اقدامات کاری با عملکرد بالا»^۲ و یا به طور خلاصه «بهترین اقدامات» شناخته می‌شوند. به کارگیری رویکرد جهان‌شمول در پژوهشها

1. best practices

2. high performance work practices

نیازمند دو شناخت اساسی است: ۱) اینکه بهترین اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی کدام‌اند، و ۲) تأثیر هر کدام از این اقدامات خاص بر عملکرد سازمان چگونه است؟ بهترین اقدامات استراتژیک منابع انسانی آن سری اقداماتی هستند که به صورت نظری یا تجربی با عملکرد کلی سازمان مرتبط گردیده‌اند. اگرچه تمامی اقدامات مدیریت منابع انسانی راهبردی و استراتژیک نیستند با این حال اجماع رو به افزایشی در میان محققان در مورد اینکه کدام اقدامات بهترین اقدامات استراتژیک‌اند به وجود آمده است (Delery & Doty, 1996).

اولین اقدام، فرصتهای کارراهه شغلی است. سازمانها یا بر فراهم آوردن فرصتهای کارراهه داخلی برای کارکنان خویش تأکید می‌کنند و یا بیشتر منابع انسانی مورد نیاز خود را از خارج سازمان تأمین می‌نمایند. در عین حال سازمانها یا مسیرهای ارتقا و کارراهه‌های گسترده و چندگانه مسیر شغلی را برای کارکنان خویش فراهم می‌آورند یا به برنامه‌ریزی محدود مسیر شغلی اکتفا می‌نمایند. هر کدام از این رویکردها تأثیرات متفاوت و البته خاص بر عملکرد سازمان در کوتاه‌مدت و بلندمدت خواهد داشت. دومین اقدام، برنامه‌ها و سیستمهای آموزش کارکنان است که بر میزان آموزشهای رسمی ارائه شده برای کارکنان اشاره دارد. سازمانها یا آموزشهای رسمی گسترده برای کارکنان خویش فراهم می‌آورند و بر توسعه مهارتهای چندبعدی کارکنان تأکید می‌نمایند و یا صرفاً به آموزش محدود دانش شغلی به کارکنان و جذب مهارتهای مورد نیاز از طریق انتخاب مهارتها از خارج سازمان اکتفا می‌نمایند. سومین اقدام مربوط به ارزیابی عملکرد کارکنان که یا به صورت بلندمدت برای توسعه نوآوریها و یا به صورت کوتاه‌مدت برای کنترل هزینه‌ها انجام می‌پذیرد. ارزیابیها می‌تواند به صورت گروهی یا فردی نیز صورت پذیرد. تأکید سازمانها بر هر کدام از این نوع ارزیابیها تأثیرات خاص خود را بر عملکرد سازمانها خواهد داشت. چهارمین و از جمله استراتژیک‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی طرحهای جبران خدمات کارکنان است. ساختار و سطح پرداخت در سازمانها بر هزینه‌های نیروی انسانی، انگیزه‌های کارکنان، توانایی در جذب و نگهداشت کارکنان ماهر، و بهره‌وری سازمانها تأثیرگذار خواهد بود.

اینکه سازمان کدام نوع استراتژی از انواع استراتژیهای پرداخت رقابتی را برگزیند و پرداخت پایه‌ای بالاتر یا پایین‌تر نسبت به رقبا پرداخت نماید، تا چه میزان پرداختهای کارکنان را با عملکرد آنان مرتبط سازد، و تا چه میزان مزایا و مشوقهای مالی را برای کارکنان فراهم آورد همگی به عنوان انتخابهای استراتژیک سازمانها در حوزه جبران خدمات کارکنان به شمار آمده‌اند. پنجمین اقدام میزان امنیت شغلی فراهم آمده برای کارکنان است. این انتخاب نیز کاربردها و اثرات استراتژیک زیادی دارد. اگرچه آشکار است که در شرایط اقتصادی امروز حتی کارکنان ارشد با مهارتهای شاخص و برجسته نیز ممکن است در شرایطی شغل خویش را از دست بدهند و یا در سازمانها با تعدیل مواجه شوند با این حال گروههای خاصی از کارکنان در سازمانها احساس امنیت شغلی بیشتری نسبت به سایرین در شغل خود خواهند داشت که بر انگیزه‌ها و عملکرد آنان تأثیرگذار خواهد بود. و نهایتاً ششمین و از جمله مهم‌ترین اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی درجه‌ای است که مشاغل به صورت دقیق و واضح، و یا گسترده و مبهم تعریف و تشریح شده‌اند.

با توجه به این تحولات آنچه که منبع اصلی مزیت رقابتی برای سازمانها محسوب می‌شود دیگر صرفاً سرمایه‌های مالی و داراییهای مشهود سازمانها نیستند بلکه این داراییهای نامشهود و سرمایه‌های انسانی، فکری و اجتماعی سازمانها هستند که منبع اصلی برای کسب مزیت رقابتی پایدار برای سازمان به شمار می‌آیند. بر این اساس اگر زمانی مدیران عالی در فرایند مدیریت استراتژیک می‌بایست با توجه به سرمایه‌های مالی و داراییهای مشهود تصمیم می‌گرفتند که در کدامین بازارها و یا روی چه خدمات و محصولات سرمایه‌گذاری کنند، هم اکنون آنها باید تصمیم بگیرند روی کدام یک از قابلیت‌های کارکنان و چگونه سرمایه‌گذاری نمایند.

بر همین اساس، نقش و جایگاه منابع انسانی و نیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی در تدوین و اجرای استراتژی و نیز موفقیت‌های سازمان کلیدی و اساسی خواهد بود. بر اساس همین تحولات بوده است که پس از این نقشهای متفاوت مدیریت منابع انسانی در سازمان به ویژه با تأکید بر نقشهای استراتژیک ارائه می‌گردد و این امر نقطه عطفی مهم در روند تحولات این حوزه علمی ایجاد می‌کند. در این بین

آلریچ (۱۹۹۶) اولین صاحب نظری است که به ارائه نقشهای متفاوت مدیریت منابع انسانی پرداخته است. وی نقشهای مدیر منابع انسانی را بر اساس اهمیت استراتژیک آن متفاوت می داند: بعد اول مدل وی مبنی بر نگرش استراتژیک و یا نگرش عملیاتی مدیر منابع انسانی است. در نگرش استراتژیک مدیر منابع انسانی رویکردی بلندمدت در جهت اهداف کلان سازمان اتخاذ و اقدامات مناسب را هماهنگ با سایر سیستمهای سازمانی در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک برنامه ریزی می کند. در مقابل در نگرش عملیاتی، مدیر منابع انسانی انجام مناسب هر کدام از اقدامات عملیاتی مدیریت منابع انسانی را به گونه ای که برنامه ریزی نموده است مدنظر دارد. در مقابل رویکرد استراتژیک که رویکردی بلندمدت با تأکید بر اثربخشی مجموعه ای از اقدامات یکپارچه مدیریت منابع انسانی است، رویکرد عملیاتی رویکردی کوتاه مدت است که بر کارایی هر کدام از اقدامات فردی مدیریت منابع انسانی تأکید دارد.

اما در اواخر دهه ۱۹۹۰ تحول دیگری در سیر تکوین حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی رخ داده و آن مطرح شدن 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 می کند. در واقع معماری منابع انسانی تلاش دارد تا با بازگشتی دوباره به رویکردهای اقتضایی اما این بار با نگاهی عمیق تر و دقیق تر و با در نظر گرفتن بسیاری از متغیرهای زمینه ای، نوعی سیستم منابع انسانی را با تمامی ارتباطات و نیز پویاییها به این حوزه معرفی کند. در این میان به ویژه تأکید بر تفاوتهای کارکنان و ارائه سیستمهای منابع انسانی با توجه به این تفاوتها از جمله ویژگیهای معماری منابع انسانی است. در واقع معماری منابع انسانی می کوشد 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 می توان گفت که روند دهه های اخیر از بهترین همسویی به بهترین اقدامات و از آن به بهترین پیکره بندی^۱ بوده است.

1. best fit, best practice, best configuration

با ورود سازمانها به عصری که در آن منابع انسانی مهم‌ترین دارایی آنها تلقی می‌شود سازمانها و مدیران سازمانها نیازمند دانستن این موضوع‌اند که منابع انسانی چگونه می‌تواند بر اجرای استراتژیهای سازمان تأثیرگذار باشد و چگونه می‌توان این تأثیرگذاری را سنجید. در این دوران مدیران منابع انسانی باید بتوانند هزینه‌های صرف شده در زمینه منابع انسانی را توجیه کنند و نشان دهند که انجام این هزینه‌ها چگونه می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیرگذار باشد. چالش سنجش منابع انسانی به موازات مطرح شدن نقشهای شریک استراتژیک و عامل تغییر خود را نشان می‌دهد. مدیران منابع انسانی در این دوران باید نشان دهند چگونه می‌خواهند شرکای استراتژیک سازمانهای خود باشند و منابع انسانی یک سازمان چگونه می‌تواند یک دارایی استراتژیک باشد. از جمله رویکردها و فئونی که برای پاسخگویی به چالش سنجش در مدیریت منابع انسانی مطرح شده و تاکنون مورد توجه بسیار بوده است، کارت امتیازی متوازن منابع انسانی است.

استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان

مدیریت منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک باید حمایت‌کننده استراتژی رقابتی شرکت باشد. وقتی استراتژی شرکت کاهش هزینه است، سیستم جبران خدمات باید به کارایی پاداش دهد ولی وقتی استراتژی سازمان تمایز است، سیستم جبران خدمات باید به خلاقیت و نوآوری پاداش دهد (DeCenzo et al., 2010: 32). در زنجیره ارزش پورتر، منابع انسانی به عنوان فرایندهای پشتیبانی در نظر گرفته می‌شوند (Porter, 1985) که ارزشمند و کمیاب‌اند و در سودآوری و تحقق استراتژیهای شرکت نقش اساسی دارند. از ترکیب دو استراتژی کلی کاهش هزینه و تمایز پورتر با کارکنان بلندمدت و کارکنان موقتی چهار استراتژی را می‌توان برای منابع انسانی ذکر کرد^۱ (جدول ۱-۲).

۱. استراتژی منابع انسانی کاهش هزینه/درونی: سرباز وفادار. در این استراتژی بر استخدام مادام‌العمر کارکنان با تأکید بر کاهش هزینه همت گمارده می‌شود.

۱. البته دسته‌بندیهای مختلفی از استراتژیهای منابع انسانی انجام گرفته است که در اینجا قصد تشریح آنها را نداریم و در کتابهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی به تفصیل آمده‌اند.

شرح شغل‌های متنوع، وفاداری کارکنان، تأکید بر رضایت شغلی، مسیر شغلی سی ساله، ارزیابی عملکرد مبتنی بر همکاری به جای رقابت، و مزایای بلندمدت از جمله اقدامات این استراتژی است.

۲. استراتژی منابع انسانی کاهش هزینه / بیرونی: کارکنان مزدور. در این استراتژی مشاغل باید به گونه‌ای طراحی شود که بتوان تلاش‌های افراد را کنترل کرد، وظایف هر فرد باید دقیقاً مشخص شود و به راحتی قابل آموزش باشد، نباید نیاز زیادی به توسعه مهارت‌ها باشد، مزایا باید کوتاه‌مدت طراحی شود، مسیر شغلی طولانی لازم نیست، ارزیابی عملکرد باید به فعالیتهای روزمره تأکید کند، و آموزش باید حین خدمت و به آموزش وظایف خاص محدود شود.

کاهش هزینه	بیرونی		تمایز
	کارکنان مزدور	نیروهای آزاد	
درونی		نخبگان متعهد	سریاز وفادار

شکل ۹-۲ استراتژیهای چهارگانه منابع انسانی (Stewart & Brown, 2009: 57)

۳. استراتژی منابع انسانی تمایز/ درونی: نخبگان متعهد. در سازمانی که این استراتژی را به کار می‌گیرد باید طراحی مشاغل به گونه‌ای باشد که فرد آزادی عمل بالایی برای نوآوری داشته باشد، افراد باید در زمینه‌های خاص متخصص شوند، مسیر شغلی طولانی است و ارتقاهاى زیادی را شامل می‌شود، آموزش بر توسعه مستمر و بلندمدت تأکید دارد، ارزیابی عملکرد بر همکاری و رقابت به طور متعادل تأکید دارد، حقوق و مزایای بالا و طولانی مدت مدنظر است.

۴. استراتژی منابع انسانی تمایز/ بیرونی: نیروهای آزاد. سازمانی که این استراتژی را به کار می‌گیرد باید مشاغل را به گونه‌ای طراحی کند که افراد مسئولیت گسترده و اختیار تصمیم‌گیری در حوزه کاری خود را داشته باشند، مزایا نباید فرد را به صورت بلندمدت به سازمان وصل کند، افراد نباید مسیر شغل طولانی در سازمان داشته باشند، ارتقا از بیرون مبنای کار است، ارزیابی عملکرد بر نتایج و پیامدها تکیه دارد، مزایای کوتاه‌مدت زیاد است، آموزش کوتاه‌مدت است.

جدول ۲-۱ اقدامات متناسب با استراتژیهای چهارگانه منابع انسانی (Stewart & Brown, 2009: 529-558)

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

نمونه‌ای از همسویی اقدامات منابع انسانی با استراتژی سازمانی در جدول ۲-۲ آمده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود هر نوع استراتژی، اقدامات خاصی را در حوزه منابع انسانی می‌طلبد. هر چند مدیریت استراتژیک منابع انسانی با مدیریت منابع انسانی استراتژیک مترادف نیست ولی هر دو به توسعه و استقرار فرایندهای منابع انسانی برای تحقق اهداف استراتژیک سازمان اشاره دارند (Ivancevich, 2010: 30).

مدیریت جهانی

سازمانها از شکل بین‌المللی و چندملیتی به سازمانهای جهانی تبدیل می‌شوند. سازمان جهانی سازمانی است که بر اساس اثربخشی، کارایی و انعطاف‌پذیری کالاها و خدماتی را ارائه و با استفاده از مزایای تنوع فرهنگی مکانهای متفاوتی را در سطح

جدول ۲-۲ همسویی مدیریت منابع انسانی با استراتژیهای سازمانی (Millmore et al., 2007: 55)

استراتژی بنگاه	استراتژی منابع انسانی	اقدامات و طرحها
استراتژیها	ترغیب نوآوری	تسهیل کنندگی
	ارتقای کیفیت	تجمع
	مدیریت هزینه	بهره‌برداری
انتخاب کارکنان مستعد و زبده توسعه کارکنان برای مشاغل کلیدی ارزیابی عملکرد فردی و گروهی با تأکید بر بلندمدت پاداش بر اساس عملکرد و تحمل شکست مسیر شغلی گسترده و وسیع سرمایه‌گذاری زیاد روی آموزش		
شرح شغل روشن مشارکت کارکنان در تصمیمات شغلی تأکید بر توانمندسازی کارکنان تأکید زیاد بر کار تیمی اهمیت بازخور به کارکنان توجه بسیار زیاد به آموزش و توسعه		
مشاغل کاملاً تعریف شده و روشن تأکید زیاد بر کوچک‌سازی یا متناسب‌سازی جمع‌آوری اطلاعات دقیق از بازار برای سطح دستمزدها تأکید زیاد بر نتیجه در ارزیابی عملکرد استفاده از کارکنان نیمه‌وقت یا پیمانکاری ساده‌سازی کار و توجه کم به آموزش و توسعه		

جهان برای این کار انتخاب می‌کند (Noe et al., 2009: 437). سازمانهای جهانی باید بتوانند با اجرای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سطح جهانی به جذب، توسعه و نگهداری منابع انسانی اقدام کنند.

اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی از اینجا ناشی می‌شود که در محیط تجاری جهانی بسیار مشکل است که بتوان ماشین‌آلات، فناوری، فرایندها، ساختارها و اطلاعات خود را از رقبای پنهان کرد (Dessler, 2009: 83). همه رقبای خیلی سریع در هر

صنعتی، در جریان آخرین فناوریها و دستاوردها قرار می گیرند و آنها را تهیه می کنند؛ از این رو تنها مزیت رقابتی سازمانها، منابع انسانی آنهاست. مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ادغام و جذب شرکتها نیز مهم است. مطالعه‌ای نشان داد که بسیاری از مشکلات و حتی شکست در ادغام موفق دو شرکت، مشکلات منابع انسانی است نه مالی و تکنولوژیکی (Lin et al., 2006: 136). برنامه‌ریزی منابع انسانی حین ادغام شرکتها و در مرحله ترکیب منابع انسانی و برخی واحدها بسیار دشوارتر می‌شود؛ برای مثال وقتی در سال ۲۰۰۱ شرکت «اچ پی» با شرکت «کامپک» ادغام شدند، اقدامات منابع انسانی همچون ترکیب فرهنگ دو شرکت، طراحی ساختار جدید، برنامه‌ریزی منابع انسانی و انتخاب اعضای تیمها، و مزایای رفاهی موضوعات بسیار اساسی بودند (Pomeroy, 2005).

در کنار اتخاذ رویکرد استراتژیک مدیریت منابع انسانی، توجه هم‌زمان به مدیریت جهانی منابع انسانی^۱ نیز حائز اهمیت است. مدیریت جهانی منابع انسانی به استقرار مدیریت منابع انسانی در شرکتهای بین‌المللی و در سطح جهانی اشاره دارد که باید رویکرد جهان‌محور^۲ داشته باشد. در این رویکرد انتخاب مدیران اعزامی^۳ بسیار مهم است. مدیران اعزامی مدیرانی هستند که از کشور اصلی به بقیه کشورها که شعبه‌های فرعی شرکتها در آنجاست اعزام می‌شوند. این مدیران باید هوش فرهنگی بالایی داشته باشند تا منافع شرکت را در کشورهای مختلف تضمین کنند (Ivancevich, 2010: 99). جدول ۲-۳ ویژگیهای ضروری برای مدیران اعزامی را فهرست کرده است.

مدیران اعزامی ایالات متحده به کشورهای دیگر اکثراً از مردان هستند و زنان کمتر از ۲۰ درصد این آمار را تشکیل می‌دهند. بسیاری از زنان ترجیح می‌دهند که به کشورهای دیگر اعزام نشوند و یا اینکه مدیران مرد چنین تصویری از زنان دارند. جبران خدمت مدیران اعزامی باید متفاوت از بقیه باشد. علاوه بر حقوق و مزایای مالی باید مرخصی استراحت، آموزش زبان کشور مقصد، آموزشهای فرهنگی، استقرار در خانه سازمانی، تأمین مراقبت از کودکان، ایجاد اشتغال برای

1. global human resource management
2. geocentric
3. expatriate

جدول ۲-۳ ده ویژگی مهم برای انتخاب مدیران اعزامی (Ivancevich, 2010: 101)

۱. مهارت‌های فنی بالا
۲. مهارت‌های زبانی قوی
۳. تمایل به خدمت در کشور دیگر
۴. برخورداری از دانش بالا در زمینه فرهنگ کشور مقصد
۵. برخورداری از خانواده همراه و سازگار
۶. حمایت کامل از جانب همسر
۷. انعطاف‌پذیری در رفتار
۸. سازگاری و برخورداری از ذهن باز
۹. داشتن روابط عمومی قوی
۱۰. برخورداری از مهارت‌های مدیریت استرس

همسر مدیران اعزامی، و یافتن مدرسه مناسب برای فرزندان آنها ضروری است (Ivancevich, 2010: 106). برای مثال در سال ۲۰۰۷ پنج شهر گران جهان مسکو، لندن، ستول، توکیو و هنگ‌کنگ بودند. اگر مدیران اعزامی مزایای ویژه نداشته باشند، حقوق آنها حتی برای تأمین مسکن و تجهیزات درون منزل در این شهرها کافی نیست. از آنجا که هزینه مدیران اعزامی پنج برابر بقیه مدیران است، شرکتها ترجیح می‌دهند از این مدیران به صورت کوتاه‌مدت استفاده کنند تا برخی از هزینه‌های خانوادگی را در پی نداشته باشد.

یکی از راهکارها برای کاهش هزینه در مدیریت جهانی، استفاده از کارکنان اعزامی مجازی^۱ است، یعنی کارکنانی که فعالیتهایی را خارج از کشوری که در آن استقرار دارند، به صورت مجازی هدایت می‌کنند و به صورت مستمر در کشور مقصد حضور ندارند (Noe et al., 2009: 446).

برای مدیریت اثربخش منابع انسانی توجه به قوانین و مقررات حکومتی حائز اهمیت است. درک صحیح و مناسب از قوانین به ویژه قانون اساسی و کار برای موفقیت مدیران منابع انسانی بسیار حیاتی است (Rosenbloom & Chanin, 2009: 17). در امریکا قوانینی همچون فرصت یکسان برای استخدام، اقدامات مثبت، عدم تبعیض سنی،

حمایت از معلولین، حقوق شهروندی، ضد تبعیض نژادی و جنسی، پرداخت یکسان برای کار یکسان، اصل ۴، ضد تبعیض بارداری، و ضد آزار و اذیت جنسی لازم الاجراست و سازمانها باید آنها را رعایت کنند (Ivancevich, 2010: 63-83).

یکی از موارد بسیار مهم در کشور مقصد ارتکاب فساد است. در سال ۱۹۷۷ ایالات متحده قانونی را علیه ارتکاب فساد^۱ در کشورهای خارجی تصویب کرد که بر اساس آن پرداخت رشوه، استفاده از نفوذ خود برای کسب مزیت رقابتی غیرمنصفانه، و اغوای شهروندان کشور مقصد ممنوع است (Ivancevich, 2010: 108).

توجه به اصول سولیوان نیز در مدیریت استراتژیک منابع انسانی ضروری است (سولیوان اولین آمریکایی افریقایی تبار بود که به هیئت مدیره جنرال موتورز راه یافت). بر این اساس، سازمان باید حقوق بشر را رعایت کند، برای همه کارکنان فرصتهای برابر فراهم کند، به حق آزادی کارکنان احترام بگذارد، محیط کار ایمن و بهداشتی فراهم کند، نیازهای اساسی کارکنان را برطرف کند، رقابت منصفانه ایجاد کند، از فساد و رشوه خواری پرهیزد و به بهبود کیفیت زندگی در جامعه کمک کند (Ivancevich, 2010: 109). توجه به قوانین کار هر کشوری پیش نیاز اولیه فعالیت در آن کشور است. هر چند تفاوتهای زیادی در روابط کار وجود دارد ولی روز به روز حکومتها و اتحادیه‌ها تمهیدات زیادی برای حمایت از کارگران فراهم می‌کنند که در فصل چهاردهم آمده است.

کلمات کلیدی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی	مدیریت جهانی	کنکاش محیطی
کارمندیابی استراتژیک	قوتها و ضعفها	کارت امتیازی متوازن
انتخاب استراتژیک	فرصتها و تهدیدها	شایستگی محوری
برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	اصول سولیوان	نگرش استراتژیک
همسویی درونی	هفت‌اس	مدیران اعزامی
همسویی بیرونی	ارزشهای محوری	
ترازایی یا به‌گزینی	پنج نیروی پورتر	

سؤالات

۱. چرا مدیریت منابع انسانی، عاملی استراتژیک محسوب می‌شود؟
۲. چگونه می‌توان مدیریت منابع انسانی را با استراتژیهای سازمان همسو کرد؟
۳. در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و برنامه‌ریزی منابع انسانی بحث کنید.
۴. چگونه می‌توان از فرصتها و تهدیدات محیطی در مدیریت منابع انسانی مؤثر استفاده کرد؟
۵. نقاط قوت و ضعف درونی منابع انسانی را چگونه می‌توان شناسایی کرد؟
۶. مدیریت جهانی چه چالشهای استراتژیک به دنبال آورده است؟
۷. قوانین کشورها چگونه باید در استراتژیهای منابع انسانی گنجانده شود؟
۸. سیر تحول مدیریت استراتژیک منابع انسانی را بررسی نمایید.
۹. اجرای مدیریت استراتژیک منابع انسانی با چه دشواریهایی مواجه است؟
۱۰. اصول سولیوان چه کمکی به مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌کند؟
۱۱. مدیران اعزامی باید به چه نکاتی توجه کنند؟
۱۲. چرا انتخاب کارکنان یک مؤلفه استراتژیک محسوب می‌شود؟
۱۳. استراتژیهای منابع انسانی را تشریح کنید.
۱۴. در مورد نوع‌شناسی استراتژیهای منابع انسانی بحث کنید.

فصل سوم

تحلیل، طراحی، ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل

مقاومت آزادی است.
مارتین لوتر کینگ

اهداف رفتاری

۱. تعریف تحلیل شغل
۲. شناسایی روشهای تحلیل شغل
۳. تشخیص کاربردهای شرح شغل و شرایط احراز
۴. تمایز بین رویکردهای طراحی شغل
۵. تشریح روشهای ارزشیابی مشاغل
۶. تشریح کاربردهای مدل ویژگیهای شغلی
۷. توصیف اجزاء شرح شغل و شرایط احراز
۸. به کارگیری روش ارزشیابی امتیازی در عمل
۹. توصیف روش ارزشیابی مشاغل مدیریتی
۱۰. درک مزیت روش امتیازی نسبت به روشهای دیگر ارزشیابی مشاغل
۱۱. تشریح عوامل ارزشیابی شغل در قانون کار ایران
۱۲. مقایسه روش ارزشیابی ان جی سی با قانون کار ایران

نیل به اهداف و تحقق استراتژیهای سازمان از عهده یک فرد به تنهایی خارج است و باید بین واحدها تقسیم شود. اهداف واحدها هم به صورت ریزتر درمی‌آیند تا یک

فرد بتواند آنها را انجام دهد. بنابراین، تحلیل مشاغل در سازمان، بخش مهمی از وظایف مدیریت منابع انسانی محسوب شده و عبارت است از فرایندی که از طریق آن ماهیت و ویژگیهای هر یک از مشاغل در سازمان بررسی و اطلاعات کافی درباره آنها جمع آوری و ارائه می شود. با تحلیل شغل مشخص می شود که هر شغل چه وظایفی را دربر می گیرد و برای انجام شایسته آن چه مهارتها، قابلیتها و تواناییهایی لازم است.

تحلیل شغل^۱

یکی از اقدامات اصلی منابع انسانی، تحلیل وظایفی است که برای تولید محصولات (کالاها و خدمات) لازم است. شغل^۲ مجموعه ای از وظایف مرتبط به هم است، برای مثال در مدرسه معلمی یک شغل محسوب می شود و پستهای^۳ معلمی زیادی وجود دارد که توسط معلمان اشغال می شود.

جریان کار و وظایف شغل به ساختار سازمانی مرتبط است. در داخل سازمان واحدها و افراد باید برای نیل به اهداف و تولید خروجی با هم همکاری کنند. ساختار سازمانی باید تلاشهای همه افراد و واحدها را برای تولید خروجیهای مطلوب به طور کارا هدایت کند؛ از این رو مشاغل مشابه باید به صورت یک واحد سازمانی درآید. طراحی ساختار سازمانی ممکن است بر اساس وظیفه، محصول یا مشتری باشد. مسئله مهم در طراحی جریان کار این است که ساختار سازمانی به عنوان یک تصویر کلی در ذهن طراح باشد و تعامل بین استراتژی، ساختار و جریان کار رعایت شود (Noe et al., 2009: 92-94).

تحلیل شغل در واقع زیربنای بقیه اقدامات منابع انسانی است. بازطراحی کار، برنامه ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، جامعه پذیری، برنامه ریزی مسیر حرفه ای و توسعه شغلی، و ارزشیابی مشاغل بر اساس تحلیل شغل انجام می شود. تحلیل شغل از جنبه های قانونی-حقوقی نیز مهم است و برخی از قوانین همچون فرصت شغلی برابر، حمایت از معلولان، و قانون پرداخت منصفانه باید در نظر گرفته شود.

1. job analysis
2. job
3. position

تحلیل شغل باید وضعیت فعلی انجام شغل را گزارش کند نه آن‌چنان که در گذشته انجام می‌شده یا آن‌چنان که باید در آینده انجام شود، یا آن‌چنان که در سازمانهای مشابه انجام می‌شود. مراحل تحلیل شغل در شکل ۳-۱ آمده است.

در مرحله اول کل سازمان بررسی می‌شود تا معلوم شود که مشاغل فعلی با اهداف کلی آن همسویی دارد یا خیر؛ بدین منظور نمودار کلی^۱ سازمان ترسیم و ساختار واحدها و مشاغل مختلف و ارتباط آنها با یکدیگر تحلیل می‌شود. در مرحله دوم با استفاده از روشهای مختلف تجزیه و تحلیل شغل، اطلاعات لازم درباره هر شغل جمع‌آوری می‌گردد. در مرحله سوم با استفاده از اطلاعات به دست آمده شرح شغل تنظیم می‌شود. در مرحله چهارم بر اساس ویژگیهای شغل، شرایط احراز تنظیم می‌گردد. در مرحله پنجم با استفاده از اطلاعاتی که طی مراحل چهارگانه به دست آمده است طراحی شغل انجام می‌شود.



شکل ۳-۱ مراحل تحلیل شغل

تحلیل شغل، کاری تخصصی است و باید توسط کارشناسان ماهر و آموزش دیده انجام شود. برای جمع آوری اطلاعات درباره شغل از متخصصان و صاحب نظران، سرپرستان، متصدیان یا ترکیبی از اینها استفاده می شود. صرف نظر از اینکه از چه کسانی اطلاعات جمع آوری شود، جمع آوری کننده باید حرفه ای باشد. پردازش، طبقه بندی و نتیجه گیری از اطلاعات باید توسط افراد متخصص و مجرب انجام شود. این کار نباید به عهده پایین ترین رده سازمانی و افراد غیر حرفه ای گذارده شود. تأکید می شود که تحلیل شغل یکی از وظایف واحد منابع انسانی است و باید کارشناسان مستقلی در سازمان برای آن گمارده شوند. سازمانهایی که گاهی به تحلیل مشاغل می پردازند و هزینه تخصیص واحدی جداگانه به این منظور برایشان مقدور نیست، بهتر است از خدمات متخصصان و تحلیلگران خارج از سازمان استفاده کنند.

روشهای تحلیل شغل

تحلیل شغل با روشهایی همچون مشاهده، پرسشنامه و مصاحبه انجام می پذیرد و اطلاعات از متصدی شغل و سرپرست وی گرفته می شود. اگر شغل برای اولین بار ایجاد می شود باید اطلاعات را از ایجاد کنندگان شغل گرفت. معمولاً برای جمع آوری اطلاعات درباره شغل از شش روش استفاده می شود:

مشاهده، مصاحبه، ثبت جریان کار، گروه کانونی و نشست متخصصان، و پرسشنامه تحلیل شغل.

۱. مشاهده. مشاهده مستقیم جریان کار روشی است برای تحلیل مشاغل نسبتاً ساده، یکنواخت و تکراری. تحلیلگر، انجام کار به وسیله شاغلان کار را تحت نظر می گیرد و روش انجام دادن آن را شرح می دهد. وی عنوان می کند که چه فعالیتی، چگونه و به چه روشی انجام می گیرد، چه مدت زمانی صرف انجام آن می شود، شرایط کار چیست و از چه تجهیزاتی استفاده می شود. این روش برای مطالعه مشاغل پیچیده ای همچون کار محقق، وکیل و مهندس نرم افزار به دلیل اینکه زمان مشاهده باید طولانی باشد مناسب نیست. در این گونه موارد، با روش مشاهده مستقیم، برداشتی کلی از شغل به دست می آید و سپس از طریق دیگر روشهای

تحلیل، ماهیت آن به طور دقیق‌تری شناسایی می‌شود. ترکیب روش مشاهده با سایر روشهای تحلیل شغل اطلاعات مفیدتری در پی خواهد داشت (Snell & Bohlander, 2010: 154).

تحلیل شغل از طریق مشاهده مستقیم، تخصیصی است و باید افرادی را به این منظور آموزش داد تا بدانند در جستجوی چه باید باشند و چه چیزهایی را یادداشت کنند. به منظور سهولت کار می‌توان فرمهای استاندارد را تهیه کرد تا اطلاعات لازم و اساسی درباره شغل به دست آید. لازم به ذکر است که مشاهده‌گر باید دقت داشته باشد که حضور او در محیط کار در روال عادی کار تأثیر نگذارد و گرنه اطلاعات به دست آمده ممکن است واقعی و معتبر نبوده، شکل نمایشی به خود بگیرد.

۲. مصاحبه. مصاحبه متداول‌ترین شیوه جمع‌آوری اطلاعات درباره مشاغل است. در ارتباط مستقیم، مسائلی آشکار می‌شود که معمولاً در روشهای دیگر به دست نمی‌آید ولی باید جو اعتماد را در مصاحبه ایجاد کرد تا فرد به سؤالات جواب نادرست ندهد.

مصاحبه «آزاد» یا «بسته» با کسانی انجام می‌شود که درباره شغل اطلاعات مفیدی دارند نظیر متصدی شغل و سرپرستان. در مصاحبه آزاد، چهارچوب مشخص و از پیش تعیین شده‌ای وجود ندارد و جو مصاحبه میان مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده مسیر و شکل آن را تعیین می‌کند. در مصاحبه آزاد یا اصولاً سؤالاتی از قبل تهیه نمی‌شود یا تعداد سؤالات محدود و بسیار کم است. سؤالات به صورت کلی مطرح می‌گردد و به مصاحبه‌شونده اجازه داده می‌شود موارد مهم را ارائه دهد. مصاحبه‌کننده با اهمیت دادن به نظرات مصاحبه‌شونده و خودداری از دخالت و نصیحت، اعتماد وی را موقع مصاحبه جلب می‌کند و این حس را در وی به وجود می‌آورد که می‌تواند مسائل خود را آزادانه و با صراحت بیان کند.

مصاحبه بسته کاملاً مشخص و سؤالات از قبل تعیین شده‌اند و مصاحبه‌گر بر اساس فهرست، هر یک از سؤالات را به ترتیب مطرح می‌کند. رعایت ترتیب منظم در طرح سؤالات یکی از مهم‌ترین مزایای مصاحبه بسته به شمار می‌آید؛ زیرا هنگامی که سؤالات با مطالعه تنظیم شده باشد می‌توان مطمئن بود که همه جنبه‌های شغل در نظر گرفته شده است و اطلاعات ضروری به دست خواهد آمد. همچنین

وقتی در مصاحبه از سؤالات یکسان استفاده می‌شود می‌توان اطلاعات به دست آمده از منابع متفاوت درباره شغل را با یکدیگر مقایسه کرد.

باید در نظر داشت که مصاحبه‌شوندگان ممکن است این مصاحبه‌ها را بهانه‌ای برای ارزیابی عملکرد بدانند و با سوءظن به آن نگاه کنند. در چنین شرایطی اطلاعات درستی درباره شغل به دست نمی‌آید؛ زیرا فرد اطلاعاتی را ارائه می‌دهد که فکر می‌کند به نفع او خواهد بود و از دادن اطلاعاتی که به ضررش باشد خودداری می‌کند.

از میان کارکنان باید کسانی را برای مصاحبه انتخاب کرد که بیشترین دانش و اطلاعات را درباره شغل داشته باشند و بتوانند به طور دقیق وظایف، مسئولیتها و ویژگیهای شغل را تشریح کنند. برای مصاحبه منظم و سازمان‌یافته باید از فرمهای استاندارد و سؤالات از قبل تعیین شده استفاده کرد. استفاده از فرمهای استاندارد و سؤالات یکسان باعث می‌شود که در هیچ مصاحبه‌ای سؤالات مهم و اصلی از قلم نیفتد و امکان مقایسه اطلاعات به وجود آید. اما باید دقت کرد که پاسخ‌دهنده در صورت تمایل، نظرات خود را ابراز نماید. بعد از خاتمه مصاحبه، اطلاعات به دست آمده باید مرور و صحت آن تأیید شود. این کار از طریق ارتباط با سرپرست مستقیم مصاحبه‌شونده انجام می‌گیرد. باید سؤالات بسیار ساده تنظیم شوند تا مصاحبه‌شونده سؤال را به طور کامل درک کند. نمونه‌هایی از سؤالاتی که در مصاحبه تحلیل شغل مطرح می‌شود عبارت‌اند از:

۱. وظایف اصلی و مهم شما در این شغل چیست؟
۲. این شغل به چه تحصیلات، تجربه‌ها و مهارتهایی نیاز دارد؟
۳. در چه فعالیتهایی نقش دارید و نقش شما در این فعالیتها چیست؟
۴. مسئولیتهای شغل شما چیست و در مقابل چه چیزهایی پاسخگو هستید؟
۵. معیارها و استانداردهای سنجش کار شما چیست؟
۶. کار شما به چه نوع کوششهای جسمی نیاز دارد؟
۷. کار شما به چه نوع تلاشها و تواناییهای فکری و احساسی نیاز دارد؟
۸. محیط و شرایط کاری شما چگونه است؟
۹. وضعیت بهداشتی و ایمنی محیط کار شما چگونه است؟
۱۰. آیا در محیط کار در معرض خطرات قرار دارید؟

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، زیرا کار به وسیله انجام‌دهنده و آن گونه که انجام می‌گیرد توصیف می‌شود. ثبت فعالیت‌های روزانه، کاری دشوار و وقت‌گیر است و باید برای مدتی طولانی ادامه یابد تا همه وظایف شغل ثبت شود، از این رو بسیار هزینه‌بر و زمان‌بر است (Snell & Bohlander, 2010: 155).

۴. گروه کانونی. در گروه کانونی^۱ با همه کسانی که مشاغل یکسانی در سازمان دارند یا گروهی از متخصصان امر یا سرپرستان به طور هم‌زمان مصاحبه می‌شود. اطلاعاتی که از گروه کانونی کسب می‌شود دقیق‌تر و کامل‌تر از مصاحبه انفرادی است. باید مراقب بود وقتی که متصدیان مشاغل به عنوان یک گروه در جلسه جمع می‌شوند هنجارهای گروه موجب محافظه‌کاری نشده، اثربخشی و سودمندی این روش را کاهش ندهد.

۵. پرسشنامه. پرسشنامه، کم‌هزینه‌ترین روش جمع‌آوری اطلاعات است و می‌توان در زمان کوتاهی، اطلاعات زیادی به دست آورد. بنابراین، پرسشنامه در شرایطی که باید اطلاعات زیادی را در زمانی کوتاه و با هزینه‌ای کم به دست آورد مناسب است، اما پاسخ‌دهنده ممکن است به تمام سؤالات پاسخ ندهد یا پاسخ درست ندهد (Ivancevich, 2010: 155).

تحلیل مشاغل ممکن است برای شناخت مشاغل فعلی یا مشاغل آینده سازمان باشد. برای تحلیل مشاغل فعلی پرسشنامه به متصدی آن شغل داده می‌شود تا به سؤالات آن پاسخ دهد. سپس فرم تکمیل شده به سرپرست مستقیم و بعد از تأیید وی به کارشناس تحلیل شغل داده می‌شود. برای تحلیل مشاغل جدید پرسشنامه به سرپرست آینده متصدیان این مشاغل در سازمان داده می‌شود. نکته مهم در طراحی پرسشنامه آن است که سؤالات ترکیبی از سؤالات جزئی و دقیق و کلی و عمومی باشد. باید دقت داشت که تعداد سؤالات کم باشد و حوصله افراد را سر نبرد، برای پاسخگو روشن باشد که از جوابها چه استفاده‌ای خواهد شد، سؤالات ساده و قابل فهم باشد و به هیچ عنوان از لغات نامأنوس استفاده نشود. نمونه‌ای از پرسشنامه تحلیل شغل در جدول ۱-۳ آمده است.

جدول ۳-۱ فرم پرسشنامه تحلیل شغل

نام سازمان نام واحد	عنوان شغل نام سرپرست	پایه و مرتبه شغلی محل کار	تاریخ
<p>• این شغل به چه تواناییهای جسمی و فکری و احساسی نیاز دارد؟</p> <p>• تحصیلات مورد نیاز، تجربه قبلی، دوره‌های آموزشی و گواهینامه‌های لازم برای انجام وظایف چیست؟</p> <p>• وظایف اصلی شغل خود را شرح دهید:</p> <p>• وظایف فرعی و کم‌اهمیت‌تر شغل خود را شرح دهید:</p> <p>• انجام این وظایف به چه تدابیر، خلاقیت یا ابتکاری نیاز دارد؟</p> <p>• چه مسئولیتهایی در این شغل دارید؟</p> <p>• از چه ابزارها و تجهیزاتی برای انجام کار استفاده می‌کنید، چگونه؟</p> <p>• چه کارهایی را با مشارکت و همکاری دیگران انجام می‌دهید؟ (لطفاً نام ببرید)</p> <p>• برنامه‌ریزی چه اموری را برعهده دارید و در برنامه‌ریزی چه کارهایی مشارکت می‌نمایید؟ (توضیح دهید)</p> <p>• این شغل باید به چه کسی گزارش دهد؟ نتایج اقدامات خود را (به مسئولین بالاتر) چگونه منعکس می‌نمایید؟ (توضیح دهید)</p> <p>• برای انجام وظایف و مسئولیتهای محوله از چه اختیاراتی برخوردارید؟ (توضیح دهید)</p> <p>• برای انجام کارها از چه استانداردها، مقررات و دستورالعملهایی استفاده می‌نمایید؟ (لطفاً نام ببرید)</p> <p>• در تهیه و تنظیم چه دستورالعملها، مقررات و استانداردهایی مسئولیت و یا مشارکت دارید؟ (ذکر نمایید)</p> <p>• برای انجام وظایف محوله (به طور روزمره) با چه مشکلاتی مواجه می‌شوید که ملزم به ارائه راه حل هستید؟</p> <p>• شرایط غیرعادی کار و محیط کار و حوادث غیرمترقبه شغل مورد تصدی را ذکر نمایید.</p> <p>• آیا وظایفی را در این شغل انجام می‌دهید که به نظر شما غیرضروری است؟ نام ببرید.</p> <p>• این شغل با چه کسانی خارج از سازمان در تعامل است؟</p> <p>• وظایف روزانه شغل چیست؟ وظایف دوره‌ای (هفتگی، ماهیانه، فصلی) شغل چیست؟ آیا وظایف نامنظم و غیردوره‌ای نیز در این شغل پیش می‌آید؟ نام ببرید.</p> <p>• این شغل چقدر نیاز به مسافرت دارد؟</p> <p>• در این شغل چه استانداردهای عملکردی را باید برآورده ساخت و چه شاخصهای عملکردی وجود دارد؟</p>			

ادامه جدول ۳-۱

- آیا ممکن است برای متصدی شغل مشکلات غیرقابل پیش‌بینی پیش آید؟ نام ببرید.
- اگر متصدی این شغل خیلی خوب و شایسته باشد، به چه مشاغلی ارتقا می‌یابد؟
- چه مدت زمانی لازم است تا فرد حائز شرایط بتواند با جزئیات این شغل آشنا شود و به خوبی از عهده آن برآید؟
- چه تصمیماتی را به طور مستقل اتخاذ می‌کنید؟ حدود اختیار شما برای تصمیم‌گیری چقدر است و چه کسی باید آن را تصویب کند؟
- این شغل تا چه اندازه به نظارت و سرپرستی نیاز دارد؟
- معمولاً چه نوع اشتباهاتی در این شغل رخ می‌دهد و چگونه از وقوع این اشتباهات جلوگیری می‌شود؟
- چه عواملی موجب خستگی شما در شغل می‌شود؟
- مسئولیت سرپرستی چه کسانی و چه مشاغلی را به عهده دارید؟
- چه کارهایی را انجام می‌دهید که جزء وظایف شغلی شما نیست؟
- چه شرایط نامساعدی - مانند گردوغبار، رطوبت، اشعه، آلودگی صوتی، خطر کار در ارتفاع، لرزش و ارتعاش، آلودگی هوا، بوی بد، خطرات الکتریکی، تغییرات دمای ناگهانی، گرما و سرمای شدید - وجود دارد؟
- چه مسائل و مطالب دیگری به عقیده شما مهم هستند؟

نام و نام خانوادگی
 امضا
 اینجانب سرپرست مطالب مذکور در این فرم را تأیید می‌کنم و موارد لازم را اصلاح کرده‌ام.
 امضای سرپرست

پرسشنامه تحلیل پست. پرسشنامه تحلیل پست^۱ یکی از روشهای کمی مناسب و متداول برای تحلیل شغل است که مک کورمیک و همکارانش در دانشگاه پردو ابداع کردند (McCormick, 1972). بر این اساس هر شغلی را می‌توان برحسب مجموعه فعالیتهایی که در آن انجام می‌گیرد تحلیل کرد. در این پرسشنامه فعالیت‌های هر شغل به شش طبقه اصلی تقسیم و مؤلفه‌های مهم در هر یک از طبقات شش‌گانه شناسایی می‌شود. منظور از مؤلفه، حرکت یا اقدامی است که در کار انجام می‌گیرد و در مجموع، ۱۹۴ مؤلفه یا گویه در شش بخش ذیل که معرف تمام فعالیت‌های

ممکن در هر شغل است شناسایی و فهرست گردیده‌اند که رفتارهای کاری، شرایط کاری، و ویژگیهای شغل را ارائه می‌دهند (Milkovich & Newman, 1987: 70):

۱. داده‌های اطلاعاتی: شاغل اطلاعات مورد نیاز برای انجام شغل را چگونه و از کجا به دست می‌آورد.

۲. فرایندهای ذهنی: فعالیتهای استدلال، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و پردازش اطلاعات که در انجام شغل لازم است.

۳. خروجی کار: فعالیتهای فیزیکی، ابزارها و تجهیزاتی که شاغل برای انجام شغل به کار می‌برد.

۴. روابط با دیگران: روابطی که برای انجام شغل مورد نیاز است.

۵. زمینه شغلی: زمینه اجتماعی و فیزیکی‌ای که کار در آن زمینه انجام می‌شود.

۶. خصوصیات دیگر: سایر فعالیتهای، شرایط و خصوصیات مرتبط با شغل (Noe

et al., 2009: 99).

تحلیلگران هر کدام از گویه‌ها را بر اساس شش مقیاس درجه استفاده، زمان، اهمیت شغل، احتمال وقوع، قابلیت کاربرد و موارد خاص اندازه‌گیری می‌کنند. این اطلاعات حاصل از پرسشنامه تحلیل پست، امکان مقایسه مشاغل را فراهم می‌آورد.

پرسشنامه تحلیل شغل فلیشمن. سیستم تحلیل شغل فلیشمن^۱، برای جمع‌آوری اطلاعات از متصدیان یا خبرگان امر استفاده و تواناییهای لازم برای انجام شغل را شناسایی و بر این اساس شغل را ارزیابی می‌کند. این سیستم شامل ۵۲ دسته از تواناییها (از درک مطلب و قدرت استدلال گرفته تا مهارت دستی و فیزیکی) است. هر کدام از این تواناییها در یک مقیاس هفت گزیده‌ای ارزیابی می‌شوند. وقتی همه موارد تکمیل شدند، اطلاعات لازم درخصوص تواناییهای ضروری برای انجام شغل فراهم می‌شود، و برای انتخاب، آموزش و توسعه شغلی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Noe et al., 2009: 99).

پرسشنامه شرح پست مدیریت^۲. پرسشنامه‌ای بسیار جامع شامل ۲۰۸ گویه است که مسئولیتهای مدیران را توصیف می‌کند و همه کارهای مدیریتی در همه صنایع را پوشش می‌دهد. این پرسشنامه در ۱۵ بخش: اطلاعات کلی، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و

1. Fleishman Job Analysis System

2. Management Position Description Questionnaire (MPDQ)

سازماندهی، اداره، کنترل، سرپرستی، مشاوره و نوآوری، ارتباطات، هماهنگی، ارائه، کنکاش شاخصهای تجاری، درجه‌بندی کلی، دانش و مهارتها و تواناییها، نمودار سازمانی، و نظرات و واکنشها دسته‌بندی شده است (Tornow & Pinto, 1976: 411).

پرسشنامه مقیاس مشترک^۱. این پرسشنامه که برای مشاغل مدیریتی و غیرمدیریتی است رفتارهای مشهودتر و ملموس‌تر را می‌سنجد و دارای هشتاد بعد کاری است که در سالهای اخیر مدنظر قرار گرفته است (Harvey, 1993; Gibson, 2001).

ع. شرح شغل شایستگی محور. رویکرد سنتی به تحلیل شغل، محیط شغل را ایستا فرض می‌کند ولی در محیط پویا نیازمندیهای شغل به سرعت تغییر می‌کند و شغل باید بتواند به نیازهای متغیر محیطی پاسخگو باشد (Singh, 2008; Sanchez & Levine, 2009). در محیط پویا روش تحلیل شغل مبتنی بر شایستگی^۲ بهتر است. در این حالت شایستگیهای اصلی برای موفقیت سازمان شناسایی می‌شود و در آن مهارتهایی همچون ارتباطات بین شخصی، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت حل تضاد، سازگاری و خود انگیزی اهمیت دارد (جدول ۳-۲ و ۳-۳). (Snell & Bohlander, 2010: 155).

جدول ۳-۲ ماتریس مهارتها در شرکت برتیش پترولیوم (Dessler, 2009: 109)

E	E	E	E	E	E	E
D	D	D	D	D	D	D
C	C	C	C	C	C	C
B	B	B	B	B	B	B
A	A	A	A	A	A	A
تخصص	آگاهی	ارتباطات	ابتکار عمل و خلاقیت	رهبری و هدایت	برنامه‌ریزی و سازماندهی	حل مسئله
فنی	تجاری					

در برابر روشهای سنتی تحلیل شغل، نیمرخ شایستگی یا نمای شغل^۳ روشی برای شناسایی دانش، مهارتها و تواناییها^۴ و ویژگیهای لازم دیگر برای انجام موفقیت‌آمیز یک شغل، نقش یا وظیفه^۵ است. این موارد به شاخصهای رفتاری خاص پیوند می‌یابد تا نیازهای لازم برای نیل به هدف و در نهایت رضایت مشتری را برآورده سازد. در این روش

1. Common Metric Questionnaire (CMQ)
2. competency-based approach to job analysis
3. competency profiling or job profiling
4. knowledge, skills and abilities
5. job, role or functional competency profiling

استانداردها و انتظارات مطلوب از کارکنان به طور واضح بیان می‌شود. در صورتی که سازمان به جای شرح شغل سستی از نیمرخ شایستگی استفاده کند همه کارکردهای منابع انسانی باید بر این مبنا طراحی شود. نیمرخ شایستگی از طریق روشهای تحلیل شغل همچون روش وقایع حساس و مصاحبه‌های وقایع رفتاری قابل انجام است.

تغییرات سریع باعث شده است که عده‌ای تحلیل شغل را زیر سؤال ببرند و از شغل‌زدایی^۱ صحبت کنند. یک فرد ممکن است الآن کارهایی را انجام دهد و سه ماه بعد به طور کلی کارهای دیگری متفاوت با کارهای قبلی انجام دهد. ساختارهای سازمانی پروژه‌مدار نیز شرح شغل انعطاف‌پذیر را ایجاب می‌کند. با در نظر داشتن این عوامل باید شرح شغل و طراحی شغل با ظرافت و دقت بیشتری انجام گیرد.

تدوین شرح شغل

گفته شد که یکی از اصلی‌ترین منابع برای تحلیل شغل، متصدی فعلی شغل است. ولی متصدی شغل ممکن است در اهمیت شغل اغراق کند. سرپرستان منبع مهم دیگری هستند که اهمیت شغل را با صحت بیشتری تخمین می‌زنند. برای تحلیل سطوح مهارتها، بهترین منبع تحلیلگران بیرونی‌اند. یکی از منابع اطلاعاتی دیگر، مطالبی است که دولتها منتشر می‌کنند؛ برای مثال وزارت کار ایالات متحده، بر اساس تحلیل شغل کارکردی^۲، فرهنگ عناوین شغلی^۳ را منتشر کرد که شامل توصیف ۱۲ هزار عنوان شغلی و شرح شغل آنها بود. پس از آن شبکه اطلاعاتی شغلی (آنت)^۴ را به صورت آنلاین^۵ جایگزین آن کرده که حاوی اطلاعات عمومی و کلی در مورد هزار عنوان شغلی است (Ivancevich, 2010: 158). شرح شغل‌های موجود در پایگاه اطلاعاتی «آنت» مطالب بسیار ارزشمندی دارد که می‌تواند مبنایی برای شرح شغل قرار گیرد، و در آن وظایف، دانش مورد نیاز، مهارت‌های ضروری و تواناییهای لازم شرح داده شده است.

1. dejobbing

2. Functional Job Analysis (FJA)

3. Dictionary of Occupational Titles (DOT)

4. Occupational Informational Network (O*NET)

5. <http://online.onetcenter.org-or> - www.cengage.com/international

جدول ۳-۳ پرسشنامه دانش، مهارت و توانایی (KSA) در مدل انت

دانش مورد نیاز، تحصیلات، تجربه مرتبط قبلی، دوره‌های آموزشی و گواهینامه‌های لازم، کارآموزی قبل از شروع کار					
مهارت‌های شغلی					
نظرات					سوالات
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
					تا چه اندازه درک مطالب مکتوب در انجام شغل مهم است؟
					تا چه اندازه گوش دادن مؤثر و فعال در انجام شغل مهم است؟
					تا چه اندازه توانایی نوشتن در انجام شغل مهم است؟
					تا چه اندازه توانایی صحبت کردن و انتقال اطلاعات در انجام شغل مهم است؟
					تا چه اندازه استفاده از ریاضیات برای حل مسائل در انجام شغل مهم است؟
					تا چه اندازه استفاده از روشهای علمی در انجام شغل مهم است؟
					تا چه اندازه استفاده از منطق و استدلال و تفکر در انجام شغل مهم است؟
					تا چه اندازه توانایی یادگیری مطالب برای تصمیم‌گیری آینده در انجام شغل مهم است؟
					تا چه اندازه انتخاب و به کارگیری استراتژیهای یادگیری مناسب در انجام شغل مهم است؟
					تا چه اندازه ارزیابی خود و دیگران و انجام اقدامات اصلاحی در انجام شغل مهم است؟
					تا چه اندازه آگاهی از واکنشهای دیگران و درک علل آنها در انجام شغل مهم است؟

مهارت‌های شغلی					
سؤالات	نظرات				
	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
تا چه اندازه هماهنگی و سازگارسازی خود با دیگران در انجام شغل مهم است؟					
تا چه اندازه ترغیب دیگران به تغییر ذهن و رفتار در انجام شغل مهم است؟					
تا چه اندازه توان مذاکره و مصالحه در انجام شغل مهم است؟					
تا چه اندازه توان آموزش به دیگران در انجام شغل مهم است؟					
تا چه اندازه خدمت‌رسانی و کمک به دیگران در انجام شغل مهم است؟					
تا چه اندازه قدرت حل مسائل پیچیده و ارائه راه حل در انجام شغل مهم است؟					
تا چه اندازه تجزیه و تحلیل عملیات در انجام شغل مهم است؟					
تا چه اندازه طراحی و ایجاد فناوری و تجهیزات در انجام شغل مهم است؟					
تا چه اندازه انتخاب ابزار و تجهیزات مورد نیاز در انجام شغل مهم است؟					
تا چه اندازه نصب و استقرار ابزار و نرم‌افزارها و برنامه در انجام شغل مهم است؟					
تا چه اندازه برنامه‌نویسی رایانه‌ای در انجام شغل مهم است؟					
تا چه اندازه کنترل کیفیت و ارزیابی در انجام شغل مهم است؟					

ادامه جدول ۳-۳

مهارت‌های شغلی					سؤالات
نظرات					
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
					تا چه اندازه کنترل ماشین‌آلات و شاخصها در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه کنترل عملیات سیستمها در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه نگهداری تجهیزات در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه مشکل‌یابی و رفع آن در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه تعمیر ماشین‌آلات و سیستمها در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه تحلیل سیستم و شرایط محیطی در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه ارزیابی سیستمها و اصلاح و بهبود عملکرد در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه تصمیم‌گیری و قضاوت و تحلیل هزینه-منفعت در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه مدیریت زمان خود و دیگران در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه مدیریت منابع مالی در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه مدیریت منابع فیزیکی در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه مدیریت منابع انسانی در انجام شغل اهمیت دارد؟

ادامه جدول ۳-۳

تواناییها					سوالات
نظرات					
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
					تا چه اندازه درک مطلب شفاهی برای انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه درک مطلب کتبی برای انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه ارائه مطلب شفاهی برای انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه ارائه مطلب کتبی برای انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه توانایی در ارائه ایده‌های زیاد برای انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه ارائه ایده‌های بکر برای حل مسئله در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه تشخیص درست مسئله در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه قدرت استدلال از اصول کلی به حل مسئله فعلی در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه قدرت استدلال ترکیبی و جمع‌بندی در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه تنظیم و فرموله‌بندی اطلاعات در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه ایجاد چهارچوب برای دسته‌بندی چیزهای مختلف در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه استفاده از استدلال ریاضی و فرمول‌بندی در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه استفاده سریع و درست از چهار عمل اصلی ریاضی در انجام شغل اهمیت دارد؟

ادامه جدول ۳-۳

نظرات					سوالات	تواناییها
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
					تا چه اندازه حافظه و حفظ کردن در انجام شغل اهمیت دارد؟	
					تا چه اندازه سازماندهی و ترکیب اطلاعات در انجام شغل اهمیت دارد؟	
					تا چه اندازه قدرت الگوسازی از اطلاعات پراکنده در انجام شغل اهمیت دارد؟	
					تا چه اندازه سرعت درک و مقایسه بین چیزها در انجام شغل اهمیت دارد؟	
					تا چه اندازه قدرت درک فضایی و جغرافیایی در انجام شغل اهمیت دارد؟	
					تا چه اندازه توانایی تخیل و تصور در انجام شغل اهمیت دارد؟	
					تا چه اندازه ادراک انتخابی بدون از دست دادن تمرکز حواس در انجام شغل اهمیت دارد؟	
					تا چه اندازه توانایی تخصیص زمان به فعالیتهای مختلف در انجام شغل اهمیت دارد؟	
					تا چه اندازه استفاده مستمر از دست و بازو در انجام شغل اهمیت دارد؟	
					تا چه اندازه سرعت استفاده از دستان و بازوها و زبردستی در انجام شغل اهمیت دارد؟	
					تا چه اندازه استفاده سریع، هماهنگ و دقیق از انگشتان در انجام شغل اهمیت دارد؟	
					تا چه اندازه دقت در کنترل ماشین آلات و تجهیزات در انجام شغل اهمیت دارد؟	
					تا چه اندازه هماهنگی بین حرکات پا و دست و بازو در انجام شغل اهمیت دارد؟	

ادامه جدول ۳-۳

نظرات					تواناییها
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	سؤالات
					تا چه اندازه پاسخ سریع دست و پا و اعضای بدن در واکنش به هشدارها در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه کنترل و زمان بندی حرکات بدن متناسب با سرعت و جهت تجهیزات در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه زمان واکنش دست و انگشت و پا به هشدارها در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه حرکات سریع و مکرر انگشت و دست و مشت در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه سرعت حرکات اندام بدن در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه قوت ایستایی عضله ها در بلند کردن، هل دادن، کشیدن و جابه جا کردن در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه قوت عضلات در پرتاب یا جهش کوتاه در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه قوت پویایی عضله ها در انجام مستمر و مکرر (بدون خستگی) در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه قدرت عضلات کمر و شکم بدون خستگی در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه بنیه و توان بدنی فرد در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه انعطاف پذیری در انجام حرکات بدنی باز در انجام شغل اهمیت دارد؟

ادامه جدول ۳-۳

نظرات					تواناییها
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	سؤالات
					تا چه اندازه انعطاف پذیری در انجام حرکات بدنی مکرر در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه هماهنگی بین حرکات اعضای بدن در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه حفظ تعادل بدن در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه دید نزدیک (دیدن جزئیات از نزدیک) در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه دید دور (دیدن جزئیات از دور) در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه تمایز بین رنگهای مختلف و سایه رنگها در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه دید در شب یا تاریکی در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه دید محیطی (در نظر داشتن اطراف حین نگاه به جلو (دید مرکزی) در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه تخمین فاصله بین خود فرد و اشیاء دور و نزدیک در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه حساسیت بینایی (دیدن اشیاء در نور زیاد) در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه حساسیت شنوایی (شنیدن صداهای متنوع کوتاه و بلند) در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه توجه شنوایی (شنیدن منبع یک صدا در حضور صداهای گوناگون) در انجام شغل اهمیت دارد؟

تواناییها					سؤالات
نظرات					
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	
					تا چه اندازه تشخیص جهت صدا در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه درک گفته‌های دیگران در انجام شغل اهمیت دارد؟
					تا چه اندازه شیوایی بیان برای درک بهتر دیگران در انجام شغل اهمیت دارد؟

برای نیل به عملکرد بالا، سازمان باید بین نیازمندیهای شغل و ویژگیهای شاغل تناسب برقرار کند. برای برقراری این تناسب باید تحلیل شغل انجام و اطلاعات تفصیلی درباره شغل ارائه شود. این اطلاعات ضروری و اساسی درباره شغل - که در شرح شغل نمود می‌یابد - زمینه را برای استخدام، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و سایر اقدامات منابع انسانی هموار می‌سازد.

یکی از اصلی‌ترین اجزاء تحلیل شغل، شرح شغل^۱ است که شامل فهرستی از وظایف، فعالیتها و مسئولیتها برای یک عنوان شغلی است (Noe et al., 2009: 94)، و وجود این فهرست امکان ارزیابی عملکرد فرد را در شغل فراهم می‌کند. شرح شغل شامل عنوان شغل، شرح مختصری از وظایف، فعالیتها و مسئولیتها و شرایط احراز شغل است. در شرح شغل، وظایف، مسئولیتها و شرایط کلی کار به طور خلاصه درج و توضیح داده می‌شود که متصدی شغل چه وظایفی را چگونه و در چه شرایطی انجام می‌دهد. بهتر است فرمت کلی شرح شغل در سازمان یکسان باشد تا زمینه را برای تصمیم‌گیری عادلانه‌تر فراهم کند. وقتی فرد در سازمان استخدام می‌شود باید نسخه‌ای از شرح شغل را در اختیار داشته باشد تا از انتظارات سازمان آگاهی یابد. یکی از معایب شرح شغل این است که ممکن است فرد تلاشهای خود

1. job description

را در حد شرح شغل کاهش دهد. شرح شغل دارای مؤلفه‌های زیر است:

الف) شناسنامه شغل. برخی از اطلاعاتی که در این قسمت درج می‌شود عبارت‌اند از:

۱. عنوان شغل: نامی که برای هر پست سازمانی انتخاب می‌گردد و معرف آن شغل است مثل معاون منابع انسانی، مدیر مالی.
۲. شماره پست سازمانی: کد خاصی که به هر شغل داده می‌شود و آن را از سایر مشاغل متمایز می‌کند.
۳. تاریخ: روزی که شرح شغل نوشته شده است.
۴. تصویب کننده: کسی که به شرح شغل تهیه شده رسمیت می‌بخشد.
۵. جایگاه شغل در ساختار سازمانی (واحد مربوط).
۶. رتبه شغل.

ب) خلاصه شغل. در این قسمت از فرم، وظایف اصلی شغل به صورت کلی ارائه و نوع ارتباط اداری متصدی شغل با دیگران در داخل و خارج سازمان بیان می‌شود.

ج) شرح وظایف، اختیارات و مسئولیتها. این بخش از فرم به شرح جزئیات وظایف و مسئولیت‌های شغل اختصاص دارد. هر یک از وظایف اصلی شغل فهرست شده، توضیحات مختصری درباره هر یک داده می‌شود. حدود اختیارات شاغل، محدوده تصمیم‌گیری، تعداد افرادی که از او به طور مستقیم یا غیرمستقیم دستور می‌گیرند و سقف بودجه‌ای که در اختیارش قرار داده می‌شود مشخص می‌گردد.

د) معیارهای سنجش عملکرد. در بعضی موارد، فرم شرح شغل شامل معیارهای عملکرد نیز هست، فهرستی از معیارها و استانداردها که بتوان عملکرد واقعی متصدی شغل را در انجام وظایف و مسئولیت‌های خود آن طور که در شرح شغل آمده است ارزیابی کرد. معیارهای عملکرد باید انتظارات مسئولان از کارکنان را به طور صریح و دقیق بیان کند.

ه) شرایط کار. شامل آلودگی صوتی و سروصدا، آلودگی هوا، شلوغی، اشعه، گرما یا سرمای شدید و خطرات شغلی است.

تدوین شرایط احراز شغل

بعد از تشریح ماهیت و ویژگیهای شغل، قدم بعدی تعیین خصوصیات، قابلیت‌ها، تجربیات و مهارتهایی است که متصدی شغل باید داشته باشد. شرایط احراز^۱ به نیازمندی‌ها و الزامات لازم برای انجام یک شغل اشاره دارد که شامل دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، قابلیت‌ها، ویژگی‌ها و تجربیات است (Noe et al., 2009: 95). بنابراین، به منظور تنظیم فرم شرایط احراز شغل لازم است که شرح شغل به دقت مطالعه شود. فرم شرایط احراز شغل، راهنمای خوبی برای کارمندیابی است و مشخص می‌کند که چه افرادی با چه خصوصیتی جستجو و چه آزمونهایی برای انتخاب افراد طراحی شود.

در شرایط احراز باید به همه مؤلفه‌های دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، ویژگی‌ها و تجربیات مورد نیاز توجه شود. اطلاعات لازم در زمینه شرایط احراز از انجام‌دهنده شغل، سرپرست‌ها، طراحان حرفه‌ای شغل به دست می‌آید. معمولاً شرایط احراز شغل را در قسمتی از فرم شرح شغل می‌گنجانند. حال این سؤال مطرح می‌شود که این صفات و خصوصیات را چگونه و به چه طریقی می‌توان شناسایی کرد؟ متداول‌ترین روش، استفاده از نظر کارشناسان، سرپرستان و مدیرانی است که با شغل آشنایی دارند. از آنها سؤال می‌شود که چه کسی با چه تحصیلات، تخصص و مهارتهایی برای شغل مورد نظر مناسب است، و چه دوره‌هایی را باید گذرانده باشد، و تواناییهای جسمی، فکری و احساسی وی در چه حدی باید باشد تا بتواند با شایستگی کامل شغل را انجام دهد.

در برخی مواقع از روش آماری استفاده می‌شود. در این روش تعیین می‌شود که چه رابطه‌ای میان متغیرهایی از قبیل قد، قوه بینایی، قدرت جسمی، زبردستی، هوش، ویژگیهای شخصیتی (مثل برون‌گرایی و وظیفه‌شناسی) و موفقیت فرد در انجام وظایفش وجود دارد؟ مزیت تعیین صفات و مشخصات متصدی شغل به وسیله روشهای آماری این است که می‌توان رابطه میان خصوصیات فرد و کارایی را از طریق علمی اثبات کرد. در واقع امروزه دیگر نمی‌توان شرایط احراز شغل را به طور دلخواه تعیین کرد، چرا که وقتی شرایط احراز شغل بی‌ارتباط با شغل باشد، کارفرما باید در مقابل قانون کار پاسخگو باشد. نمونه‌ای از شرح شغل و شرایط احراز در جدول ۴-۳ آمده است.

جدول ۴-۳

نام شرکت: بورس اوراق بهادار تهران (شرکت سهامی عام)		منتهضات شغل	
عنوان شغل: مدیر بازار			
رسته: عملیاتی			
گروه:			
جایگاه سازمانی:			
شاغل این شغل عهدمدار کلیه امور مربوط به فراهم نمودن شرایط مناسب برای همه مشارکت کنندگان بازار سرمایه و تنظیمات سامانه برای بازگشایی و توقف نمادهای معاملاتی و نظارت بر تهیه و انتشار به موقع آمار و اطلاعات مربوط به معاملات بازار اوراق بهادار در چهارچوب مقررات بازار می باشد.		تعریف شغل	
آموزشهای مورد نیاز برای انجام عملکرد مطلوب		شرایط احراز	
تواناییها و قابلیتهای مورد نیاز			
(۱) تسلط به قانون تجارت، (۲) تسلط بر آیین نامه معاملات، (۳) تسلط بر قانون بازار اوراق بهادار، (۴) تسلط بر چهارچوب عملیات بازار، (۵) توانایی تجزیه و تحلیل صورتهای مالی به منظور ارزیابی شرکها			
دورههای مدیریت روزآمد متناسب با شغل.			
شرح		عامل	
(۱) نظارت بر تسهیل انجام معاملات بازار اوراق بهادار، (۲) نظارت بر تخلفات کارگزاران در حوزه عملیات بازار، (۳) نظارت بر تنظیمات سامانه برای بازگشایی و توقف نمادهای معاملاتی، (۴) نظارت بر تهیه و انتشار اطلاعات موضوع ساده ۳۱ قانون بازار اوراق بهادار و دستورالعمل آن، (۵) نظارت بر تهیه و انتشار به موقع آمار و اطلاعات مربوط به معاملات اوراق بهادار و شاخص عملکرد بازار، (۶) نظارت مستقیم بر امور پرسنلی کارکنان شامل مرخصی، کارانه و غیره		۱. نظارت و سرپرستی	
(۱) مسئولیت مالی ناشی از بازگشایی و توقف بهنگام نمادهای معاملاتی به منظور جلوگیری از متضرر شدن سهامداران، (۲) مسئولیت مالی ناشی از دریافت مدارک تمهیدآور مالی از کارگزاران شامل وثیقه ملکی، ضمانت نامه بانکی و وکالت نامه فروش		۲. مسئولیت مالی و دارایی	

ادامه جدول ۴-۳

عامل	شرح
۳. تدوین گزارشها و تکمیل فرمها	نظارت بر تکمیل فرمهای: (۱) خلاصه عملکرد بازار، (۲) پیشنهاد ابطال معاملات روزانه، (۳) نماندهای آماده بازگشایی (صادی سالیانه)، (۴) عرضه‌های دولتی به تفکیک نماد، (۵) وضعیت شرکهای مشمول دستورالعمل رفع گره معاملاتی، (۶) تسویه وجه خارج از پایاپای، (۷) کدهای معاملاتی و ارزش خرید و فروش ماهانه به تفکیک مناطق و نظارت بر تدوین: (۱) گزارشهای هفتگی، ماهانه و سالیانه بازار اوراق بهادار جهت ارائه به مدیر عامل و هیئت مدیره بورس، (۲) خبرنامه هفتگی بازار اوراق بهادار و نمودار معاملات، (۳) گزارش هفتگی و ماهانه بازار جهت ارائه اطلاعات مربوط به معاملات سهام و حق تقدم جهت درج در سایت بورس، (۴) گزارش خلاصه معاملات شرکهای کارگزاری و ارائه اطلاعات مرتب شده بر مبنای کل ارزش خرید و فروش
۴. تدوین و به کارگیری مقررات و روشها	رعایت و به کارگیری: (۱) قانون بازار اوراق بهادار جمهوری اسلامی ایران، (۲) اساسنامه بورس اوراق بهادار تهران، (۳) آیین‌نامه اجرایی قانون بازار اوراق بهادار، (۴) آیین‌نامه معاملات بورس اوراق بهادار تهران، (۵) دستورالعمل انتشار اطلاعات معاملات توسط بورس اوراق بهادار، (۶) دستورالعمل بازارگردانی
۵. ارتباطات با دیگران	(۱) ارتباط با سازمان بورس و اوراق بهادار جهت کسب اطلاعات درخصوص بازگشایی یا توقف نمادهای (۲) ارتباط تلفنی با شرکت مدیریت فناوری بورس تهران جهت حل مشکلات سامانه، (۳) ارتباط با شرکت سپرده‌گذاری مرکزی اوراق بهادار و تسویه وجوه و تبادل اطلاعات درخصوص معاملات صمد، (۴) ارتباط با شرکهای کارگزاری، (۵) ارتباط با اداره کل امور مالیاتی جهت ارائه قیمت سهام شرکها بر اساس اطلاعات سامانه معاملات، (۶) ارتباط با مدیریت تحقیق و توسعه جهت تبادل اطلاعات درخصوص قوانین و مقررات بازار، (۷) مدیریت امور اعضا هنگام عرضه‌های اولیه، (۸) ارتباط با مدیریت امور حقوقی جهت تبادل اطلاعات درخصوص پرونده‌های اختلافات، (۹) ارتباط با مدیریت روابط عمومی و امور بین‌الملل جهت درج اخبار و اطلاعیه‌ها در سایت بورس، (۱۰) ارتباط با مدیریت پذیرش اوراق بهادار جهت اخذ اطلاعات شرکهای پذیرفته شده در بورس، (۱۱) ارتباط با تالارهای مناقصه‌ای بورس جهت برطرف نمودن مشکلات سامانه معاملات، (۱۲) ارتباط با هیئت مدیره و مدیر عامل بورس جهت ارائه گزارشهای هفتگی و ماهانه بازار
مستقبلیت خاص	ندارد
مستقبلیت ملحقین آلات و تجهیزات	ندارد

ادامه جدول ۴-۳

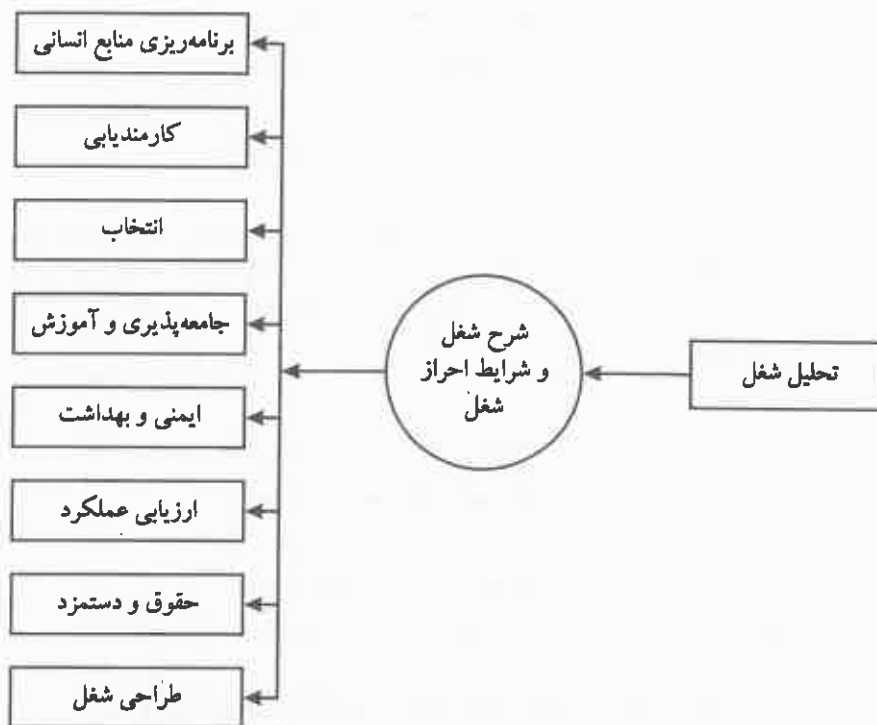
شرح	عامل	
<p>(۱) تجربه و تحلیل اطلاعات دریافتی از سازمان به منظور کنترل ندهاده، (۲) بازگشایی یا توقف بهنگام ندهادهای معاملاتی، (۳) بازگشایی دامنه نوسانات ندهادهای با قیمت نامشخص، (۴) ثبت اطلاعات مربوط به میزان سود نقدی پرداختی شرکتها</p> <p>(۱) دقت در کنترل بند شرط در معاملات صمد به منظور جلوگیری از وقوع مشکل، (۲) تمرکز در کنترل آپشن های کلیه نرم افزارهای مرتبط با سیستم معاملات، (۳) دقت در ارائه گزارش روزانه بازار جهت درج در سایت بورس، (۴) خلاقیت در ارائه پیشنهادها به منظور تعدیل مقررات</p>	<p>عز کوشش فکری</p>	
ندارد.	کوشش احساسی	
<p>(۱) تمرکز قوای بصری هنگام کار با سیستم معاملات در ساعتهای حضور در تالار، (۲) کار با رایانه به مدت طولانی به منظور انجام مسئولیتهای ناشی از شغل، (۳) نشستن مداوم جهت کنترل عملیات بازار</p> <p>(۱) فشارهای روانی مداوم شغلی در ساعتهای معاملات، به ویژه در زمان انجام معاملات صمد و عرضه اولیه، (۲) توییه نامناسب، آلودگی صوتی و کمبود نور در فضای تالار معاملات، (۳) نامناسب بودن شرایط سرمایشی محیط. کار در فصول گرم سال</p>	<p>۸. کوشش جسمانی</p> <p>۹. شرایط و محیط کار</p>	
ندارد.	خطرات ناشی از کار	
ضروری بودن حضور در محل کار در روزهای تعطیل (حداقل ۴ بار در ماه)	۱۰. سایر شرایط کار	
تأیید کننده: معاون / مدیر مربوطه	تأیید کننده: مدیریت منابع انسانی	

کاربرد شرح شغل و شرایط احراز

اطلاعات شرح شغل و شرایط احراز در وظایف مختلف مدیریت منابع انسانی به شرح ذیل مورد استفاده قرار می‌گیرد: (۱) برنامه‌ریزی منابع انسانی: از شرح شغل می‌توان برای برنامه‌ریزی منابع انسانی استفاده کرد. (۲) کارمندیابی: لازم است اطلاعاتی درباره ویژگیهای شغل و مهارتهای مورد نیاز برای انجام آن وجود داشته باشد تا بتوان فرد مناسبی را پیدا کرد. (۳) انتخاب: فرایند انتخاب در اصل تناسب شغل و شاغل است، یعنی شناسایی و انتخاب شایسته‌ترین و مناسب‌ترین فرد برای شغل. بنابراین، شرح شغل و شرایط احراز شغل، نقش مهمی در انتخاب شایسته کارکنان خواهد داشت. (۴) جامعه‌پذیری و آموزش: اطلاعات شرح شغل و شرایط احراز بخشی از برنامه جامعه‌پذیری اولیه و دوره‌های آموزشی را تعیین می‌کند. (۵) بهداشت و ایمنی: تجزیه و تحلیل شغل معمولاً خطرات موجود در کار یا نکات ایمنی در محیط کار را مشخص می‌کند. (۶) ارزیابی عملکرد: برای تشخیص عملکرد فرد در سطح مورد انتظار، باید شرح دقیقی از وظایف شاغل وجود داشته باشد تا قضاوت درباره چگونگی عملکرد فرد صحیح و عادلانه باشد. (۷) حقوق و دستمزد: شرح شغل و شرایط احراز آن درجه سختی شغل، وظایف و مسئولیتهای موجود در آن، مهارتها و تواناییهای لازم برای انجام دادن آن، و نیز ارزش آن شغل نسبت به سایر مشاغل را در سازمان مشخص می‌کند، و بر اساس آن جدول پرداخت حقوق و دستمزد به طور عادلانه تهیه می‌شود. (۸) طراحی شغل: از اطلاعات شرح شغل می‌توان در طراحی شغل و بازاریابی عناصر و وظایف تشکیل‌دهنده آن استفاده کرد (شکل ۲-۳) (Snell & Bohlander, 2010: 151).

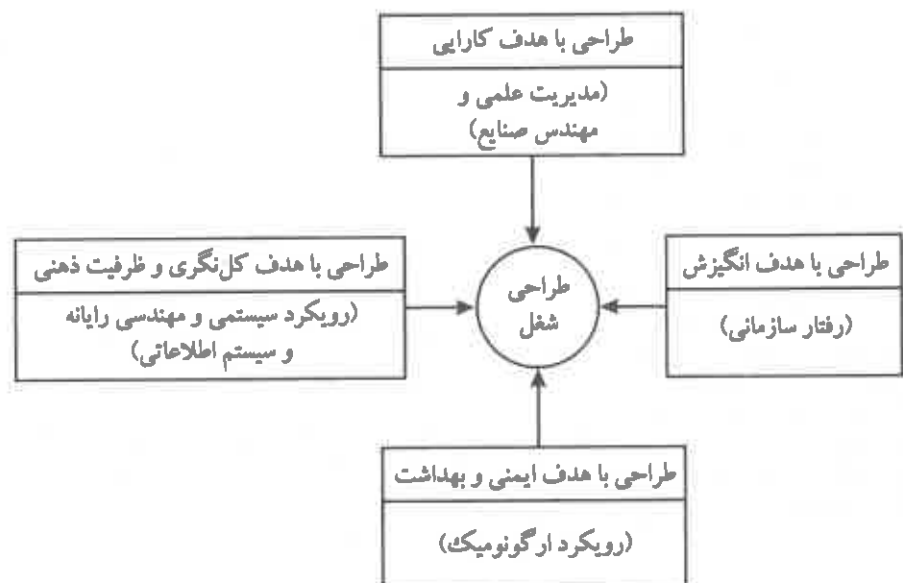
طراحی شغل

استراتژیهای سازمان تعیین‌کننده اصلی وظایف شغلی است و طراحی شغل باید در راستای استراتژیهای سازمان انجام گیرد. استراتژیها به وظایف واحدها تبدیل و وظایف واحدها به قسمتهای کوچکی که یک نفر بتواند به عهده بگیرد، تقسیم می‌شوند. این تقسیم‌بندی ریشه در مدیریت علمی تیلور و همکارانش دارد که در



شکل ۲-۳ کاربرد شرح شغل و شرایط احراز

طول صد سال گذشته تکامل یافته است. تحولات تکنولوژیک در این زمینه بسیار تأثیرگذار بوده است، زمانی طراحی شغل متناسب با تولید انبوه متداول بود و امروزه با ظهور فناوریهای جدید عوامل متفاوتی در طراحی شغل در نظر گرفته می‌شود. پس از تحلیل شغل، باید طراحی شغل را انجام داد. اطلاعات به دست آمده از تحلیل شغل ممکن است مشکلات و کاستیهایی را نشان دهد که بازاریابی، تجدید نظر و طراحی دوباره آن را ایجاب نماید. در یک تعریف کلی، طراحی شغل یعنی مشخص کردن و در کنار هم قرار دادن وظایفی که به صورت یک «واحد کاری» توسط یک فرد با مهارتها و قابلیت‌های خاص قابل انجام است و انجام آن بخشی از نیازهای سازمان را برطرف می‌کند. یک مسئله بسیار اساسی در این تعریف چگونه مشخص کردن و چگونه در کنار هم قرار دادن است. برای طراحی مشاغل بهترین روش وجود ندارد و در موقعیتهای مختلف، رویکردهای متفاوتی از جمله چهار رویکرد متداول مدیریت علمی، انگیزشی، سیستمی و ارگونومیک به کار گرفته می‌شود.



شکل ۳-۳ رویکردهای حاکم بر طراحی شغل (Noe et al., 2009: 102)

۱. رویکرد مدیریت علمی. رایج‌ترین شیوه برای طراحی مشاغل، روش مدیریت علمی تیلور (۱۹۱۰) است. تیلور معتقد بود که تقسیم کار مبتنی بر تخصص باید مبنای طراحی مشاغل قرار گیرد تا کارکنان، بیشترین بازدهی را داشته باشند. در روش تیلور بهترین نوع طراحی شغل آن است که - با استفاده از روشهای حرکت‌سنجی و زمان‌سنجی - حرکات اضافی در انجام آن حذف شده باشد. این روش برای مشاغل تکراری و ساده بسیار مناسب است. شاغلان باید فنون و مهارت‌های خاص هر شغل را آموخته باشند، و ابزار و وسایل کار باید در دسترس آنان قرار داده شود، طوری که از حرکات غیرضروری کاسته شود.

در این روش، طراحی کار با هدف کارایی موجب کاهش هزینه و افزایش ستاده و همچنین موجب خستگی کمتر می‌شود. به کارگیری مهندسی صنایع برای ساده کردن کار، پیچیدگی را کمتر و آموزش آن را راحت‌تر و سریع‌تر می‌کند (Noe et al., 2009: 103). از منظر مهندسی صنایع که نسخه امروزی مدیریت علمی تیلور است، وظایف متعدد و ساده و کوچک در کنار هم قرار می‌گیرند و شاغل باید به طور سریع آنها را انجام دهد، چرا که مهارت فرد در اثر تکرار آن بسیار بالا

می‌رود و شغل به گونه‌ای طراحی می‌شود که هر گونه حرکت و فعالیت غیر ضروری حذف شود.

۲. رویکرد انگیزشی. نظریه دو عاملی. تقسیم کار به اجزاء کوچک‌تر پیامدهای منفی همچون بی‌انگیزگی، نارضایتی، خستگی، فشارهای روانی و کاهش عملکرد کارکنان را در پی دارد. بر اساس رویکرد انگیزشی، مشاغل باید به گونه‌ای طراحی شود که رضایت و انگیزه کارکنان افزایش یابد. فردریک هرزبرگ دو سری عوامل نگهدارنده و انگیزاننده را از هم متمایز کرده است. فقدان عوامل نگهدارنده باعث نارضایتی می‌شود ولی وجود آنها تأثیری در رضایت ندارد، اما وجود عوامل انگیزاننده باعث رضایت شغلی می‌گردد. بر اساس این نظریه روشهایی برای غنی‌سازی شغل به اجرا درمی‌آید و با تفویض اختیار به کارکنان، اهمیت شغل افزایش می‌یابد.

علاوه بر نظریه دو عاملی، نظریه فعال‌سازی^۱ معتقد است که باید با ایجاد تنوع در کار، کارکنان را فعال‌تر کرد. بر اساس این نظریه تمرکز و دقت انسان در مقابل محرکهای تکراری و یکنواخت، کاهش و در مقابل محرکهای متنوع و غیریکنواخت افزایش می‌یابد. بنابراین، وظایف ساده، یکنواخت و تکراری که معمولاً حاصل رویکرد مدیریت علمی‌اند موجب خستگی و بی‌علاقگی فرد می‌گردند و تنوع در کار باید مبنای طراحی مشاغل باشد.

مدل ویژگیهای شغل^۲. مدل ویژگیهای شغلی را هاگمن و الدهام^۳ (۱۹۸۰) ارائه کردند. بر اساس این نظریه کارکنان هنگامی برای انجام کار انگیزه دارند که احساس کنند شغلشان بامعنی و ارزشمند است. در نظریه ویژگیهای شغل به ابعاد زیر در طراحی شغل توجه می‌شود:

۱. تنوع مهارتی^۴: انجام کار باید مستلزم مجموعه‌ای از مهارتها و تواناییهای متنوع باشد.

1. activation theory
2. job characteristic theory
3. Richard Hackmann and Gorge Oldham
4. skill variety

۲. هویت وظیفه^۱: کارکنان به جای انجام جزئی از کار باید یک کار را به طور کامل انجام دهند و کار هویت خاصی برای آنها داشته باشد.
۳. اهمیت وظیفه^۲: کار باید از نظر مسئول انجام آن و دیگران در داخل و خارج از سازمان مهم تلقی شود.
۴. استقلال^۳: شغل باید به گونه‌ای طراحی شود که شاغل آن استقلال و آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری داشته باشد.
۵. بازخور^۴: طراحی شغل باید طوری باشد که امکان بازخور از عملکرد برای فرد فراهم شود (Snell & Bohlander, 2010: 164).

هر چقدر این پنج مؤلفه در یک شغل بیشتر باشد شغل انگیزاننده‌تر خواهد بود (Noe et al., 2009: 103). تنوع، هویت و اهمیت در شغل باعث احساس ارزشمندی در کارکنان می‌شود و حس می‌کنند که کار مهمی دارند. استقلال، آزادی عمل و تصمیم‌گیری در شغل باعث می‌شود فرد مسئولیت نتیجه کار را بپذیرد و وجود بازخور موجب آگاهی فرد از نتایج واقعی عملکردش می‌شود. نتیجه طراحی شغل با در نظر داشتن این پنج عامل موجب افزایش انگیزه، کیفیت، رضایت شغلی، و رفتارهای مطلوب شهروندی می‌شود.

توسعه شغلی^۵ یعنی گسترش انواع وظایفی که در یک شغل انجام می‌شود، ارتقای شغلی^۶ یعنی بزرگ کردن شغل با ترکیب چند شغل ساده مرتبط به هم طوری که شغل جدیدی با دامنه وظایف وسیع‌تر شکل گیرد، چرخش شغلی^۷ یعنی چرخش فرد در مشاغل مختلف به منظور تنوع، و غنی‌سازی شغلی^۸ یعنی توانمندسازی کارکنان با افزایش قدرت تصمیم‌گیری و اختیارات و مسئولیتها نمونه‌هایی از کاربرد مدل ویژگیهای شغل در سازمانهاست. البته ایجاد تیمهای

1. task identity
2. task significance
3. autonomy
4. feedback
5. job enlargement
6. job extension
7. job rotation
8. job enrichment

کاری خود گردان،^۱ ساعات کار شناور،^۲ تسهیم شغل^۳ بین دو نفر و کار از راه دور^۴ نیز با توجه به مضامین مدل ویژگیهای شغلی در سالهای اخیر توسعه یافته است (Noe et al., 2009: 105).

۳. رویکرد سیستمی. از منظر تفکر سیستمی، تقسیم فعالیتها به بخشهای کوچک و ساده درست نیست و انگیزه کارکنان را از بین می‌برد و بهتر است مجموعه‌ای از کارهای مهم، متنوع و منعطف به تیمی از افراد واگذار شود. از نگاه سیستمهای فنی-اجتماعی^۵ نیز اهمیت عوامل اجتماعی در طراحی مشاغل مورد تأکید قرار می‌گیرد. در رویکرد سیستمی، کار از نظر کارکنان، سرپرستان، مدیران و متخصصان بررسی می‌شود و تأثیر فعالیت هر یک از افراد در فرایند کلی کار مورد بحث قرار می‌گیرد. سیستم کار طوری طراحی می‌شود که هم‌زمان نیازهای فنی و نیازهای اجتماعی برآورده گردد. از نظر کارکنان، شغل زمانی خوب طراحی شده است که: ساده، یکنواخت و تکراری نباشد و انجام دادن آن به توان فکری نیاز داشته باشد؛ تنوع و آزادی داشته باشد؛ و امکان رشد و پیشرفت شاغل را فراهم کند؛ مثلاً به جای اینکه واحدی در سازمان برای کنترل کیفیت ایجاد شود، کارگری که کالایی را تولید می‌کند، خود مسئول حفظ و ارتقای کیفیت و رفع معایب آن گردد و تصمیم‌گیری برای رفع مشکل در پایین‌ترین سطح امکان‌پذیر شود.

۴. رویکرد ارگونومیک^۶. رویکرد ارگونومیک، سازگارسازی شغل با وضعیت فیزیکی افراد است. از این منظر علاوه بر ملاحظات مهندسی صنایع، عوامل زیست‌شناختی و روان‌شناختی شاغل در طراحی مشاغل در نظر گرفته می‌شود تا تناسب بین شاغل و شغل از لحاظ تجهیزات و ابزارآلات حداکثر شود. بر اساس این رویکرد شغل باید طوری طراحی شود که ضمن رعایت ایمنی و افزایش رضایت کارکنان، حداکثر کارایی نیز به دست آید؛ یعنی شغل مطابق با ویژگیهای انسان طراحی شود (Snell & Bohlander, 2010: 167).

1. self-managing work teams
2. flextime
3. job sharing
4. telework or telecommuting
5. sociotechnical system
6. ergonomic

در طراحی صحیح شغل تلاش می‌شود از بروز عوارض فیزیولوژیک منفی که معمولاً در نتیجه انجام غلط کار در کارکنان به وجود می‌آید، پیشگیری شود. برای مثال، وقتی کار بسیار طاقت‌فرسا طراحی شده و برای انجام آن جابه‌جایی اجسام سنگین لازم باشد، تلاش می‌شود که ابزار کار، صحیح طراحی شود تا عوارض فیزیکی برای کارگر به حداقل ممکن برسد. البته همیشه ویژگیهای زیستی و جسمی در نظر نیست و برخی مواقع پیامدهای روانی تماس انسان با تجهیزات و چگونگی تأثیرشان بر عملکرد کارکنان مطالعه می‌شود.

در سالهای اخیر طراحی شغل با در نظر گرفتن محدودیتهای ذهنی انسان مدنظر قرار گرفته است. کاهش وظایف پردازش اطلاعات در یک شغل برای کاهش اشتباهات و سوانح راهکار مناسبی است، البته نباید کار به اندازه‌ای ساده شود که خاصیت چالشی و معنی‌دار بودن خود را از دست بدهد. راهکارهای متعددی برای ساده کردن نیازمندیهای ذهنی شغل مطرح شده است. کاهش حجم اطلاعات، کاهش حجم مطالبی که باید به حافظه سپرده شود، به‌کارگیری تجهیزات و نرم‌افزارهای آسان، آموزشهای ساده و واضح، و استفاده از نمودار و چک‌لیست، نمونه‌هایی از آنهاست. برای مثال مطالعه‌ای نشان داد که کارکنان در روز ۳۰ تا ۴۰ بار ایمیل خود را چک و چندین پیام کوتاه دریافت می‌کنند که برای آنها بار ذهنی دارد و تمرکز حواس روی کار را کم می‌کند و سوانح کاری را افزایش می‌دهد. همه این موارد باید در طراحی شغل لحاظ گردد (Noe et al., 2009: 110). هر کدام از دیدگاههای فوق نقاط قوت و ضعف خود را داراست و در عالم واقعی ترکیبی از این دیدگاهها تعیین‌کننده مبنای طراحی مشاغل است.

روشهای ارزشیابی مشاغل

متداول‌ترین مبنا برای پرداخت منطقی، ارزشیابی مشاغل است. برخلاف عقاید دهه نود که عده‌ای تصور می‌کردند ارزشیابی مشاغل اهمیت خود را از دست می‌دهد، در سالهای اخیر اهمیت آن به طور روزافزون افزایش یافته است (Armstrong, 2005: 10). بر اساس تحلیل شغل می‌توان اطلاعات لازم را در مورد مشاغل کسب کرد. پس از آن

از طریق ارزشیابی مشاغل، می‌توان ارزش نسبی هر شغل را تعیین کرد. ارزش نسبی شغل، سهمی است که آن شغل در نیل به اهداف سازمان دارد. اندازه‌گیری و تعیین دقیق سهم شغل در موفقیت سازمان به آسانی امکان‌پذیر نیست و باید با معیارهای قابل اندازه‌گیری صورت گیرد. معمولاً برای ارزشیابی شغل از معیارهای مسئولیت، مهارت، تلاش (فکری، احساسی و جسمی) و شرایط کار استفاده می‌شود. هنگام تحلیل شغل عوامل و متغیرهای مهم در شغل شناسایی می‌شود که می‌توان بر آن اساس ارزش شغل را اندازه‌گیری کرد. ارزشیابی مشاغل^۱ به روشهای مختلفی انجام می‌شود که متداول‌ترین آنها دو روش کمی (روش امتیازی^۲ و مقایسه عوامل^۳) و دو روش کیفی (طبقه‌بندی^۴ و رتبه‌بندی^۵) است (Heneman, 2003: 48). روش غیررسمی دسته‌بندی شغلی^۶ و قیمت‌گذاری بازار^۷ هم در بعضی از سازمانها استفاده می‌شود که چندان متداول نیست و توصیه نمی‌شود.

در تمام روشهای ارزشیابی، مشاغل بر اساس ارزش نسبی رتبه‌بندی می‌شوند. رتبه‌بندی درست موضوع احساس برابری درونی را در سازمان ایجاد می‌کند؛ یعنی افراد در درون سازمان احساس می‌کنند که هر شغلی که ارزش بیشتری دارد حقوق و مزایای بیشتری در پی دارد. در سیستم پرداخت باید برابری بیرونی را نیز در نظر داشت. بررسیهای حقوق و دستمزد مشخص می‌کند که حقوق هر کدام از مشاغل در بازار کار چقدر است. بازار کار، قلمرویی است که کارفرمایان، نیروی کار خود را از آنجا تأمین می‌کنند؛ هر چقدر شغل حساس‌تر باشد کارفرمایان، بازار کار گسترده‌تری را جستجو می‌کنند. ممکن است یک کارمند دفتری را از منطقه خود تأمین کنند، ولی برای به کارگیری یک مشاور منابع انسانی، مالی یا بازاریابی، بازار کار شامل کل کشور یا حتی فراتر از آن می‌شود. معمولاً وزارت کار و مؤسسات کاریابی اطلاعات مربوط به حقوق و دستمزد مشاغل را در فاصله‌های زمانی در هر

1. job evaluation
2. point method
3. factor comparison
4. classification or job grading
5. job ranking
6. job matching
7. market pricing

منطقه و استان منتشر می‌کنند. در اینجا به تشریح چهار روش اصلی ارزشیابی مشاغل پرداخته می‌شود.

الف) روش امتیازی. متداول‌ترین روش ارزشیابی مشاغل، روش امتیازی است. یک نظرسنجی از سازمانها در این رابطه نشان داد که ۷۰ درصد از ۸۹ درصد آنهايي که پاسخ داده بودند، از روش امتیازی استفاده کردند (Armstrong et al., 2005: 30). در روش امتیازی، مشاغل بر اساس امتیازی که به معیارهای مشخصی همچون مهارت، دانش، مسئولیت و شرایط کار اختصاص می‌یابد مرتب می‌شوند (DeCenzo et al., 2010: 269). امتیاز و وزنی که به هر کدام از این معیارها اختصاص می‌یابد بسته به شغل متفاوت است. امتیازات جمع‌بندی می‌شود و مشاغلی که امتیاز یکسانی داشته باشند در رتبه‌های مشابهی قرار می‌گیرند. این روش بسیار پیچیده، هزینه‌بر و وقت‌گیر ولی در عین حال روشی بسیار دقیق، عینی و عادلانه به حساب می‌آید و در اکثر شرکتها و سازمانها متداول است (Milkovich & Newman, 2002: 140). از جمله مزایای این روش، عینیت، سادگی و سهولت استفاده از آن است. در این روش در وهله اول نخست، انواع مشاغل سازمان شناسایی و سپس از هر گروه، یک شغل به عنوان نمونه، انتخاب و ارزشیابی می‌شود؛ یعنی به جای ارزشیابی تمام مشاغل موجود در سازمان، یک نمونه از هر کدام از مشاغل ارزشیابی می‌شوند.

در مرحله دوم، عوامل کلیدی در هر شغل شناسایی می‌شوند تا ارزش نسبی شغل با توجه به عوامل کلیدی آن تعیین شود. معمولاً مسئولیت، مهارت، کوشش و شرایط کار از جمله عوامل مهم در هر شغلی به شمار می‌آید. اگر مشاغل بر اساس عوامل کلیدی یکسانی با یکدیگر مقایسه گردند، پایه و اساس صحیح‌تری برای تعیین ارزش نسبی آنها وجود خواهد داشت. البته نوع عوامل کلیدی به ماهیت مشاغل بستگی دارد و به همین دلیل عوامل ارزشیابی با هم متفاوت است.

در وهله سوم، زیر مجموعه‌های هر یک از عوامل، شناسایی و انتخاب می‌گردند. برای مثال، در جدول ۵-۳ زیرمجموعه‌های عوامل چهارگانه مهارت، مسئولیت، کوششها و شرایط کار که وزارت کار و امور اجتماعی برای شرکتهای غیردولتی در نظر گرفته نشان داده شده است (در پیوست ۳ نیز عوامل قانون مدیریت

خدمات کشوری آمده است که مربوط به شرکتها و وزارتخانه‌های دولتی است). هر یک از زیرمجموعه‌ها نیز به درجات مختلف تقسیم می‌شوند. طبیعی است که تفکیک هر یک از عوامل کلیدی به معیارهای فرعی و درجات مختلف، به تعریف عینی‌تر و دقیق‌تر شغل و در نتیجه به ارزشیابی صحیح‌تر آن کمک می‌کند.

در وهله چهارم، عوامل امتیازبندی می‌شوند و برای هر یک از عوامل کلیدی و معیارهای فرعی آن، امتیازی که معرف ارزش نسبی آن است اختصاص می‌یابد. تخصیص امتیاز به هر عامل، بستگی به درجه اهمیت آن عامل در آن شغل دارد و ممکن است برای عوامل یکسان در مشاغل مختلف، امتیازات متفاوتی اختصاص یابد. بر اساس الگوی قانون کار ایران برای یک شغل حداکثر ۱۰۰۰ امتیاز در نظر گرفته شده است که میان چهار عامل مهارتها، مسئولیتها، کوششها و شرایط کار تقسیم می‌شوند. در جدول ۳-۵ حداکثر امتیاز برای هر یک از عوامل کلیدی و معیارهای فرعی آن عامل توزیع گردیده است.

جدول ۳-۵ فهرست عوامل شغل برای ارزشیابی مشاغل قانون کار ایران بر اساس روش امتیازی

عوامل (معیارها)	درصد	امتیاز
۱. مهارتها		۳۳۵
۱-۱ تحصیلات	۲۱/۵	۲۱۵
۱-۲ تجربیات	۱۲	۱۲۰
۲. مسئولیتها		۳۰۰
۲-۱ سرپرستی	۷	۷۰
۲-۲ ایمنی دیگران	۳	۳۰
۲-۳ مواد و محصول	۳	۳۰
۲-۴ ماشین آلات، تجهیزات و ابزار	۳۰	۳۰
۲-۵ تماس و ارتباط با دیگران	۳	۳۰
۲-۶ مالی و داراییها	۶	۶۰
۲-۷ فرمها و گزارشها	۵	۵۰
۳. کوششها		۱۸۵
۳-۱ کوشش فکری	۱۰/۵	۱۰۵
۳-۲ کوشش جسمانی	۸	۸۰
۴. شرایط کار		۱۸۰
۴-۱ شرایط نامساعد محیط کار	۱۱	۱۱۰
۴-۲ خطرات ناشی از کار	۷	۷۰

در آخرین مرحله، با جمع زدن امتیازات به دست آمده از معیارها، کل امتیازی که به شغل تعلق می‌گیرد معلوم می‌شود. بر اساس معیارهای جدول ۳-۵ امتیازات گروههای بیست‌گانه وزارت کار و امور اجتماعی به صورت جدول ۳-۶ است.

جدول ۳-۶ امتیازات گروههای بیست‌گانه قانون کار ایران بر اساس روش امتیازی

گروه	امتیازات	گروه	امتیازات
گروه ۱	۷۰	گروه ۱۱	۲۴۱-۲۷۰
گروه ۲	۸۵-۷۱	گروه ۱۲	۲۷۱-۳۰۰
گروه ۳	۱۰۰-۸۶	گروه ۱۳	۳۰۱-۳۳۰
گروه ۴	۱۱۵-۱۰۱	گروه ۱۴	۳۳۱-۳۷۰
گروه ۵	۱۳۰-۱۱۶	گروه ۱۵	۳۷۱-۴۱۰
گروه ۶	۱۵۰-۱۳۱	گروه ۱۶	۴۱۱-۴۵۰
گروه ۷	۱۷۰-۱۵۱	گروه ۱۷	۴۵۱-۵۰۰
گروه ۸	۱۹۰-۱۷۱	گروه ۱۸	۵۰۱-۵۵۰
گروه ۹	۲۱۵-۱۹۱	گروه ۱۹	۵۵۱-۶۱۰
گروه ۱۰	۲۴۰-۲۱۶	گروه ۲۰	۶۱۱-۶۷۰

ب) روش مقایسه عوامل. ارزشیابی مشاغل به روش مقایسه عوامل در سال ۱۹۲۶ برای رفع کاستیهای روش امتیازی طراحی گردید. در این روش عوامل کلیدی به اجزاء کوچک‌تر و درجات مختلف تقسیم نمی‌شوند، بلکه مشاغل بر اساس عوامل مختلف، مستقیماً با یکدیگر مقایسه می‌گردند (Armstrong et al., 2005: 17).

روش مقایسه عوامل در چهار مرحله انجام می‌گیرد:

در مرحله اول، از میان تمام مشاغل موجود در سازمان معمولاً بین پانزده تا بیست شغل به عنوان مشاغل نمونه، انتخاب و سایر مشاغل در سازمان با آنها مقایسه می‌شود. مشاغلی را باید به عنوان نمونه انتخاب کرد که ماهیت و محتوای آنها و همچنین حقوق و مزایایی که به آنها تعلق می‌گیرد در جامعه و صنعت کاملاً مشخص باشد (سعادت، ۱۳۷۵: ۲۸۳).

در مرحله دوم، عوامل کلیدی، شناسایی و هر یک از مشاغل نمونه بر اساس هر یک از این عوامل در جدولی درجه‌بندی می‌شوند. معمولاً تلاش فکری و

جسمی، مهارت، مسئولیت، و شرایط کار به عنوان عوامل کلیدی انتخاب و درجه‌بندی می‌گردند. در جدول ۳-۷ سه شغل نمونه مدیرعامل، معاون منابع انسانی و مدیر تولید بر اساس سه عامل کلیدی پاسخگویی، دانش و حل مسئله درجه‌بندی شده‌اند. همان‌طور که مشاهده می‌شود پاسخگویی در شغل مدیرعامل مهم‌ترین و در شغل مدیر تولید کم‌اهمیت‌ترین عامل است.

جدول ۳-۷ درجه‌بندی اهمیت عوامل کلیدی در مشاغل نمونه

شغل	عوامل کلیدی		
	پاسخگویی	دانش	حل مسئله
مدیرعامل	۱	۱	۲
معاون منابع انسانی	۲	۳	۱
مدیر تولید	۳	۲	۳

در مرحله سوم، جدول مبالغ ریالی هر یک از عوامل کلیدی در سیستم جاری پرداخت، درجه‌بندی می‌گردد؛ برای مثال برای عامل پاسخگویی در شغل مدیرعامل مبلغ ۱۰۰۰ ریال و در شغل مدیر تولید مبلغ ۷۰۰ ریال تعیین می‌شود. در مرحله چهارم، باید مقایسه شود که مبلغ ریالی مهارت درجه ۱ از مهارت درجه ۲ یا ۳ کمتر نباشد. پس از آن جدولی برای مقایسه عوامل طراحی می‌شود. در غیر این صورت باید در درجه‌بندی یا انتخاب مشاغل تجدیدنظر شود. از جمله مهم‌ترین مزایای روش مقایسه عوامل، انعطاف‌پذیری آن است و می‌توان آن را متناسب با نیازهای سازمان طراحی کرد. این روش ارزشیابی بسیار زمان‌بر و هزینه‌بر است و باید تعداد مشاغل در سازمان زیاد باشد تا بتوان مشاغل را به عنوان نمونه انتخاب کرد و از این رو برای سازمانهای کوچک و متوسط مناسب نیست.

ج) روش طبقه‌بندی مشاغل. روش طبقه‌بندی مشاغل را کمیسیون خدمات شهری^۱ ایالات متحده که امروزه به «اداره مدیریت کارکنان»^۲ معروف است، به کار گرفت. در این روش، طبقات بر اساس معیارهای مشترکی همچون دانش، مهارت و مسئولیت مورد نیاز شغل مشخص می‌شوند. سپس طبقات مشخص شده بر اساس

1. Civil Service Commission

2. Office of Personnel Management (OPM)

اهمیت مرتب می‌شوند. یکی از محدودیتهای این روش امکان جای‌گیری یک شغل در بیش از یک طبقه است. ولی روش طبقه‌بندی این مزیت را دارد که می‌توان با بهره‌گیری از آن هزاران شغل را طبقه‌بندی نمود. این روش ساده و کم‌هزینه است. برای هر یک از گروههای شغلی در سازمان، شرح گروه نوشته می‌شود و سپس مشاغل برحسب تناسب و مطابقت، در این گروهها جا داده می‌شوند. همچنین می‌توان مشاغل را برحسب تفاوت در وظایف، مسئولیتهای، مهارتها، شرایط کار و کوششهای مرتبط با شغل در گروههای خاصی طبقه‌بندی کرد (Armstrong et al., 2005: 21). جدول ۳-۸ نمونه‌ای از این نوع طبقه‌بندی است. همان‌طور که مشاهده می‌شود مشاغل برحسب معیارهای مهارت، دانش و سرپرستی به چهار گروه تقسیم شده‌اند.

در روش طبقه‌ای در وهله اول یکسری طبقه ایجاد می‌شود و سپس مشاغل بر اساس تناسب در داخل این طبقه‌ها قرار می‌گیرند. نتیجه این است که یکسری طبقات ایجاد می‌شود که هر کدام شامل چندین شغل هستند؛ برای مثال دولت فدرال ایالات متحده ۱۸ طبقه دارد. مشاغلی که در درون یک طبقه قرار می‌گیرند از نقطه‌نظر پرداخت به شغل (نه شاغل) یکسان هستند و حقوقشان از بابت خود شغل مثل هم است.

این روش برای سازمانهای متوسط و مشاغل برخوردار از ثبات نسبی مناسب است. عیب بزرگ این روش، ذهنی بودن آن است، به این معنی که معیارهای مورد استفاده برای مقایسه مشاغل و جا دادن آنها در گروههای شغلی عینی و دقیق نیست.

د) روش رتبه‌بندی مشاغل. در این روش، مشاغل بر اساس یک عامل اصلی؛ نسبت به یکدیگر ارزشیابی و رتبه‌بندی می‌شوند. مشاغل به طور کلی و بدون تفکیک به عواملی جزئی همچون مهارت، مسئولیت، قدرت قضاوت و تصمیم‌گیری شاغل با یکدیگر مقایسه می‌شوند. در واقع مشاغل بر اساس ارزش، اهمیت و دشواری مقایسه و از بالاترین به پایین‌ترین شغل مرتب می‌شوند. اصلی‌ترین محدودیت این روش این است که وقتی تعداد مشاغل زیاد باشد مقایسه آنها با هم بسیار دشوار می‌شود. این روش در سازمانهای بزرگ که بیش از صدها شغل دارند مناسب نیست. محدودیت دیگر این روش این است که مقایسه‌ها عینی نبوده، ذهنی انجام می‌شود (Ho et al., 2009: 390)، ضمن اینکه فاصله بین رتبه‌ها مشخص و یکسان نیست. ارزشیابی مشاغل به این روش ساده‌ترین روش ارزشیابی به شمار می‌آید.

جدول ۳-۸ نمونه‌ای از طبقه‌بندی مشاغل (سعادت، ۱۳۷۵: ۲۸۶)

گروه ۱: مشاغل ساده	<p>- مشاغلی که انجام آنها به مهارت خاصی نیاز نداشته، عموماً یدی هستند و با استفاده از ابزار و لوازم ساده‌ای انجام می‌گیرند.</p> <p>- مشاغلی که آگاهی از سیاستها و استراتژیها برای انجام آنها ضروری نیست.</p> <p>- مشاغلی که یا باید تحت سرپرستی مستقیم انجام گیرند یا نیاز چندانی به نظارت و کنترل ندارند.</p>
گروه ۲: مشاغل نیمه‌ساده	<p>- مشاغل یدی یا غیریدی که شاغل باید بتواند از دستگاهها و ماشین آلات استفاده کرده، خودش آنها را معاینه و عیب و نقص آنها را پیدا و بدون نیاز به دخالت و مراقبت دائمی سرپرست تعمیر کند.</p> <p>- مشاغلی که متصدیان آنها باید تا حدودی دارای قوه قضاوت بوده، بتوانند تصمیماتی کلی درباره عملیات و کم و کیف کار اتخاذ نمایند.</p>
گروه ۳: مشاغل تخصصی	<p>- مشاغلی که انجام آنها نیاز به مهارت و تخصص دارد. شاغل باید بتواند دستگاه و ماشین آلات مورد استفاده خود را بدون نیاز به کنترل سرپرست، نصب و تعمیر و نگهداری کند. همچنین باید بتواند نقشه‌های فنی را بخواند و پیاده کند.</p> <p>- مشاغلی که ممکن است تخصصی ولی غیرمکانیکی بوده، از نوعی باشند که فقط سیاستها، روشها و دستوراتی کلی درباره آنها وجود دارد.</p> <p>- مشاغلی که ابتکار و خلاقیت زیاد و قوه قضاوت و تصمیم‌گیری شاغل درباره جزئیات اجرایی و عملیاتی، لازمه انجام آنهاست.</p>
گروه ۴: مشاغل حرفه‌ای	<p>- مشاغلی که انجام آن به تبحر و بالاترین درجه مهارت و خبرگی نیاز دارد. دانشنامه، جواز یا پروانه کاری که به فرد اعطا می‌گردد، نشانه رسیدن به این درجه عالی است.</p>

رتبه‌بندی طی چهار مرحله انجام می‌گیرد: در مرحله اول اطلاعات موجود در شرح شغل مبنای رتبه‌بندی مشاغل قرار می‌گیرد و بررسی می‌شود. در مرحله دوم، مشاغل برای مقایسه با یکدیگر انتخاب می‌شوند. مقایسه تمام مشاغل سازمان با یکدیگر و قرار دادن آنها در یک گروه واحد، منطقی نیست؛ از این رو به مشاغل

کارشناس خبره، کارشناس ارشد، کارشناس، اداری، دفتری و خدماتی دسته‌بندی می‌شوند؛ یعنی یک شغل کارگری با یک شغل دفتری مقایسه نمی‌شود. در مرحله سوم، معیار مقایسه و رتبه‌بندی انتخاب می‌شود. برای ارزشیابی مشاغل به روش رتبه‌بندی، به یک عامل کلی بسنده می‌شود؛ مثلاً برای مشاغل کارگری و خدماتی، شرایط کار (دشواری و خطرات ناشی از شغل) مبنای ارزشیابی قرار می‌گیرد. در مرحله چهارم، مشاغل با استفاده از کارتهایی که روی هر یک از آنها شرح شغل یکی از مشاغل نوشته شده است رتبه‌بندی می‌شوند. ارزیاب، کارتها را یا از ساده‌ترین به مشکل‌ترین یا از مهم‌ترین تا بی‌اهمیت‌ترین شغل رتبه‌بندی می‌کند. بدیهی است بعد از رتبه‌بندی می‌توان حقوق مناسب آن را تعیین نمود (Armstrong et al., 2005: 19).

در روش رتبه‌بندی مشاغل تنها ترتیب مشاغل در سازمان تعیین می‌شود و تفاوت‌های نسبی میان آنها مدنظر نیست؛ به طور مثال، شغلی که از لحاظ کوشش جسمی درجه ۱ شناخته شده نیاز آن به کوشش جسمی الزاماً دو برابر شغلی نیست که از همین لحاظ درجه ۲ شناخته شده است (سعادت، ۱۳۷۵: ۲۸۸). درحقیقت مشکل عمده این روش این است که فاصله شغل رتبه ۱ با رتبه ۲ ممکن است هم اندازه رتبه ۲ با رتبه ۳ نباشد و فرق کند و این امر موجب احساس تبعیض در افراد شود.

مطالعه‌ای روی ۱۶ هزار شغل نشان داد که هر کدام از این روشهای ارزشیابی که به کار گرفته شود تقریباً نتیجه مشابه خواهد بود، از این رو بهتر است سازمان روشی را که برایش عملی‌تر، ساده‌تر و سریع‌تر است انتخاب کند (Slidregt, 2001: 1313)، ولی باید دقت داشت که هر روشی که به کار گرفته می‌شود کاملاً شفاف، بی‌طرفانه و عینی باشد تا احساس بی‌عدالتی به افراد دست ندهد.

برخی از سازمانها تلاش می‌کنند که کل کارکنان را در چهار یا پنج طبقه خلاصه کنند؛ برای مثال دانشگاهها کلیه افراد را در چهار طبقه مدیران، اعضای هیئت علمی، کارکنان و کارگران خدماتی خلاصه می‌کنند. هر چند قرارداد همه کارکنان در چند طبقه، کار سازمان را راحت‌تر می‌کند ولی توصیه می‌شود طبقات گسترده‌تری به کار گرفته شود تا انعطاف‌پذیری لازم برای حقوق و پاداش و

همچنین افق زمانی مناسبی برای برنامه‌ریزی پیشرفت مسیر شغلی^۱ وجود داشته باشد. در این حالت کسی که شایستگی بالایی از خود نشان می‌دهد می‌تواند پله‌های ترقی را طی کند. نکته دیگر آنکه ساختار سازمانها روز به روز سخت‌تر و سلسله‌مراتب کوتاه‌تر می‌شود، و داشتن طبقات شغلی بیشتر، این مسئله را جبران می‌کند و فرد در کوتاه‌مدت به فلات ارتقا نمی‌رسد (Aguinis, 2005: 242). به طور کلی ده تا پانزده طبقه مناسب به نظر می‌رسد.

معیارهای ارزشیابی در عمل

معمولاً طرح طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل بیست پایه‌ای به منظور ارزشیابی مشاغل و پرداخت حقوق و دستمزد به اجرا درمی‌آید. روش ارزشیابی ان جی سی^۲ (دانش، مهارت‌های ذهنی، ارتباطات و مهارت‌های بین شخصی، مهارت‌های فیزیکی، ابتکار و استقلال، نیازمندی‌های فیزیکی، نیازمندی‌های فکری، نیازمندی‌های احساسی، مسئولیت افراد، مسئولیت سرپرستی، مسئولیت منابع مالی، مسئولیت منابع فیزیکی، شرایط کاری) برای مشاغل فنی و غیرمدیریتی (Armstrong et al., 2005: 41)، و روش ارزشیابی مشاغل نیم‌رخ‌هی^۳ برای مشاغل حرفه‌ای و مدیریتی به کار می‌رود.

به منظور ارزشیابی مشاغل و تشخیص ارزش شغل و تعیین امتیاز، تمامی مشاغل شرکت بر اساس روش ارزشیابی G20^۴ که مدل مناسبی برای ارزشیابی و مقایسه شغلهاست، با نگرش بومی‌سازی و رعایت اصول روابط کار و الزامات قانون کار کشور و مبتنی بر فرهنگ سازمانی، نوع فعالیت، ساختار شرکت و ایجاد عدالت مزدی و بها دادن به تلاش کارکنان در رسیدن به اهداف تعیین شده تنظیم گردیده و تمامی شغلها و کارکنان شرکت را شامل می‌شود. یکی از اصول این روش که کاربرد زیادی در تفسیر نتایج ارزشیابی یا استفاده‌های جانبی از آن دارد، گام (افزایش امتیاز

1. career

2. The local government NJC (National Joint Council) job evaluation scheme

3. Hay profile

4. Five Level Job Evaluation System (G20-JES)

درجه عوامل) است. تفاوت امتیاز به صورت گام برای اندازه گیری نسبت معیارها بین شغلها به کار می رود. این گامها در یک مقیاس ریاضی با افزایش تقریباً ۱۵ درصدی صورت می گیرد و در جداول مربوط، یک عدد با عدد بعدی حدود ۱۵ درصد تفاوت دارد (قانون وبر - فخنر). مبانی این روش علی رغم گستردگی بسیار ساده بوده و هر یک از عوامل ارزشیابی دارای زیرعواملی است که با تعیین درجه هر یک از آنها امتیاز عامل مربوط طبق جداول راهنما استخراج می شود.

طبق ماده ۱ مصوبه طبقه بندی مشاغل وزارت کار در سال ۱۳۹۵ که در آن به شرکتها اجازه داده شده است بر اساس مدلها و نظریه های مختلف، مدل متناسب با شرایط خود را به کار گیرند، مدل جامع جبران خدمات بهینه بر اساس چهار عامل زیر است که اصطلاحاً مدل چهار عاملی (4P) نامیده می شود:

• شغل (Position)،

• شخص (Person)،

• عملکرد (کارمزدی) (Performance)،

• عضویت (Partnership).

هدف از پرداخت به عوامل چهارگانه:

۱. هدف از پرداخت به شغل، ایجاد برابری درونی و بیرونی است.
 ۲. هدف از پرداخت به شاغل، ایجاد انگیزه در کارکنان پرتلاش تر است.
 ۳. هدف از پرداخت به عملکرد، تشویق عملکرد بالا به جای وقت خدمتی و نیل به اهداف عملکردی واحد و شرکت است.
 ۴. هدف از پرداخت به عضویت، بها دادن به ویژگی مشترک همه انسانها بدون توجه به گروه شغلی، رتبه شخصی و سطح عملکرد آنهاست.
- این دستورالعمل در راستای اجرای بهینه پرداخت به شغل و به منظور ایجاد مبنایی منطقی برای تعیین مزد شغل کارکنان به روش امتیازی و با در نظر داشتن برابری درونی و بیرونی تدوین شده است.
- هدف از پرداخت به شاغل این است که موفقیت شرکت در مسیر تعالی مستلزم

جذب، نگهداری، توسعه و توانمندسازی منابع انسانی به عنوان اصلی‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه شرکت می‌باشد. به منظور توجه ویژه به نیازهای این سرمایه ارزشمند، ایجاد چشم‌انداز ارتقای روشن، ارائه برنامه‌های جامع برای رشد و توانمندسازی کارکنان، ایجاد انگیزه و جبران خدمات آنها، شفاف کردن مسیر ارتقای افقی و عمودی تمامی کارکنان در کل دوران خدمت، مقررات مسیر پیشرفت حرفه‌ای و رتبه‌بندی شخصی کارکنان تدوین شده است. قابل ذکر است که بخشی از جبران خدمات کارکنان بر اساس رتبه‌بندی شاغل و بخش دیگر بر اساس گروه شغل سازمانی صورت می‌گیرد که در این دستورالعمل به تفصیل به آنها اشاره شده است. مدل مذکور بر اساس روش امتیازی تدوین گردیده که در ادامه به تفصیل آمده است. بر اساس ارزشیابی ویژگیهای شغل سازمانی، امتیازاتی به دست می‌آید و دامنه این امتیازها مشخص می‌شود و هر یک از شغل‌های سازمانی با توجه به امتیازهای به دست آمده، در یکی از رتبه‌های بیست و پنج گانه قرار می‌گیرد، که بر اساس شرایط احراز مربوط به خود (مؤلفه‌های ارزشیابی شغل سازمانی) طبقه‌بندی و به عنوان گروه یا گرید نامیده می‌شوند (جدول ۳۲-۳).

ماده ۱: هدف

ایجاد برابری درونی و بیرونی.

ماده ۲: مراجع تصویب

مراجع اصلی این دستورالعمل، استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی است و مدل G20/JES و قانون کار نیز مبنا قرار گرفته است.

ماده ۳: ارزشیابی شغل‌های سازمانی

تمامی شغل‌های سازمانی شرکت بر اساس امتیازاتی که از عوامل تعیین شده در جدول ۳-۹ به دست می‌آیند، در گروه‌های بیست و پنج گانه قرار می‌گیرند. کمینه و بیشینه هر کدام از گروه‌ها در جدول ۳۲-۳ به تفصیل آمده است.

ماده ۴: عوامل تعیین کننده امتیازات مشاغل
عوامل کلی امتیازآور برای شغل سازمانی به شرح جدول ۳-۹ است.

جدول ۳-۹ عوامل ارزشیابی مشاغل

عوامل (معیارها)	درصد	حداکثر امتیاز
الف) الزامات دانشی	۳۲	۳۲۰۰
۱. دانش مورد نیاز شغل سازمانی	۱۵	۱۵۰۰
۲. حوزه‌های تجربی شغل سازمانی	۱۵	۱۵۰۰
۳. مهارت‌های مورد نیاز شغل سازمانی	۲	۲۰۰
ب) اختیارات و مسئولیتها	۴۳	۴۳۰۰
۴. منابع انسانی	۴	۴۰۰
۵. منابع مالی	۴	۴۰۰
۶. منابع فیزیکی	۲	۲۰۰
۷. تهیه یا تکمیل فرمها و گزارشها	۲	۲۰۰
۸. تماس و ارتباط با درون و بیرون سازمان	۳	۳۰۰
۹. تدوین مقررات، روشها و سیستمها و استانداردها	۳	۳۰۰
۱۰. بهداشت روان‌شناختی، محیط داخلی و ارگونومی	۱	۱۰۰
۱۱. استقلال و آزادی عمل	۵	۵۰۰
۱۲. تصمیم‌گیری، حل مسئله و خلاقیت (میزان استراتژیک بودن)	۱۰	۱۰۰۰
۱۳. پاسخگویی در برابر پیامدهای تصمیمات	۸	۸۰۰
۱۴. مسئولیت خاص	۱	۱۰۰
ج) کوششها	۱۵	۱۵۰۰
۱۵. کوشش فکری	۹	۹۰۰
۱۶. کوشش احساسی	۳	۳۰۰
۱۷. کوشش جسمانی	۳	۳۰۰
د) شرایط کار	۱۰	۱۰۰۰
۱۸. خطرهای ناشی از کار و سطح ریسک	۳	۳۰۰
۱۹. شرایط نامساعد محیط کار	۱	۲۰۰
۲۰. استرس و شرایط غیرعادی کار	۶	۵۰۰
جمع	۱۰۰	۱۰۰۰۰

ماده ۵: نحوه تعیین امتیازها

در سیستم ارزشیابی مشاغل شرکت، در مجموع، ۱۰۰۰۰ امتیاز در نظر گرفته شده است که با توجه به چهار عامل زیر و بر اساس فراوانی^۱ و پیچیدگی^۲ عوامل تخصیص می‌یابد:

۱. الزامات دانشی شغل سازمانی ۳۲۰۰ امتیاز،
۲. مسئولیتهای شغل سازمانی ۴۳۰۰ امتیاز،
۳. کوششهای شغل سازمانی ۱۵۰۰ امتیاز،
۴. شرایط کاری شغل سازمانی ۱۰۰۰ امتیاز.

جدول ۳-۱۰ تعریف فراوانی در عامل ارزشیابی

سطح	عنوان	تعریف
۵	خیلی زیاد	تکرار و بررسی ابعاد عامل همیشه در شغل صورت می‌پذیرد.
۴	زیاد	تکرار و بررسی ابعاد عامل عمدتاً در شغل صورت می‌پذیرد.
۳	متوسط	تکرار و بررسی ابعاد عامل غالباً در شغل صورت می‌پذیرد.
۲	کم	تکرار و بررسی ابعاد عامل گاهی در شغل صورت می‌پذیرد.
۱	خیلی کم	تکرار و بررسی ابعاد عامل به ندرت در شغل صورت می‌پذیرد.

جدول ۳-۱۱ تعریف پیچیدگی در عامل ارزشیابی

سطح	عنوان	تعریف
۵	حساس	حساسیت و صعوبت عامل همیشه در شغل وجود دارد.
۴	پیچیده	حساسیت و صعوبت عامل عمدتاً در شغل وجود دارد.
۳	مهم	حساسیت و صعوبت عامل غالباً در شغل وجود دارد.
۲	مشکل	حساسیت و صعوبت عامل گاهی در شغل وجود دارد.
۱	ساده	حساسیت و صعوبت عامل به ندرت در شغل وجود دارد.

۱. فراوانی به میزان تکرار و تأثیر زمانی و بررسی ابعاد مختلف تکرار استفاده از آن در یک شغل سازمانی اشاره دارد.
۲. پیچیدگی به میزان اهمیت، حساسیت و صعوبت عامل در شغل سازمانی اشاره دارد.

ماده ۶: الزامات دانشی: ۳۲۰۰ امتیاز

عامل اول: دانش مورد نیاز شغل (۱۵۰۰ امتیاز)

دانش عبارت است از مجموع معلومات لازم برای تصدی و انجام وظایف هر شغل که به روشهای مختلف به دست می آید. دوره های کلاسیک همچون دبستان، راهنمایی، دبیرستان و دانشگاه، مدارس عمومی، مدارس حرفه ای و دوره های آموزشی خاص مواردی هستند که ممکن است به دانش مورد نیاز شغل بینجامند. دانشهای مورد نیاز هر شغل از شرح وظایف و فعالیتهای آن استخراج و با قابلیت های دانشی هر شغل منطبق می شود و سپس بر اساس آن امتیازدهی با دو مؤلفه پیچیدگی و فراوانی به شرح سطوح جدول ۱۲-۳ صورت می پذیرد.

سطح ۱: الزام داشتن اطلاعات اولیه از موضوع و استفاده از آنها در رابطه با وظیفه شغلی مورد نظر تحت نظارت مستمر مافوق.

سطح ۲: داشتن اطلاعات اولیه از موضوع و استفاده از آنها در رابطه با وظیفه شغلی مورد نظر بدون نیاز به نظارت مستمر مافوق.

سطح ۳: داشتن دانش و اطلاعات لازم از موضوع و استفاده از اطلاعات در انجام کار مرتبط با موضوع مورد مهارت با نیاز به نظارت کلی مافوق.

سطح ۴: داشتن دانش و اطلاعات کافی در حد انجام کار در موضوع مورد مهارت بدون هیچ گونه نیاز به نظارت مستقیم مافوق.

سطح ۵: داشتن دانش و اطلاعات در حد تفسیر و تحلیل و ارتباط موضوع با موضوعات دیگر مورد مهارت و دانش فنی شغل.

جدول ۱۲-۳ امتیاز عامل دانش

پیچیدگی	فراوانی			
	۱	۲	۳	۴
۱	۱۰۵	۱۲۱	۱۳۹	۱۶۰
۲	۱۸۴	۲۱۲	۲۴۴	۲۸۰
۳	۳۲۲	۳۷۱	۴۲۶	۴۹۰
۴	۵۶۳	۶۴۸	۷۴۶	۸۵۸
۵	۹۸۶	۱۱۳۴	۱۳۰۴	۱۵۰۰

عامل دوم: حوزه‌های تجربی شغل (۱۵۰۰ امتیاز)

تجربیات عبارت است از حوزه‌های تجربی که به صورت مستمر در شغل رخ می‌دهد و شاغل هر شغل سازمانی به صورت مداوم با آنها مواجه می‌شود. تجربه از طریق مواجهه و انجام امور مربوط به وظایف هر شغل سازمانی به دست می‌آید. حوزه‌های تجربی مورد نیاز هر شغل سازمانی از شرح وظایف آن و فعالیت‌های مربوط استخراج می‌شود و بر اساس آن امتیازدهی با دو مؤلفه پیچیدگی و فراوانی به شرح سطوح جدول ۱۳-۳ صورت می‌پذیرد.

- سطح ۱: انجام وظایف به تجربه کاری نسبتاً ساده نیاز دارد و متصدی شغل در حین کار با وظایف تعیین شده، تجربه لازم را کسب می‌کند.
- سطح ۲: انجام وظایف به تجربه کاری ساده نیاز دارد و متصدی شغل در حین کار با وظایف تعیین شده، مجرب می‌شود.
- سطح ۳: انجام وظایف به تجربه کاری نسبتاً ساده نیاز دارد و متصدی شغل باید از تجربه لازم و شناخت کافی برخوردار باشد.
- سطح ۴: انجام وظایف به تجربه کاری پیچیده نیاز دارد و متصدی شغل باید از تجربه مفید، که نشان‌دهنده توانایی در انجام کارهاست، برخوردار باشد.
- سطح ۵: انجام وظایف به تجربه کاری بسیار پیچیده و حساس نیاز دارد و متصدی پست باید از تجربه مفید، که نشان‌دهنده تسلط بر مهارت‌های ذکر شده است، برخوردار باشد.

جدول ۱۳-۳ امتیاز عامل تجربه

پیچیدگی	فراوانی			
	۱	۲	۳	۴
۱	۱۰۵	۱۲۱	۱۳۹	۱۶۰
۲	۱۸۴	۲۱۲	۲۴۴	۲۸۰
۳	۳۲۲	۳۷۱	۴۲۶	۴۹۰
۴	۵۶۳	۶۴۸	۷۴۶	۸۵۸
۵	۹۸۶	۱۱۳۴	۱۳۰۴	۱۵۰۰

عامل سوم: مهارت‌های مورد نیاز شغل (۲۰۰ امتیاز)

علاوه بر دانش پایه، برخی از شغل‌های سازمانی به کسب مهارت و روش جدید انجام کار در زمینه‌های مختلف نیاز دارند. مهارت‌های مورد نیاز هر شغل سازمانی شرح وظایف شغل سازمانی مربوط استخراج می‌شود و بر اساس آن و با دو مؤلفه پیچیدگی و فراوانی به شرح سطوح جدول ۳-۱۴ صورت می‌پذیرد.

سطح ۱: انجام وظایف شغل نیازمند مهارت‌های ساده‌ای است که تسلط بر آنها مستلزم صرف وقت، تلاش و دقت پایینی است.

سطح ۲: انجام وظایف شغل به مهارت‌های نسبتاً ساده‌ای نیاز دارد که تسلط بر آنها مستلزم صرف وقت، تلاش و دقت نسبتاً پایینی است.

سطح ۳: انجام وظایف شغل مهارت‌های نسبتاً پیچیده‌ای را می‌طلبد که تسلط بر آنها مستلزم صرف وقت، تلاش، دقت و ممارست بالایی است.

سطح ۴: انجام وظایف شغل مهارت‌های پیچیده‌ای را می‌طلبد که تسلط بر آنها مستلزم صرف وقت، تلاش و دقت و ممارست بالایی است و نیل به مرحله انجام کار بدون خطا نیازمند تسلط مهارتی است.

سطح ۵: انجام وظایف شغل مهارت‌های بسیار پیچیده‌ای را نیاز دارد که تسلط بر آنها مستلزم صرف وقت، تلاش، دقت و ممارست بالایی است و نیل به مرحله انجام کار بدون خطا نیازمند تسلط مهارتی و به کارگیری خلاقیت برای یادگیری و تسلط است.

جدول ۳-۱۴ امتیاز عامل مهارت

پیچیدگی	فراوانی			
	۱	۲	۳	۴
۱	۱۴	۱۶	۱۹	۲۱
۲	۲۴	۲۸	۳۲	۳۷
۳	۴۳	۴۹	۵۷	۶۵
۴	۷۵	۸۶	۹۹	۱۱۴
۵	۱۳۱	۱۵۱	۱۷۳	۲۰۰

ماده ۷: اختیارات و مسئولیتها: ۴۳۰۰ امتیاز

عامل چهارم: منابع انسانی (۴۰۰ امتیاز)

این عامل مربوط به مسئولیت در قبال منابع انسانی تحت نظارت بوده و عبارت است از توانمندسازی، برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری، سازماندهی (تقسیم کار و هماهنگی)، هدایت، نظارت و رسیدگی، کمک و ارشاد و تعلیم افراد تحت سرپرستی به منظور انجام صحیح کار. زیرمعیارهای مربوط به این عامل با دو مؤلفه سطح پیچیدگی و فراوانی صورت می‌پذیرد و مسئولیت منابع انسانی ممکن است به دو نحو مستقیم یا غیرمستقیم اعمال شود.

مسئولیت مستقیم: در صورتی که متصدی شغل سازمانی، مسئولیت تقسیم کار، دستور نحوه انجام کار، دریافت گزارش نتیجه اقدامات، پیشنهاد تنبیهات انضباطی، تکمیل برگ ارزیابی عملکرد شاغل، پیشنهاد اضافه کاری، افزایش دستمزد و حقوق، انتصاب، انتقال، ترفیع، تنزل رتبه و آموزش افراد تحت سرپرستی را بر اساس ساختار سازمانی برعهده داشته باشد، امتیاز مسئولیت مستقیم به وی اختصاص تخصیص می‌یابد.

مسئولیت غیرمستقیم: چنانچه متصدی شغل سازمانی فقط مسئولیت تقسیم کار و کنترل افراد تحت نظر را به عهده داشته و سایر مسئولیتهای منابع انسانی را به عهده نداشته باشد، یا مسئولیت منابع انسانی افرادی را که در سازمان ولی از نظر جغرافیایی در محل دیگری انجام وظیفه می‌کنند به عهده داشته باشد و یا از نظر سازمانی شغل معاونت داشته، مسئولیتهای منابع انسانی را با مافوق مستقیم خود به طور مشترک انجام دهند، امتیاز مسئولیت غیرمستقیم به وی تعلق می‌گیرد. ملاک تخصیص امتیاز و تعیین سطوح این عامل به سطح پیچیدگی شغل‌های سازمانی تحت نظر و فراوانی (تعداد شغل) آنها و به شرح جدول ۱۵-۳ بستگی دارد.

سطح ۱: مسئولیت مستقیم و غیرمستقیم کارگران فنی و ساده (متصدیان خدمات و امور نقلیه).

سطح ۲: مسئولیت مستقیم و غیرمستقیم کارکنان ستادی و فنی مانند بایگان، مسئول خدمات دفتری، اپراتور و نظایر آن.

سطح ۳: مسئولیت مستقیم و غیرمستقیم کارکنان کمک کارشناسی و تکنیسینی.

سطح ۴: مسئولیت مستقیم و غیرمستقیم کارکنان کارشناسی و کارشناسی ارشد، کارشناس مسئول و رئیس اداره.

سطح ۵: مسئولیت مستقیم و غیرمستقیم کارکنان سطوح مدیریتی. بر اساس تعداد کارکنان تحت نظارت هر شغل سازمانی (فراوانی) و پیچیدگی آن امتیاز این عامل به شغل تخصیص می‌یابد.

جدول ۱۵-۳ امتیاز عامل منابع انسانی

خیلی زیاد	۸	۵	۲	فراوانی
۱۰ نفر به بالا	نفر	نفر	نفر	پیچیدگی
۴۳	۳۷	۳۲	۲۸	۱
۷۵	۶۵	۵۷	۴۹	۲
۱۳۱	۱۱۴	۹۹	۸۶	۳
۲۲۹	۱۹۹	۱۷۳	۱۵۰	۴
۴۰۰	۳۴۸	۳۰۲	۲۶۳	۵

عامل پنجم: منابع مالی (۴۰۰ امتیاز)

عبارت است از مسئولیت شغل سازمانی در قبال مراقبت، ثبت، نگهداری، کنترل، تأیید، دریافت و پرداخت وجوه نقد یا اوراق بهادار، امضا یا پاراف تأیید چک، قراردادها و یا سایر اسناد مالی و تعهدآور، برآورد بودجه و به طور کلی هر گونه عملیات مالی و همچنین مسئولیت در قبال مراقبت، نگهداری، خرید و فروش یا اختیار تأیید یا تصویب معاملات به صورت مستقل یا مشترک. امتیازدهی بر اساس میانگین امتیازات زیرمعیارهای مذکور و حسب جدول ۱۶-۳ صورت می‌پذیرد.

سطح ۱: تصمیم‌سازی برای معاملات کوچک که معاملاتی است با مبلغ مورد

معامله تا ۴۰۰ میلیون ریال.

سطح ۲: تصمیم‌گیری برای معاملات کوچک که معاملاتی است با مبلغ مورد

معامله تا ۴۰۰ میلیون ریال.

سطح ۳: تصمیم‌سازی برای معاملات متوسط که معاملاتی است با مبلغ مورد معامله بیش از ۴۰۰ میلیون ریال که از هشت برابر بیشینه مبلغ معاملات کوچک تجاوز نکند.

سطح ۴: تصمیم‌گیری برای معاملات متوسط که معاملاتی است با مبلغ مورد معامله بیش از ۴۰۰ میلیون ریال که از هشت برابر بیشینه مبلغ معاملات کوچک تجاوز نکند.

سطح ۵: معاملات عمده (بزرگ) که معاملاتی است که مبلغ برآورد اولیه آن از بیشینه مبلغ معاملات متوسط بیشتر باشد.
تبصره: این اعداد بر اساس نظر کمیسیون معاملات شرکت تنظیم و به‌روز رسانی خواهد شد.

جدول ۱۶-۳ امتیاز عامل منابع مالی

۴	۳	۲	۱	فراوانی
				پیچیدگی
۴۳	۳۷	۳۲	۲۸	۱
۷۵	۶۵	۵۷	۴۹	۲
۱۳۱	۱۱۴	۹۹	۸۶	۳
۲۲۹	۱۹۹	۱۷۳	۱۵۰	۴
۴۰۰	۳۴۸	۳۰۲	۲۶۳	۵

عامل ششم: منابع فیزیکی (۴۰۰ امتیاز)

منابع فیزیکی شامل تجهیزات اداری، ابزارهای طراحی و تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری است و این مسئولیت عبارت است از نگهداری و استفاده مؤثر و صحیح از این منابع فیزیکی که به طور مستقیم در اختیار شاغل قرار دارد. این عامل مربوط به مسئولیت در قبال استفاده صحیح و صرفه‌جویی در مصرف، خرید، سفارش، عملکرد و حفاظت از منابع فیزیکی در اختیار است. ملاک تشخیص و تعیین درجه مسئولیت و تخصیص امتیاز ارزیابی به طور مستقیم به نوع، حجم، ارزش مالی، امکان صرفه‌جویی و یا جلوگیری از خسارات بیستگی خواهد داشت.

امتیازدهی بر اساس میانگین امتیازات زیرمعیارهای مذکور و حسب جدول ۳-۱۷ صورت می‌پذیرد.

- سطح ۱: مسئولیت در قبال نگهداری، مراقبت، استفاده صحیح از تجهیزات اداری، ابزارهای طراحی و تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تا سقف ۱۰۰ میلیون ریال.
- سطح ۲: مسئولیت در قبال نگهداری، مراقبت، استفاده صحیح از تجهیزات اداری، ابزارهای طراحی و تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تا سقف ۱۵۰ میلیون ریال.
- سطح ۳: مسئولیت در قبال نگهداری، مراقبت و استفاده صحیح از تجهیزات اداری، ابزارهای طراحی و تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تا سقف ۳۰۰ میلیون ریال.
- سطح ۴: مسئولیت در قبال برنامه‌ریزی و نظارت بر نگهداری، مراقبت و استفاده صحیح از تجهیزات اداری، ابزارهای طراحی و تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری تا سقف ۵۰۰ میلیون ریال.
- سطح ۵: مسئولیت در قبال برنامه‌ریزی و نظارت بر نگهداری، مراقبت و استفاده صحیح از تجهیزات اداری، ابزارهای طراحی و تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به ارزش بیش از ۷۰۰ میلیون ریال.

جدول ۳-۱۷ امتیاز عامل منابع فیزیکی

۴	۳	۲	۱	فراوانی
				پیچیدگی
۲۱	۱۹	۱۶	۱۴	۱
۳۷	۳۲	۲۸	۲۴	۲
۶۵	۵۷	۴۹	۴۳	۳
۱۱۴	۹۹	۸۶	۷۵	۴
۲۰۰	۱۷۳	۱۵۱	۱۳۱	۵

عامل هفتم: تهیه یا تکمیل فرمها و گزارشها (۲۰۰ امتیاز)

عبارت است از مسئولیت تهیه و تنظیم فرمها و ارائه گزارشهای مرتبط یا ثبت ضبط اطلاعات، سوابق، آمارها و تکمیل فرمهای مختلف یا طبقه‌بندی و تلخیص، تجزیه و تحلیل و ارائه از آنها - منظور تهیه گزارشهای لازم برای ارزیابی

استانداردهای جهانی که امتیازدهی بر اساس میانگین امتیازات زیرمعیارهای مذکور و حسب جدول ۱۸-۳ صورت می‌پذیرد.

سطح ۱: شاغل، فرمهای ساده‌ای را تکمیل و آماری از قبیل حضور و غیاب و مصرف را ثبت و جمع‌آوری یا نگهداری و گزارشهای ساده و تکراری را در قالب فرمهای استاندارد ثبت یا استخراج می‌نماید و صرفاً مندرجات اولیه را قبل از تأیید مقام بالاتر تنظیم و تکمیل می‌کند.

سطح ۲: متصدی شغل، فرمهای مشکل و پیچیده‌ای را تنظیم نموده، نوع وقایع را تشخیص داده و تفکیک می‌کند و فرمها، مکاتبات و گزارشهای تحلیلی نسبتاً مهم را که در قالب جداول، نمودارها و گزارشهای کارشناسی تنظیم و ارائه می‌شود؛ مانند برآورد بودجه و تنظیم آن در قالب فرمهای مربوطه تهیه می‌کند.

سطح ۳: متصدی شغل، فرمهای مشکل و پیچیده را بررسی و گزارشهای نسبتاً مهم یا طرحهای معمولی را تهیه می‌نماید، یعنی مسئولیت مستقل یا همکاری در تجزیه و تحلیلهای مهم و تهیه گزارشها و اطلاعات تخصصی و یا مشارکت در تهیه طرحها، شیوه‌نامه‌ها و دستورالعملهای فنی یا عمومی را برعهده دارد.

سطح ۴: متصدی شغل، فرمها، اطلاعات و آمارهای مختلف را جمع‌آوری، مقایسه، محاسبه و تجزیه و تحلیل کرده، با توجه به فرمها و گزارشهای دیگر، گزارش توجیهی لازم و یا طرحهای مهم را تهیه می‌نماید و برای انجام وظایف خویش به اطلاعات محرمانه دسترسی دارد، یعنی مسئولیت نهایی تهیه گزارشها و طرحهای تخصصی بسیار مهم در زمینه‌های پروژه‌ای، مهندسی، اداری، مالی، اقتصادی، طرحهای تحقیقاتی، طرحهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی و گزارش جامع بودجه را برعهده دارد.

سطح ۵: متصدی شغل، مسئولیت بررسی، تجزیه و تحلیل فرمها، تهیه و تنظیم گزارشهای تحلیلی مهم حقوقی، اقتصادی، مالی، پروژه‌ای، مهندسی و اداری را به منظور اخذ تصمیمات نهایی برعهده دارد که به تعیین خط‌مشیها، سیاستها و تصمیم‌گیریهای کلان منجر می‌شود و یا دارای آثار برون‌سازمانی است؛ مانند تصویب بودجه، تصویب سند راهبردی و اهداف و برنامه‌های توسعه‌ای، تأیید و تصویب صورتهای مالی.

جدول ۳-۱۸ امتیاز عامل تهیه یا تکمیل فرمها و گزارشها

پیچیدگی	فراوانی			
	۱	۲	۳	۴
۱	۱۴	۱۶	۱۹	۲۱
۲	۲۴	۲۸	۳۲	۳۷
۳	۴۳	۴۹	۵۷	۶۵
۴	۷۵	۸۶	۹۹	۱۱۴
۵	۱۳۱	۱۵۱	۱۷۳	۲۰۰

عامل هشتم: تماس و ارتباط با درون و بیرون سازمان (۳۰۰ امتیاز)

عبارت است از مسئولیت برقراری تماس با ذی‌نفعان برحسب الزامات شغل سازمانی به منظور حل و فصل مسائل جاری، ایجاد جوّ تفاهم و همکاری، حصول توافق، پاسخگویی و رفع موانع و مشکلات، تشکیل جلسات و به طور کلی برقراری تماس با ذی‌نفعان اعم از سهامداران، مدیران و کارکنان. ملاک تعیین و تخصیص امتیازهای این عامل به نوع، اهمیت، تناوب و هدف تماس بستگی دارد. امتیازدهی بر اساس میانگین امتیازات زیرمعیارهای مذکور و حسب جدول ۳-۱۹ صورت می‌پذیرد.

سطح ۱: ارتباط و تماس با همکاران و مسئولان واحد مربوط و یا تماس روزمره، عادی و ساده به منظور انجام وظایف جاری شغل سازمانی.

سطح ۲: ارتباط و تماسهای نسبتاً مهم و مداوم کاری با رده‌های میانی و سایر واحدها، ارباب رجوع (کارفرما، شرکت سهامدار، پیمانکار و فروشنده)، ارتباطات برون‌سازمانی برای انجام مذاکرات، سفارشات خرید، امور ثبتی، پیگیری پرونده‌های سازمان در مراجع قضایی و اداری و نظایر آن.

سطح ۳: ارتباط و تماسهای مؤثر کاری با رده‌های مدیریتی سازمان یا سایر سازمانها و تشکیل جلسات مهم.

سطح ۴: ارتباط و تماسهای مؤثر کاری و انجام مذاکرات کارشناسی یا تشکیل جلسات خاص و ویژه.

سطح ۵: ارتباط و تماسهای مؤثر با رؤسای سازمانهای تخصصی و سازمانهای دولتی یا غیردولتی در داخل و خارج از کشور، شرکتها، مؤسسات مالی و اعتباری، محیط زیست، مؤسسات استاندارد، بانکها، دانشگاهها و مراکز علمی و نظایر آن.

جدول ۱۹-۳ امتیاز عامل تماس و ارتباطات

پیچیدگی	فراوانی			
	۱	۲	۳	۴
۱	۲۱	۲۴	۲۸	۳۲
۲	۳۷	۴۲	۴۹	۵۶
۳	۶۴	۷۴	۸۵	۹۸
۴	۱۱۳	۱۳۰	۱۴۹	۱۷۲
۵	۱۹۷	۲۲۷	۲۶۱	۳۰۰

عامل نهم: تدوین مقررات، استانداردها، روشها و سیستمها (۳۰۰ امتیاز)
عبارت است از مسئولیت شغل سازمانی در قبال پیشنهاد، تدوین، وضع، تفسیر، به کارگیری و اجرای قوانین و مقررات، شامل مصوبات هیئت مدیره و سایر ارکان ذیصلاح، همچنین شیوه‌نامه‌ها، استانداردهای کیفیت و رویه‌ها و سیستمهایی که در راستای سرعت، دقت و کیفیت انجام فعالیتهای تأثیرگذار است. نحوه تخصیص امتیازهای این عامل به دامنه، عمق و تنوع مقررات و روشها و سیستمهای مورد استفاده، اعم از مقررات و قواعد علمی، فنی و تخصصی برای انجام فعالیتهای شغل سازمانی بستگی دارد. امتیازدهی بر اساس میانگین امتیازات زیرمعیارهای مذکور و حسب جدول ۲۰-۳ صورت می‌پذیرد.

سطح ۱: مسئولیت شغل سازمانی در قبال استفاده و به کارگیری دستوراتالعملها و رویه‌های ساده، یکنواخت و تکراری است.

سطح ۲: مسئولیت شغل سازمانی در قبال استفاده و به کارگیری دستوراتالعملها و رویه‌ها و سیستمهای نسبتاً متنوع برای انجام وظایف شغل سازمانی در سطح یک واحد سازمانی است.

سطح ۳: مسئولیت شغل سازمانی در قبال تهیه، تنظیم، توضیح و تبیین

دستورالعملهای متنوع و نسبتاً پیچیده در یکی از حوزه‌های فعالیت سازمان می‌باشد.
سطح ۴: مسئولیت شغل سازمانی در قبال نظارت، بازنگری و اصلاح دستورالعملها و رویه‌های متنوع و پیچیده که مستلزم تسلط کافی شاغل و قدرت استنتاج از مجموعه مقررات و روشها و سیستمهای انجام کار در سطح سازمان می‌باشد.

سطح ۵: مسئولیت شغل سازمانی در قبال پیشنهاد، ابلاغ و تصویب مجموعه آیین‌نامه‌ها، دستورالعملها و رویه‌ها و نظارت بر حسن اجرای آنها و مشارکت در تعیین سیاستها و خط‌مشیهای سازمان در سطح صنعتی، ملی و بین‌المللی است.

جدول ۲۰-۳ امتیاز عامل تدوین مقررات، روشها و سیستمها

پیچیدگی	فراوانی			
	۱	۲	۳	۴
۱	۲۱	۲۴	۲۸	۳۲
۲	۳۷	۴۲	۴۹	۵۶
۳	۶۴	۷۴	۸۵	۹۸
۴	۱۱۳	۱۳۰	۱۴۹	۱۷۲
۵	۱۹۷	۲۲۷	۲۶۱	۳۰۰

عامل دهم: بهداشت روان‌شناختی، محیط داخلی و ارگونومی (۱۰۰ امتیاز)
عبارت است از مسئولیت در قبال رعایت ایمنی روان‌شناختی، بهداشت جسمی و روان‌شناختی و محیط داخلی و جلوگیری از بیماریهای روان‌شناختی و اجرای مقررات بهداشتی و ارگونومی در حین انجام وظیفه. امتیازدهی بر اساس میانگین امتیازات زیرمعیارهای مذکور و حسب جدول ۲۱-۳ صورت می‌پذیرد.

سطح ۱: مسئولیت در قبال شاغلانی که با توجه به حساسیت و ماهیت شغل تحت تصدی، علی‌رغم رعایت اصول ایمنی روان‌شناختی و مقررات بهداشتی و ارگونومی (استاندارد بودن صندلی، میز، رنگ، نور و غیره) ممکن است در انجام وظایف دچار مشکلاتی همچون گردن‌درد، چشم‌درد، افسردگی، تنهایی، اضطراب و یا حوادث کم‌اهمیت و جزئی شوند.

سطح ۲: مسئولیت در قبال شاغلانی که با توجه به حساسیت و ماهیت شغل تحت تصدی، علی‌رغم رعایت اصول ایمنی روان‌شناختی و مقررات بهداشتی و ارگونومی (استاندارد بودن صندلی، میز، رنگ، نور و غیره) ممکن است در انجام وظایف دچار مشکلاتی همچون گردن‌درد، چشم‌درد، افسردگی، تنهایی، اضطراب و یا حوادث مهم شوند.

سطح ۳: مسئولیت در قبال شاغلانی که با توجه به حساسیت و ماهیت شغل تحت تصدی، علی‌رغم رعایت اصول ایمنی روان‌شناختی و مقررات بهداشتی و ارگونومی (استاندارد بودن صندلی، میز، رنگ، نور و غیره) ممکن است در انجام وظایف دچار مشکلاتی همچون گردن‌درد، چشم‌درد، افسردگی، تنهایی، اضطراب و یا حوادث شدید شوند.

سطح ۴: مسئولیت در قبال شاغلانی که با توجه به حساسیت و ماهیت شغل تحت تصدی، علی‌رغم رعایت اصول ایمنی روان‌شناختی و مقررات بهداشتی و ارگونومی (استاندارد بودن صندلی، میز، رنگ، نور و غیره) ممکن است در انجام وظایف دچار مشکلاتی همچون گردن‌درد، چشم‌درد، افسردگی، تنهایی، اضطراب و یا حوادث بسیار شدید شوند.

سطح ۵: مسئولیت در قبال شاغلانی که با توجه به حساسیت و ماهیت شغل تحت تصدی، علی‌رغم رعایت اصول ایمنی روان‌شناختی و مقررات بهداشتی و ارگونومی (استاندارد بودن صندلی، میز، رنگ، نور و غیره) ممکن است در انجام وظایف دچار مشکلاتی همچون گردن‌درد، چشم‌درد، میچ‌درد، کمردرد، افسردگی، تنهایی، اضطراب و یا حوادث بسیار شدید و آسیب‌رسان شوند.

جدول ۳-۲۱ امتیاز عامل بهداشت روان‌شناختی، محیط داخلی و ارگونومی

پیچیدگی	فراوانی			
	۱	۲	۳	۴
۱	۷	۸	۹	۱۱
۲	۱۲	۱۴	۱۶	۱۸
۳	۲۱	۲۴	۲۸	۳۳
۴	۳۸	۴۳	۵۰	۵۷
۵	۶۶	۷۵	۸۷	۱۰۰

عامل یازدهم: استقلال و آزادی عمل (۵۰۰ امتیاز)

این عامل اختیار و درجه آزادی عمل شاغل را در انتخاب کارها و روشها اندازه می گیرد. امتیازدهی بر اساس میانگین امتیازات زیرمعیارهای مذکور و حسب جدول ۳-۲۲ صورت می پذیرد.

سطح ۱: اختیار محدود، آزادی عمل کم، انجام کارها مطابق مقررات تعریف شده.

سطح ۲: اختیار نسبتاً محدود، آزادی عمل متوسط، انجام کار بر اساس اصول

استاندارد.

سطح ۳: اختیار و ابتکار عمل متوسط، آزادی عمل زیاد، انجام کار بر اساس

اصول تنظیم شده کلی.

سطح ۴: اختیار زیاد، آزادی عمل خیلی زیاد، انجام کار بر اساس اصول

هدایت شده و جهت دار.

سطح ۵: اختیار عمل نامحدود، آزادی عمل وسیع، انجام کار بر اساس

رهنمودهای کلی و گسترده.

جدول ۳-۲۲ امتیاز عامل استقلال و آزادی عمل

پیچیدگی	فراوانی			
	۱	۲	۳	۴
۱	۳۵	۴۰	۴۶	۵۳
۲	۶۱	۷۱	۸۱	۹۳
۳	۱۰۷	۱۲۴	۱۴۲	۱۶۳
۴	۱۸۸	۲۱۶	۲۴۹	۲۸۶
۵	۳۲۹	۳۷۸	۴۳۵	۵۰۰

عامل دوازدهم: حل مسئله، تصمیم گیری و خلاقیت (۱۰۰۰ امتیاز)

این عامل بیانگر میزان نیاز شغل سازمانی به حل مسئله، تصمیم گیری و حل

مشکلات و مسائل و مشکلاتی است که شاغل با آن مواجه بوده و حل آن مستلزم

انتخاب راهکاری مناسب و تصمیمات مقتضی است. امتیازدهی بر اساس میانگین

امتیازات زیرمعیارهای مذکور و حسب جدول ۳-۲۳ صورت می پذیرد.

سطح ۱: مسائل و مشکلات تکراری، روتین و مشخص.

سطح ۲: مسائل و مشکلات نیمه روتین.

سطح ۳: مسائل و مشکلات استاندارد با رویه‌های نسبتاً مشخص و استفاده از

بنچ مارک برای حل آنها.

سطح ۴: مسائل و مشکلات تعریف شده واضح، بدون رویه‌های موجود برای

حل آنها.

سطح ۵: مسائل و مشکلات بدون الگو، وسیع، کلی، انتزاعی و استراتژیک که

هم خود مسئله و هم راه حل آن مبهم و نامشخص بوده و نیازمند ابتکار عمل است.

جدول ۲۳-۳ امتیاز عامل حل مسئله، تصمیم‌گیری و خلاقیت

پیچیدگی	فراوانی			
	۱	۲	۳	۴
۱	۷۰	۸۱	۹۳	۱۰۷
۲	۱۲۳	۱۴۱	۱۶۳	۱۸۷
۳	۲۱۵	۲۴۷	۲۸۴	۳۲۷
۴	۳۷۶	۴۳۲	۴۹۷	۵۷۲
۵	۶۵۸	۷۵۶	۸۷۰	۱۰۰۰

عامل سیزدهم: پاسخگویی در برابر پیامدهای تصمیمات (۸۰۰ امتیاز)

این عامل نتایج فعالیتها، حجم و اندازه تأثیر تصمیمات و نتایج و پیامدهای حاصل از تصمیم‌گیری را در شغل سازمانی همچون مدارک طراحی، مدارک خرید، تعهدات زمان‌بندی انجام کارها، تعهدات مالی، تعهدات قراردادی، تعهدات استاندارد می‌سنجد. امتیازدهی بر اساس میانگین امتیازات زیرمعیارهای مذکور و حسب جدول ۲۴-۳ صورت می‌پذیرد.

سطح ۱: اندازه تأثیرات خیلی کم، نقش شغل سازمانی در پیامدها و نتایج دور

و غیر مستقیم.

سطح ۲: اندازه تأثیرات کم، نقش شاغل در پیامدها و نتایج نسبتاً دور و

مشارکتی.

سطح ۳: اندازه تأثیرات متوسط، نقش شغل سازمانی در پیامدها و نتایج نسبتاً مستقیم.

سطح ۴: اندازه تأثیرات زیاد، نقش شغل سازمانی در پیامدها و نتایج مستقیم و مرتبط.

سطح ۵: اندازه تأثیرات خیلی زیاد، نقش شغل سازمانی در پیامدها و نتایج کاملاً مستقیم، کاملاً مرتبط و مبنایی.

جدول ۲۴-۳ امتیاز عامل پیامد تصمیمات

پیچیدگی	فراوانی			
	۱	۲	۳	۴
۱	۵۶	۶۵	۷۴	۸۵
۲	۹۸	۱۱۳	۱۳۰	۱۵۰
۳	۱۷۲	۱۹۸	۲۲۷	۲۶۲
۴	۳۰۱	۳۴۶	۳۹۸	۴۵۷
۵	۵۲۶	۶۰۵	۶۹۶	۸۰۰

عامل چهاردهم: مسئولیت خاص (۱۰۰ امتیاز)

برای سازمان مسئولیت خاص عبارت است از مسئولیت در قبال سلامت معاملات و پیمانها، امنیت اطلاعات در مناقصات، اطلاعات حساس، رازداری و عواقب حقوقی و قانونی ناشی از تصمیم‌گیری در مورد صحت یا نگهداری مؤثر اطلاعات و دانش و فناوری و مستندات ارزشمند. امتیازدهی بر اساس میانگین امتیازات زیرمعیارهای مذکور و حسب جدول ۲۵-۳ صورت می‌پذیرد.

سطح ۱: شغل‌های سازمانی با مسئولیتهایی که در صورت خطا یا اشتباه متصدیان آنها، عواقب و زیانشان متوجه شاغل می‌شود، بنابراین شاغل باید حساسیت و هوشیاری بسیار بالایی برای اجتناب از خطاها و اشتباهات داشته باشد تا مشکلات انضباطی به بار نیاورد.

سطح ۲: شغل‌های سازمانی با مسئولیتهایی در ارتباط با نگهداری اطلاعات محرمانه که در صورت خطا یا اشتباه، عواقب و زیان آنها علاوه بر شاغل متوجه واحد می‌باشد.

سطح ۳: شغل‌های سازمانی با مسئولیتهایی که در صورت خطا یا اشتباه، عواقب و زیان آنها علاوه بر شاغل و واحد، متوجه مدیریت می‌باشد.

سطح ۴: شغل‌های سازمانی با مسئولیتهایی که در صورت خطا یا اشتباه، عواقب و زیان آنها علاوه بر شاغل، واحد و مدیریت متوجه مدیریت امور می‌باشد.

سطح ۵: شغل‌های سازمانی که خطا و اشتباه در آنها دارای مسئولیتهای برون‌سازمانی و درون‌سازمانی است.

جدول ۲۵-۳ امتیاز عامل مسئولیت خاص

۴	۳	۲	۱	فراوانی	
				پیچیدگی	
۱۱	۹	۸	۷	۱	
۱۸	۱۶	۱۴	۱۲	۲	
۳۳	۲۸	۲۴	۲۱	۳	
۵۷	۵۰	۴۳	۳۸	۴	
۱۰۰	۸۷	۷۵	۶۶	۵	

ماده ۸: کوششها: ۱۵۰۰ امتیاز

عامل پانزدهم: کوشش فکری، دقت و تمرکز حواس (۹۰۰ امتیاز)

عبارت است از میزان تلاش فکری و قدرت تصمیم‌گیری در برابر مدارک طراحی و مهندسی و مدارک خرید، تجزیه و تحلیل مسائل، طراحی و برنامه‌ریزی، تجسم و قضاوت، سرعت انتقال و ابتکار و تدوین خط مشی و مقررات مورد نیاز برای انجام شغل سازمانی. ملاک تعیین سطح و تخصیص امتیاز ارزیابی به وسعت، نوع دشواری و پیچیدگی وظایف و مهارت‌های مورد لزوم، اهمیت تصمیمات متخذه، میزان برنامه‌ریزی، تمرکز ذهنی و دقت، سنجش میزان نیازهای فکری مورد لزوم شغل سازمانی و یافتن راه حل برای مشکلات بستگی خواهد داشت. امتیازدهی بر اساس میانگین امتیازات زیرمعیارهای مذکور و حسب جدول ۲۶-۳ صورت می‌پذیرد.

سطح ۱: شغل سازمانی مستلزم کاربرد مهارت‌ها و روش‌های ساده و تکراری بوده،

نیاز کمی به دقت و تمرکز حواس داشته و با ابزار اندازه گیری ساده‌ای سروکار دارد.

سطح ۲: شغل سازمانی مستلزم کاربرد مهارت‌ها و روش‌های متعدد یا پیچیده‌ای بوده، به دقت و تمرکز حواس زیاد نیاز داشته، یا با ابزار اندازه گیری دقیقی سروکار دارد و مستلزم تلاش و کوشش فکری در حد به کارگیری تجهیزات ابتدایی، قدرت محاسبات اولیه و یا توانایی درک و به کارگیری دستورالعمل‌های معمولی است.

سطح ۳: شغل سازمانی مستلزم تجزیه و تحلیل مسائل و روش‌های مختلف بوده، به اتخاذ تصمیم برای تغییر و یا تطبیق بعضی از موارد مهم روش‌ها برای انجام کار نیاز داشته، مستلزم کاربرد مهارت‌های لازم برای انجام روش‌های نسبتاً پیچیده است و به تلاش و کوشش، سرعت انتقال و تجزیه و تحلیل مسائل نیاز دارد.

سطح ۴: شغل سازمانی مستلزم طراحی یا تهیه و تدوین روش‌های مختلف بوده، مسائل و مشکلات پیچیده‌ای دارد و همچنین به ابتکار، خلاقیت و در بعضی موارد قضاوت و تصمیم‌گیری نیاز داشته، مستلزم کاربرد مهارت‌های لازم برای تجزیه و تحلیل مسائل، پاسخگویی به مشکلات یا طراحی و برنامه‌ریزی است. همچنین نیازمند تمرکز مداوم و عمیق برای کاربرد روش‌ها و دستورالعمل‌های پیچیده توأم با حساسیت است.

سطح ۵: انجام وظایف شغل سازمانی مستلزم توانایی حل مشکلات پیچیده مدیریتی و عملیاتی بوده، همچنین مهارت‌های فکری لازم برای طراحی، برنامه‌ریزی و مشارکت در طراحی و تعیین استراتژی‌ها را می‌طلبد. در این سطح، شغل سازمانی نیازمند تمرکز و دقت مداوم و عمیق برای کاربرد روش‌ها و دستورالعمل‌های بسیار متنوع و پیچیده توأم با تمرکز طولانی و حساسیت زیاد می‌باشد.

جدول ۲۶-۳ امتیاز عامل کوشش فکری

پیچیدگی	فراوانی			
	۱	۲	۳	۴
۱	۶۳	۷۳	۸۴	۹۶
۲	۱۱۱	۱۲۷	۱۴۶	۱۶۸
۳	۱۹۳	۲۲۲	۲۵۶	۲۹۴
۴	۳۳۸	۳۸۹	۴۴۷	۵۱۵
۵	۵۹۲	۶۸۱	۷۸۳	۹۰۰

عامل شانزدهم: کوشش احساسی (۳۰۰ امتیاز)

تلاش و کوشش مورد نیاز شغل سازمانی در ارتباطات و مذاکرات داخل سازمان یا با کارفرمایان، برای به کارگیری مؤثر هوش عاطفی-احساسی و خواندن درست احساسات طرف مقابل و ابراز احساسات صحیح و متناسب با شرایط و با فراوانی و شدت قابل قبول می‌باشد و امتیازدهی بر اساس میانگین امتیازات زیرمعیارهای مذکور و حسب جدول شماره ۲۷-۳ صورت می‌پذیرد.

سطح ۱: ابراز احساسات خود.

سطح ۲: شدت ابراز احساسات خود.

سطح ۳: خواندن احساسات طرف مقابل.

سطح ۴: مدیریت احساسات خود.

سطح ۵: مدیریت احساسات طرف مقابل.

جدول ۲۷-۳ امتیاز عامل کوشش احساسی

پیچیدگی	فراوانی			
	۱	۲	۳	۴
۱	۲۱	۲۴	۲۸	۳۲
۲	۳۷	۴۲	۴۹	۵۶
۳	۶۴	۷۴	۸۵	۹۸
۴	۱۱۳	۱۳۰	۱۴۹	۱۷۲
۵	۱۹۷	۲۲۷	۲۶۱	۳۰۰

عامل هفدهم: کوشش جسمانی (۳۰۰ امتیاز)

عبارت است از نوع، میزان و تکرار کوششهای جسمانی و حد سختی و صعوبت حرکات مورد نیاز برای انجام وظایف. در این عامل ضرورت استفاده از نیروی جسمانی، دفعات و چگونگی آن در انجام وظایف سنجیده می‌شود و ملاک تعیین سطح و تخصیص امتیازهای ارزشیابی به نیروی جسمانی مورد نیاز با توجه به فشار جسمانی قابل تحمل و دفعات و مدت تکرار با توجه به نوع کوشش جسمانی بستگی دارد و امتیازدهی بر اساس میانگین امتیازات زیرمعیارهای مذکور و حسب جدول ۲۸-۳ صورت می‌پذیرد.

سطح ۱: تمرکز قوای سمعی و بصری.
سطح ۲: نشستن مداوم برای کار با رایانه.
سطح ۳: نشستن مداوم برای کار با رایانه و حساسیت بینایی (دیدن اشیاء در نور زیاد)، تمایز بین رنگهای مختلف و سایه رنگها، دید نزدیک (دیدن جزئیات از نزدیک).

سطح ۴: بالا و پایین رفتن، خم و راست شدن و یا راه رفتن و ایستادن.
سطح ۵: جابه‌جا کردن یا حمل و نقل اشیاء بدون وسیله یا با وسیله.

جدول ۲۸-۳ امتیاز عامل کوشش جسمانی

پیچیدگی	فراوانی			
	۱	۲	۳	۴
۱	۲۱	۲۲	۲۸	۳۲
۲	۳۷	۴۲	۴۹	۵۶
۳	۶۴	۷۴	۸۵	۹۸
۴	۱۱۳	۱۳۰	۱۴۹	۱۷۲
۵	۱۹۷	۲۲۷	۲۶۱	۳۰۰

ماده ۹: شرایط کار: ۱۰۰ امتیاز

عامل هجدهم: خطرهای ناشی از کار (۳۰۰ امتیاز)

منظور از این عامل، سنجش خطرهای نظیر حادثه، تصادف و صدمه جسمی (گردن درد، مچ درد، چشم درد، کمردرد، سردرد، خشکی چشم و افتادگی عضلات صورت ناشی از کار طولانی با رایانه) است که با وجود پیش‌بینی ضوابط ایمنی و احتیاط لازم در حین انجام وظیفه رخ می‌دهد. ملاک تخصیص امتیاز و تعیین سطوح این عامل به نوع و شدت صدمات احتمالی بستگی دارد. امتیازدهی بر اساس میانگین امتیازات زیرمعیارهای مذکور و حسب جدول ۲۹-۳ صورت می‌پذیرد.

سطح ۱: گردن درد، مچ درد و چشم درد ناشی از کار طولانی با رایانه.
سطح ۲: گردن درد، مچ درد و چشم درد ناشی از کار طولانی با رایانه و صدمات جسمی.

سطح ۳: نقص عضو جزئی، خطرهای چشمی، کمردرد، افتادگی عضلات صورت و سردرد ناشی از کار طولانی با رایانه.

سطح ۴: نقص عضو کلی (راننده، تأسیسات، سایت).

سطح ۵: از کار افتادگی (راننده، تأسیسات، سایت).

جدول ۲۹-۳ امتیاز عامل خطرهای ناشی از کار

پیچیدگی	فراوانی			
	۱	۲	۳	۴
۱	۲۱	۲۴	۲۸	۳۲
۲	۳۷	۴۲	۴۹	۵۶
۳	۶۴	۷۴	۸۵	۹۸
۴	۱۱۳	۱۳۰	۱۴۹	۱۷۲
۵	۱۹۷	۲۲۷	۲۶۱	۳۰۰

عامل نوزدهم: شرایط نامساعد محیط کار (۲۰۰ امتیاز)

عبارت است از میزان نامطبوع بودن محیط کار به دلیل وجود عوامل ناراحت‌کننده‌ای نظیر دود، بخار، گاز، بو، آفتاب، نور، گرد و غبار، رطوبت، سر و صدا، گرما و سرمای زیاد که در مورد برخی شغل‌های سازمانی در سازمان موضوعیت دارد و امتیازدهی بر اساس میانگین امتیازات زیرمعیارهای مذکور و حسب جدول ۳۰-۳ صورت می‌پذیرد.

سطح ۱: دود، بخار و محیط آلوده.

سطح ۲: گرد و غبار و سر و صدا.

سطح ۳: رطوبت، گرما یا سرما، آفتاب و نور.

سطح ۴: بوی نامطبوع و کارهای شیمیایی.

سطح ۵: لرزش، ارتعاش و اشعه.

جدول ۳۰-۳ امتیاز عامل شرایط نامساعد محیط کار

پنجیدگی	فراوانی			
	۱	۲	۳	۴
۱	۱۴	۱۶	۱۹	۲۱
۲	۲۴	۲۸	۳۲	۳۷
۳	۴۳	۴۹	۵۷	۶۵
۴	۷۵	۸۶	۹۹	۱۱۴
۵	۱۴۱	۱۵۱	۱۷۳	۲۰۰

عامل بیستم: استرس و شرایط غیرعادی کار (۵۰۰ امتیاز)

عبارت است از سنجش شرایط غیرعادی کار مرتبط با ساعات نامنظم کار، استرس، تضاد نقش، ابهام نقش، گرانبازی نقش و یا احضار شاغل به محل کار در ساعات غیراداری در شبانه روز، الزام به سرکشی و سرپرستی در محل کار، همچنین قرار داشتن در معرض فشارهای روانی، پاسخگویی در مقابل ارباب رجوع، فشار روانی ناشی از ابهام، تعارض و همچنین ضرورت آماده به کار بودن، حضور یا تماس تلفنی در خارج از اوقات اداری یا در تعطیلات هفتگی و رسمی. ملاک تعیین درجه ها و تخصیص امتیاز ارزشیابی به تعداد دفعات و اهمیت حضور یا تماس و میزان ایجاد نگرانی و سلب آسایش شاغل، نوع، شرایط موجود، مدت زمان، دفعات احضار به کار، ساعات اضافه کاری بعد از اوقات اداری و استرسهای روزمره ناشی از اجبار به حضور و اضافه کاری بعد از وقت اداری بستگی خواهد داشت. امتیازدهی بر اساس میانگین امتیازات زیرمعیارهای مذکور و حسب جدول ۳۱-۳ صورت می پذیرد.

- سطح ۱: ضرورت حضور در محل کار یا تماس تلفنی در خارج از وقت اداری در حداقل دفعات که موجب اندکی نگرانی و سلب آسایش شود.
- سطح ۲: استرس کم، ابهام در نقش کم، تضاد در نقش کم، تضاد کار - خانواده کم و ضرورت حضور در محل کار یا تماس تلفنی خارج از وقت اداری به تعداد دفعات کمی که موجب کمی نگرانی و سلب آسایش شود.

سطح ۳: استرس، ابهام و تضاد نسبتاً کم، ضرورت حضور در محل کار یا تماس تلفنی در خارج از ساعتهای اداری به دفعات زیاد و آماده به کار بودن به مدت چند ساعت در خارج از وقت اداری که موجب سلب آسایش و ناراحتی نسبتاً زیاد شود.

سطح ۴: استرس متوسط، ابهام و تضاد متوسط، ضرورت حضور در محل کار خارج از وقت اداری و آماده بودن به کرات خارج از ساعتهای اداری که موجب سلب آسایش و ناراحتی خیلی زیاد شود.

سطح ۵: استرس زیاد، ابهام زیاد، تضاد کاری زیاد، ضرورت حضور در محل کار در خارج از ساعتهای اداری به دفعات خیلی زیاد و آماده به کار بودن به کرات و هر بار به مدت چند ساعت در طول شبانه‌روز که موجب سلب آسایش و ناراحتی خیلی زیاد شود.

جدول ۳-۳۱ امتیاز عامل استرس و شرایط غیرعادی کار

پیچیدگی	فراوانی			
	۱	۲	۳	۴
۱	۳۵	۴۰	۴۶	۵۳
۲	۶۱	۷۱	۸۱	۹۳
۳	۱۰۷	۱۲۴	۱۴۲	۱۶۳
۴	۱۸۸	۲۱۶	۲۴۹	۲۸۶
۵	۳۲۹	۳۷۸	۴۳۵	۵۰۰

ماده ۱۰: دامنه امتیازات گروههای بیست و پنج گانه

بر اساس مدل G20، ۲۵ گروه وجود دارد که از مجموع امتیازات جداول قبلی حاصل می‌شود. در سازمانهای کوچک‌تر می‌توان فقط از حد بالا استفاده کرد و در سازمانهای بزرگ‌تر از حداقل، حد وسط و حداکثر بهره جست.

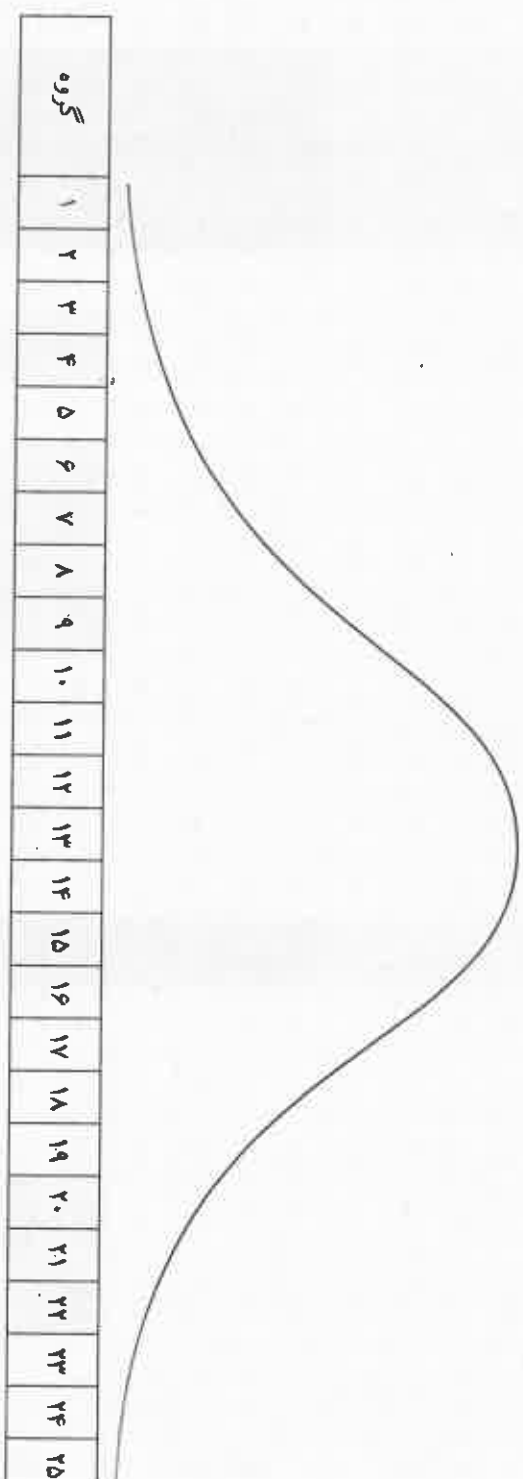
جدول ۳-۳۲ اعداد برای حقوق و مزایا

گروه شغلی	حد پایین	حد بالا	حداقل	حد وسط	حداکثر
۱	-	۳۱۰۰	۳۰۰۰	۳۰۵۰	۳۱۰۰
۲	۳۱۰۱	۳۲۵۵	۳۱۵۱	۳۲۰۲	۳۲۵۵
۳	۳۲۵۶	۳۴۱۸	۳۳۰۹	۳۳۶۳	۳۴۱۸
۴	۳۴۱۹	۳۵۸۹	۳۴۷۵	۳۵۳۲	۳۵۸۹
۵	۳۵۹۰	۳۷۶۸	۳۶۴۸	۳۷۰۸	۳۷۶۸
۶	۳۷۶۹	۳۹۵۶	۳۸۳۰	۳۸۹۳	۳۹۵۶
۷	۳۹۵۷	۴۱۵۴	۴۰۲۱	۴۰۸۷	۴۱۵۴
۸	۴۱۵۵	۴۳۶۲	۴۲۲۲	۴۲۹۱	۴۳۶۲
۹	۴۳۶۳	۴۵۸۰	۴۴۳۴	۴۵۰۷	۴۵۸۰
۱۰	۴۵۸۱	۴۸۰۹	۴۶۵۵	۴۷۳۲	۴۸۰۹
۱۱	۴۸۱۰	۵۰۵۰	۴۸۸۸	۴۹۶۸	۵۰۵۰
۱۲	۵۰۵۱	۵۳۰۲	۵۱۳۳	۵۲۱۷	۵۳۰۲
۱۳	۵۳۰۳	۵۵۶۷	۵۳۸۹	۵۴۷۷	۵۵۶۷
۱۴	۵۵۶۸	۵۸۴۶	۵۶۵۸	۵۷۵۱	۵۸۴۶
۱۵	۵۸۴۷	۶۱۳۸	۵۹۴۱	۶۰۳۷	۶۱۳۸
۱۶	۶۱۳۹	۶۴۴۵	۶۲۳۸	۶۳۴۰	۶۴۴۵
۱۷	۶۴۴۶	۶۷۶۷	۶۵۵۱	۶۶۵۸	۶۷۶۷
۱۸	۶۷۶۸	۷۱۰۵	۶۸۷۸	۶۹۹۱	۷۱۰۵
۱۹	۷۱۰۶	۷۴۶۱	۷۲۲۱	۷۳۳۹	۷۴۶۱
۲۰	۷۴۶۲	۷۸۳۴	۷۵۸۳	۷۷۰۷	۷۸۳۴
۲۱	۷۸۳۵	۸۲۲۵	۷۹۶۲	۸۰۹۲	۸۲۲۵
۲۲	۸۲۲۶	۸۶۳۶	۸۳۶۰	۸۴۹۷	۸۶۳۶
۲۳	۸۶۳۷	۹۰۶۸	۸۷۷۷	۸۹۲۱	۹۰۶۸
۲۴	۹۰۶۹	۹۵۲۲	۹۲۱۷	۹۳۶۸	۹۵۲۲
۲۵	۹۵۲۳	۱۰۰۰۰	۹۶۷۸	۹۸۳۷	۱۰۰۰۰

ساده ۱۱: اعتباریابی مدل G20

۱۱-۱ نمودار استاندارد G20

نمودار استاندارد G20 برای توزیع نرمال تعداد پست (یا سست) در هر گروه شغلی یا



شکل ۳-۴ توزیع نرمال تعداد شغل در هر گروه شغلی

جدولي ۳۳-۳ منطق درونی امتیازات سطح پنج گانه مدل G20-JRS

ردیف	نام	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰
مجموعه ۱	توانایی	۱۵۰۰	۱۵۰۰	۲۰۰	۴۰۰	۴۰۰	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۰۲	۳۰۲	۱۱۳۴	۱۱۳۴	۹۸۵	۹۸۵	۹۸۵	۹۸۵	۹۸۵	۹۸۵	۹۸۵	۹۸۵
	تجربه	۱۵۰۰	۱۵۰۰	۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰	۱۳۳۴	۱۳۳۴	۱۳۳۴	۱۱۳۴	۱۱۳۴	۱۱۳۴	۱۱۳۴	۹۸۵	۹۸۵	۹۸۵	۹۸۵	۹۸۵	۹۸۵	۹۸۵	۹۸۵
	جهان	۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰	۲۰۰	۱۳۳	۱۳۳	۱۳۳	۱۵۱	۱۵۱	۱۱۳۴	۱۱۳۴	۱۳۳	۱۳۳	۱۳۳	۱۳۳	۱۳۳	۱۳۳	۱۳۳	۱۳۳
	انسان	۴۰۰	۴۰۰	۴۰۰	۴۰۰	۴۰۰	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۰۲	۳۰۲	۱۱۳۴	۱۱۳۴	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸
	مال	۴۰۰	۴۰۰	۴۰۰	۴۰۰	۴۰۰	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۰۲	۳۰۲	۱۱۳۴	۱۱۳۴	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸
مجموعه ۲	کم	۹۸۵	۹۸۵	۱۳۱	۲۶۳	۲۶۳	۱۳۱	۱۳۱	۱۹۷	۱۹۷	۱۹۷	۳۲۹	۹۵۸	۹۵۸	۹۵۸	۹۵۸	۹۵۸	۹۵۸	۹۵۸	۹۵۸	۹۵۸
	زبان	۸۵۸	۸۵۸	۱۱۴	۲۲۹	۲۲۹	۱۱۴	۱۱۴	۱۷۲	۱۷۲	۱۷۲	۷۸۵	۵۷۲	۶۵۷	۵۷	۵۷	۶۵۷	۶۵۷	۶۵۷	۶۵۷	۶۵۷
	زبان	۷۴۶	۷۴۶	۹۹	۱۹۹	۱۹۹	۹۹	۹۹	۱۴۹	۱۴۹	۱۴۹	۲۴۹	۴۹۷	۴۹۷	۴۹۷	۵۰	۴۹۷	۴۹۷	۴۹۷	۴۹۷	۴۹۷
	میانگین	۹۴۸	۹۴۸	۸۵	۱۷۳	۱۷۳	۸۵	۸۵	۱۳۰	۱۳۰	۱۳۰	۲۱۶	۴۲۷	۴۲۶	۴۲۶	۴۲	۴۲۶	۴۲۶	۴۲۶	۴۲۶	۴۲۶
	میانگین	۵۹۳	۵۹۳	۷۵	۱۵۰	۱۵۰	۷۵	۷۵	۱۱۳	۱۱۳	۱۱۳	۱۸۸	۳۱۶	۳۱۶	۳۱۶	۲۸	۳۱۶	۳۱۶	۳۱۶	۳۱۶	۳۱۶
مجموعه ۳	کم	۵۹۳	۵۹۳	۷۵	۱۵۰	۱۵۰	۷۵	۷۵	۱۱۳	۱۱۳	۱۱۳	۱۸۸	۳۱۶	۳۱۶	۳۱۶	۲۸	۳۱۶	۳۱۶	۳۱۶	۳۱۶	۳۱۶
	زبان	۴۹۰	۴۹۰	۶۵	۱۲۱	۱۲۱	۶۵	۶۵	۹۸	۹۸	۹۸	۱۹۳	۳۱۷	۳۱۷	۳۱۷	۲۳	۳۱۷	۳۱۷	۳۱۷	۳۱۷	۳۱۷
	زبان	۴۲۶	۴۲۶	۵۷	۱۱۴	۱۱۴	۵۷	۵۷	۸۵	۸۵	۸۵	۱۴۲	۷۸۴	۷۸۴	۷۸۴	۷۸	۷۸۴	۷۸۴	۷۸۴	۷۸۴	۷۸۴
	میانگین	۳۷۱	۳۷۱	۴۹	۹۹	۹۹	۴۹	۴۹	۷۴	۷۴	۷۴	۱۲۴	۲۴۷	۲۴۷	۲۴۷	۲۴	۲۴۷	۲۴۷	۲۴۷	۲۴۷	۲۴۷
	میانگین	۳۲۲	۳۲۲	۴۳	۸۵	۸۵	۴۳	۴۳	۶۴	۶۴	۶۴	۱۰۷	۲۱۵	۲۱۵	۲۱۵	۲۱	۲۱۵	۲۱۵	۲۱۵	۲۱۵	۲۱۵

ادامه جدول ۳-۳۳

ردیف	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰
مجموع	۷۸۰	۷۸۰	۳۷	۷۵	۷۵	۳۷	۳۷	۵۶	۵۶	۱۸	۹۳	۱۸۷	۱۵۰	۱۸	۱۶۸	۵۶	۵۶	۵۶	۳۷	۹۳
تفاوت	۲۴۴	۲۴۴	۲۲	۶۵	۶۵	۳۲	۳۲	۴۹	۴۹	۱۶	۸۱	۱۶۳	۱۳۰	۱۶	۱۳۶	۴۹	۴۹	۴۹	۳۲	۸۱
متوسط	۲۱۲	۲۱۲	۲۸	۵۷	۵۷	۲۸	۲۸	۴۲	۴۲	۱۴	۷۱	۱۴۱	۱۱۳	۱۴	۱۲۷	۴۲	۴۲	۴۲	۲۸	۷۱
کم	۱۸۴	۱۸۴	۲۴	۴۹	۴۹	۲۴	۲۴	۳۷	۳۷	۱۲	۶۱	۱۲۳	۹۸	۱۲	۱۱۱	۳۷	۳۷	۳۷	۲۴	۶۱
زیاد	۱۶۰	۱۶۰	۲۱	۴۳	۴۳	۲۱	۲۱	۳۲	۳۲	۱۱	۵۳	۱۰۷	۸۵	۱۱	۸۵	۳۲	۳۲	۳۲	۲۱	۵۳
زیاد	۱۳۹	۱۳۹	۱۹	۳۷	۳۷	۱۹	۱۹	۲۸	۲۸	۹	۴۶	۹۳	۷۴	۹	۸۴	۲۸	۲۸	۲۸	۱۹	۴۶
متوسط	۱۲۱	۱۲۱	۱۶	۳۲	۳۲	۱۶	۱۶	۲۴	۲۴	۸	۴۰	۸۱	۶۵	۸	۷۳	۲۴	۲۴	۲۴	۱۶	۴۰
کم	۱۰۵	۱۰۵	۱۴	۲۸	۲۸	۱۴	۱۴	۲۱	۲۱	۷	۳۵	۷۰	۵۶	۷	۶۳	۲۱	۲۱	۲۱	۱۴	۳۵

بر اساس قانون ویر - فخر هر عدد ۱۵ درصد از عدد قبلی بزرگ تر است.

گراید (۲۵ گروه) برای طبقه‌بندی شغل‌های سازمانی به صورت زیر بوده، بهتر است در رتبه‌بندی شغل‌های سازمانی رعایت شود و به عنوان نشانه‌ای از روش درست انجام رتبه‌بندی به کار می‌رود.

۱۱-۲ روش اعتبار درونی امتیازات

مشخص شد که بر اساس مدل G20، ۲۰ عامل برای ارزشیابی شغل سازمانی وجود دارد و برای هر عامل پنج سطح وجود دارد که به صورت فراوانی کم تا خیلی زیاد محاسبه می‌شوند. بر این اساس کلیه شغل‌های سازمانی ۲۰ عدد از ۴۰۰ عدد جدول شماره ۲۵ را به خود اختصاص می‌دهند. قابل ذکر است که بر اساس این جدول باید بین اعداد، منطق خاصی وجود داشته باشد؛ برای مثال شغل سازمانی‌ای که از دانش امتیاز سطح پنجم را بگیرد و هم‌زمان از کوشش جسمانی هم سطح پنجم را بگیرد، یکی از امتیازات در منطقه قرمز و یکی در منطقه سبز قرار می‌گیرد و این نشانه قضاوت نادرست در ارزشیابی شغل سازمانی است.

ارزشیابی مشاغل مدیریتی

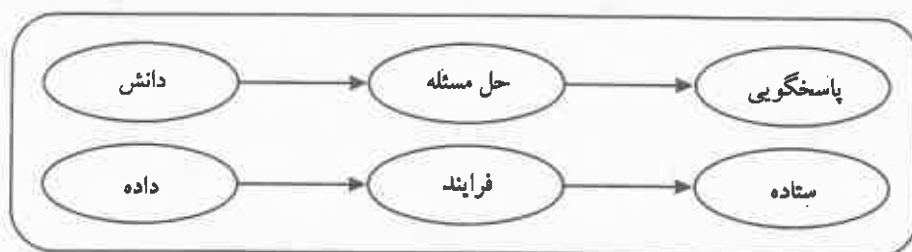
برای ارزشیابی مشاغل مدیریتی از نظام ارزشیابی مشاغل هی استفاده می‌شود که ادوارد هی^۱ در سال ۱۹۴۳ بنیان‌گذاری کرد و توسط گروه هی توسعه داده شد (Skenes & Kleiner, 2003: 109). در این روش تعداد عوامل اصلی ارزشیابی مشاغل به چهار عامل محدود می‌گردد:

۱. دانش^۲: مجموعه‌ای از مهارت‌ها و دانش کار را برای انجام کار قابل قبول شامل می‌شود.
۲. حل مسئله^۳: بیانگر میزان تفکر و قوه خلاقیتی است که برای انجام شغل و اخذ تصمیم، حل مسئله و رفع مشکلات آن مورد نیاز می‌باشد.

1. Edward Northup Hay
2. know-how
3. accountability or problem-solving

۳. پاسخگویی: عبارت است از مسئولیت و پاسخگویی موجود در شغل و پیامدهای ناشی از انجام آن.

۴. شرایط کار: در موارد نادری شرایط کاری نیز به عنوان عامل چهارم به این روش اضافه می‌شود تا جنبه‌های موجود در شغل را که سه عامل بالا اندازه نمی‌گیرند بسنجد (Skenes & Kleiner, 2003: 111).



شکل ۵-۳ رویکرد سیستمی روش هی

هر یک از عوامل مذکور دارای ابعاد و هر بعد دارای سطوح مختلف است. برای هر یک از عوامل نمودارهای راهنما^۱ تهیه شده که سطوح و امتیازات و تعاریف مربوط را منعکس می‌کند. هر یک از ابعاد هر عامل بین سه تا هفت درجه از ساده‌ترین یا کم‌اهمیت‌ترین تا نهایت اهمیت درجه‌بندی می‌گردد. عامل دانش کار اصلی‌ترین عامل است و امتیاز بالایی دارد. امتیازات دو عامل حل مسئله و پاسخگویی تعیین‌کننده نیمرخ شغل است، یعنی اگر امتیاز حل مسئله بیشتر از عامل پاسخگویی باشد نیمرخ شغل بیانگر کارشناسی یا غیراجرایی بودن شغل است، و اگر امتیازات عامل پاسخگویی شغل بیشتر از حل مسئله باشد نیمرخ شغل اجرایی است.

۱. دانش کار. عبارت است از مجموعه دانش و مهارتی که از طریق تحصیل یا تجربه به دست می‌آید و برای انجام شغل لازم است و در سه بعد شامل سطوح A تا H به شرح زیر می‌باشد:

دانش فنی^۲: عمق دانش کار در طرح موجود به هشت سطح (از A تا H) تقسیم گردیده است، ولی معمولاً تا سطح هفتم آن مورد استفاده قرار می‌گیرد که

1. Hay Guide chart-profile
2. technical know-how

کاربرد آن بدین قرار است: سطوح (A تا D) عموماً مربوط به مشاغلی است که دانشی در حد دیپلم و مهارت و تجربه کافی نیاز دارد و دو سطح بعد (E و F)، مشاغلی را شامل می‌شود که به دانش در سطح بالاتر از دیپلم تا کارشناسی توأم با تجربه کافی از پنج تا بیست سال نیاز دارد. سطح G برای مشاغلی به کار می‌رود که دانش عمیق و زیادی را در یک رشته خاص می‌طلبد و شاغل بایستی در رشته مربوط صاحب نظر و دارای مدرک تحصیلی دکتر باشد. سطح H برای مشاغلی استفاده می‌شود که در سطح ملی و بین‌المللی است.

وسعت دانش مدیریتی^۱، درجه پیچیدگی، قلمرو دانش، میزان آگاهی، و تنوع عملیات و یا حیطه شغل را که شاغل باید به آن مسلط باشد اندازه‌گیری می‌کند. مهارت انسانی^۲، این بعد میزان اهمیت تماس و روابط انسانی در کار را در تشویق و ترغیب دیگران به انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی برای تحقق مؤثر اهداف ارزشیابی می‌کند.

۲. حل مسئله. این عامل نحوه تفکر را در حل مشکلات شغلی با استفاده از ابزارهای تجزیه و تحلیل، ارزیابی، خلاقیت، استدلال، و نتیجه‌گیری اندازه می‌گیرد. مسائل و مشکلاتی که شاغل در حین انجام کار با آنها مواجه است و حل آنها مستلزم انتخاب راهکارهای مناسب و اتخاذ تصمیم مقتضی است. این عامل شامل سطوح A تا H در دو بعد زیر است:

محیط تفکر^۳. این بعد میزان آزادی عمل و قدرت تفکر لازم برای انجام شغل را اندازه‌گیری می‌کند و به هشت سطح تقسیم می‌گردد. اصولاً هرچقدر کارها استاندارد شده و ساده‌تر باشد و تحت سرپرستی شغل بالاتر انجام شود، قدرت فکری لازم برای حل مشکل، کمتر است. سطوح اول تا چهارم (A و B و C و D) برای حل مسائل کارهای نسبتاً متنوع ولی تحت سرپرستی و با هدایت مقام بالاتر کاربرد دارد. از سطح E به بعد میزان آزادی عمل زیاد می‌شود و به شاغل اجازه انتخاب راه حل

1. managerial know-how
2. human relations skills
3. thinking environment

مناسب برای حل مشکلات به‌طور مستقل داده می‌شود. سطح F برای معاونین در نظر گرفته شد، که باید از قدرت فکری وسیع برای برخورد با مسائل بهره‌مند باشند. سطح G به مدیر عامل و اعضای هیئت مدیره شرکتها اختصاص دارد. سطح H برای مدیران عامل شرکتهای هلدینگ و شرکتهای بین‌المللی و جهانی به کار می‌رود.

چالشهای فکری^۱. این بعد تنوع مشکلاتی که برای شاغل وجود دارد و جستجوی راه حل مناسب برای انجام شغل از بین راهکارهای ممکن را می‌سنجد. هرچه کارها بیشتر ساده، یکنواخت و تکراری باشد و نیاز کمتری به تفکر داشته باشد از سطوح پایین‌تر استفاده می‌کنند، ولی اگر شغل با مسائل ناشناخته و گوناگون مواجه باشد و انتخاب راه حل مستلزم انجام تحقیقات زیاد و در نتیجه نیازمند خلاقیت و ابتکار گسترده‌تری باشد، سطوح بالاتر در نظر گرفته می‌شود.

۳. پاسخگویی. این عامل به مسئولیت در قبال وظایف و اختیارات شغل اشاره دارد، و به عواقب تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات و ممیزی عملکرد و حسابرسی نتایج و پیامدها برمی‌گردد و دارای سطوح A تا H در سه بعد به شرح زیر است:

آزادی عمل^۲. بعد آزادی عمل، میزان اختیارات شاغل را در انجام کار ارزیابی می‌کند یعنی چنانچه انجام شغل مطابق مقررات باشد امتیاز آن کمتر است ولی چنانچه شغل برخوردار از آزادی و اختیارات لازم در انتخاب روش و انجام کار باشد، امتیاز بالاتری از این عامل می‌گیرد. چهار سطح اول آن مربوط به مشاغلی است که وظایف مشخص، کارها تعریف شده و اختیارات محدود دارند. سطوح بعدی مربوط به مشاغلی است که از آزادی عمل لازم برخوردارند و رهبری و هدایت یک واحد، سازمان یا صنعت را شامل می‌شوند.

اندازه تأثیر^۳. حجم و اندازه تصمیمات و نتایج اجرای شغل یعنی میزانی که شاغل باید در مقابل نتایج کار و هزینه‌ها یا درآمدهای که ایجاد نموده پاسخگو باشد. **ماهیت تأثیر^۴**. این عامل نتایج فعالیتها را ارزیابی می‌کند. شاغل در سطح اول،

1. thinking challenges
2. freedom to act
3. magnitude of impact
4. nature of impact

مسئولیت غیرمستقیم در قبال انجام و اتمام کار دارد. در سطح بعدی مسئولیت ارائه مشورت و تحلیل برای اخذ تصمیم را به عهده دارد. در سطح سوم با مشاغل بالادست خود در اتخاذ تصمیمها مشارکت می‌کند و به همان اندازه مسئول و پاسخگوست. در سطح بعدی در قبال تصمیمات، مسئولیت پاسخگویی مستقل دارد و کنترل نهایی و نتایج کار را به عهده می‌گیرد.

۴. شرایط کار. این بعد شامل کوشش جسمانی، محیط فیزیکی، دقت و تمرکز حواس، و استرس ذهنی^۱ است که هر کدام در چهار درجه کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد تعریف شده است^۲.

کلمات کلیدی

تحلیل شغل	مشاهده	پرسشنامه تحلیل پست
طراحی شغل	مصاحبه	پرسشنامه تحلیل شغل فلیشمن
ارزشیابی شغل	ثبت جریان کار	پرسشنامه شرح پست مدیریت
طبقه‌بندی مشاغل	پرسشنامه تحلیل شغل	پرسشنامه مقیاس مشترک
تحلیل شغل کارکردی	شبکه اطلاعات شغلی	ارگونومیک
شرح شغل	فرهنگ عناوین شغلی	رویکرد مدیریت علمی
شرایط احراز شغل	توسعه شغلی	رویکرد انگیزش
مدل ویژگیهای شغل	روش رتبه‌بندی	
غنی‌سازی شغلی	ارزشیابی هی	
ارزشیابی ان جی سی	روش امتیازی	
چرخش شغلی	گروه کانونی	

سؤالات

۱. تحلیل شغل چگونه انجام می‌شود؟
۲. روشهای تحلیل شغل را با هم مقایسه کنید.
۳. شرح شغل چه کاربردهایی دارد؟
۴. شرایط احراز چه کمکی به مدیران می‌کند؟

1. physical effort, physical environment, sensory attention and mental stress
2. <https://www.haygroup.com>

۵. چهار رویکرد طراحی شغل را با هم مقایسه کنید.
۶. چهار روش اصلی ارزشیابی مشاغل را توضیح دهید.
۷. چرا روش امتیازی در ایران و جهان تداوم بیشتری دارد؟
۸. عوامل ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل در قانون کار ایران چیست؟
۹. روش ان‌جی‌سی شامل چه معیارهایی می‌شود؟
۱۰. روش هی‌چند معیار دارد و چرا برای مشاغل مدیریتی استفاده می‌شود؟
۱۱. پرسشنامه‌های تحلیل شغل را با هم مقایسه کنید.
۱۲. مدل انت چه تفاوتی با روشهای قبلی دارد؟
۱۳. تحلیل و شرح شغل مبتنی بر شایستگی را توضیح دهید.
۱۴. منابع انسانی مبتنی بر شایستگی چه تفاوتی با مدل‌های قبلی دارد؟

فصل چهارم

فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی

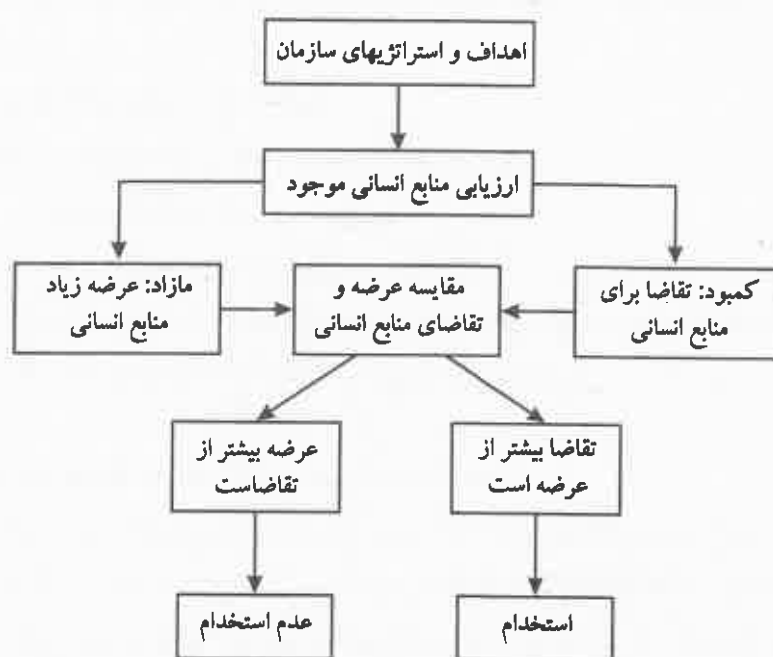
ستیز من با تاریکی است و برای ستیز با آن
شمشیر نمی‌کشم، چراغ می‌افروزم.
زرتشت

اهداف رفتاری

۱. درک اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی برای سازمان
۲. تشریح چگونگی پیش‌بینی عرضه و تقاضای منابع انسانی
۳. توضیح فنون پیش‌بینی در برنامه‌ریزی منابع انسانی
۴. تمایز بین موجودی مهارت‌ها، برنامه‌ریزی جانشینی و نمودار جایگزینی
۵. تشریح قابلیت‌های سیستم اطلاعاتی منابع انسانی
۶. تبیین تدابیر مدیریتی در صورت وجود عرضه بیشتر از تقاضا
۷. توضیح تدابیر مدیریتی در صورت وجود تقاضا بیشتر از عرضه
۸. درک حساسیت سرقت هویت
۹. تعریف برنامه بازنشستگی مرحله‌ای
۱۰. درک ارتباط بین برنامه استراتژیک سازمان و برنامه‌ریزی منابع انسانی
۱۱. تمایز بین روش‌های کیفی و کمی پیش‌بینی منابع انسانی مورد نیاز
۱۲. تمایز بین سیستم اطلاعاتی منابع انسانی و سیستم اطلاعاتی مدیران اجرایی

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» (DeCenzo & Robbins, 2009). بدون برآورد منابع انسانی لازم و برنامه‌ریزی برای تأمین آن، نیل به اهداف سازمان ممکن نیست. به وسیله برنامه‌ریزی منابع انسانی نیازهای سازمان به منابع انسانی تجزیه و تحلیل و به گونه‌ای پیش‌بینی و برنامه‌ریزی می‌شود که هرگاه، در هر جای سازمان، پستی خالی شده، منابع انسانی شایسته‌ای برای تصدی آن پست شناسایی شده و آماده باشند (شکل ۴-۱).



شکل ۴-۱ فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی (DeCenzo et al., 2010: 119)

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 آن مشاغل شناسایی و برنامه‌ریزی می‌شود که چه زمانی و با چه کیفیتی باید در آن شغل قرار گیرند. با نگاه استراتژیک، برنامه‌ریزی منابع انسانی یک فعالیت مستمر و پویایی است که کل سازمان را دربر می‌گیرد (Stewart & Brown, 2009: 158).

اصلی‌ترین پیوند بین برنامه استراتژیک سازمان با مدیریت منابع انسانی باید در

برنامه‌ریزی منابع انسانی برقرار شود. اگر برنامه منابع انسانی بدون توجه به استراتژی سازمان انجام پذیرد شکست اهداف و استراتژیها قطعی است، استراتژیها باید با به کارگیری افراد مناسب در زمان مناسب تحقق یابند (DeCenzo et al., 2010: 112). هر چند برای پیش‌بینی، تأکید بر آینده است ولی شرایط فعلی و گذشته نیز در این برنامه‌ریزی مدنظر قرار می‌گیرد. کمبود نیروی ماهر در دسترس و جابه‌جایی نخبگان و استعدادها چالش جدی برای برنامه‌ریزی منابع انسانی است (Pynes, 2009: 97).

مراحل برنامه‌ریزی منابع انسانی

برنامه‌ریزی منابع انسانی از چهار مرحله تشکیل می‌شود:

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.

مرحله اول: مطالعه اهداف کلان و استراتژیهای آینده

تعداد افراد و نوع قابلیت‌های مورد نیاز، بستگی به اهداف و استراتژیهای سازمان دارد. از آنجا که نیاز سازمان به منابع انسانی در آینده وابسته به محصولات (کالاها یا خدمات) آینده و نوع عملیات برای ارائه این محصولات و درآمد حاصل از آنهاست، مطالعه محیط و تحلیل شرایط بیرونی بسیار سودمند است؛ برای مثال تحولات تکنولوژیک، منابع انسانی مورد نیاز آینده را تحت تأثیر قرار می‌دهد و سازمان به مهارت‌های جدیدی نیاز پیدا می‌کند و باید مهارت‌های قدیمی را کنار بگذارد. از این‌رو برنامه‌ریزی منابع انسانی با تدوین اهداف و استراتژیهای کل سازمان شروع می‌شود (Ivancevich, 2010: 127). پس مراجعه به اسناد زیر در این مرحله ضروری است:

۱. استراتژیها؛
۲. برنامه‌های توسعه محصول (تولیدات و خدمات)؛
۳. تخیرات تکنولوژیک؛
۴. برنامه‌های توسعه‌ای شرکت همچون احداث واحدهای جدید.

مرحله دوم: تعیین موجودی منابع انسانی

دومین مرحله برنامه‌ریزی منابع انسانی، تعیین مشخصات و خصوصیات منابع انسانی موجود و تهیه فهرستی از تخصصها و مهارتهای موجود در سازمان است. این امر مسئولان سازمان را متوجه می‌سازد که چه میزانی از اهداف فعلی و آتی را می‌توانند دنبال کنند یا امکان گسترش عملیات و فعالیت بیشتر در چه حوزه‌ها و زمینه‌هایی وجود دارد (Breugh, 2008).

سیستم اطلاعاتی منابع انسانی (HRIS)^۱: بهترین روش برای پی بردن به موجودی منابع انسانی ایجاد سیستم اطلاعاتی منابع انسانی است، یعنی استفاده از روشی منظم برای کسب اطلاعاتی که تصمیم‌گیری درباره منابع انسانی را امکان‌پذیر می‌سازد. این اطلاعات زمانی مناسب است که صحیح، دقیق، مربوط و «بهنگام» باشد.

سیستم اطلاعاتی منابع انسانی به دلیل توانایی رایانه در ذخیره‌سازی و تحلیل اطلاعات در زمان بسیار کم در سازمانها متداول شده است. برای طراحی و راه‌اندازی چنین سیستمی در مرحله اول باید وضعیت موجود سیستم اطلاعاتی شناسایی شود تا روشن شود که چه نوع اطلاعاتی با چه کیفیتی مورد نیاز است، حجم اطلاعاتی که سیستم فعلی پردازش می‌کند چقدر است، این اطلاعات از چه منابعی کسب و چگونه استفاده می‌شود.

در وهله دوم، اطلاعات برحسب درجه اهمیت و اولویت آنها طبقه‌بندی می‌شود. سیستم اطلاعاتی باید طوری طراحی گردد که نخست، اطلاعات مهم برای تصمیم‌گیری را تهیه کند و سپس، در صورت وجود وقت و هزینه، اطلاعات کم‌اهمیت‌تر را در اختیار بگذارد.

مرحله سوم، طراحی و پیشنهاد سیستم اطلاعاتی منابع انسانی جدید است. این سیستم باید به گونه‌ای طراحی شود که به تمام نیازهای اطلاعاتی سازمان درباره منابع انسانی پاسخ دهد. داده‌ها از طریق ورودیهای متنوع به سیستم وارد و بعد از پردازش، به صورت اطلاعات و گزارشها، در یک جا متمرکز و برای برنامه‌ریزی منابع انسانی در اختیار مدیران سطوح مختلف قرار می‌گیرد.

نوع دیگری از سیستم اطلاعاتی منابع انسانی - که برای مدیران ارشد طراحی می‌گردد و سیستم اطلاعاتی مدیران اجرایی^۱ نامیده می‌شود - به مدیران ارشد کمک می‌کند که حیطه نظارت خود را افزایش و طرح جانشین‌پروری خود را به طور مؤثرتر انجام دهند.

یک نکته بسیار مهم در زمینه به کارگیری سیستمهای اطلاعاتی منابع انسانی، سرقت هویت^۲ افراد است. این سیستم امکان سوء استفاده افراد درون یا بیرون سازمان را از اطلاعات محرمانه کارکنان افزایش می‌دهد. در این حالت سارق از نام، آدرس، کد ملی، شماره شناسنامه و به طور کلی هویت کارمند برای انجام کلاهبرداری و جرم استفاده می‌کند؛ مثلاً کارت اعتباری فرد را به کار می‌برد، یا کارت اعتباری جدیدی برایش باز می‌کند و به نام وی وام دریافت می‌کند، یا به نام وی حساب بانکی باز می‌کند و چک بی‌محل صادر می‌نماید. در سال ۲۰۰۵ در آمریکا ۲۵۵ هزار فقره شکایت در این زمینه رخ داده است (Ivancevich, 2010: 137).

علاوه بر تهیه فهرست شایستگیهای موجود، فهرستی از قابلیتها، دانش و مهارتهای موردنیاز در پستهای کلیدی لازم است. برای برنامه‌ریزی منابع انسانی کلیه پستهای کلیدی سازمان بررسی و احتمال خالی شدن این پستها در اثر بازنشستگی، ارتقاء، انتقال، استعفا یا فوت متصدیان آنها مطالعه و مشخص می‌شود که سازمان تا چه اندازه توانایی پر کردن پستهای کلیدی با افراد مستعد داخل سازمان را دارد.

مرحله سوم: برآورد منابع انسانی مورد نیاز (تقاضا برای منابع)

در فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی نه تنها تعداد افراد بلکه نوع و تخصص آنها هم باید پیش‌بینی شود. بدین منظور علاوه بر روشهای کمی از روشهای کیفی و قضاوت مدیران و متخصصان منابع انسانی نیز استفاده می‌شود (Ivancevich, 2010: 127). برای پیش‌بینی نیازهای منابع انسانی، عوامل متعددی در نظر گرفته می‌شود اما مهم‌ترین عامل، تقاضایی است که در بازار برای محصولات سازمان وجود دارد. بنابراین، برای محاسبه منابع انسانی مورد نیاز سازمان ابتدا میزان تقاضا برای محصولات سازمان

1. executive information system
2. identity theft

برآورد و سپس منابع انسانی لازم برای پاسخگویی به این تقاضا تعیین می‌شود. در کنار سطح تقاضا برای محصولات سازمان، باید عوامل زیر در برآورد منابع انسانی در نظر گرفته شود:

۱. برآورد تعداد افرادی که در اثر اخراج، استعفا، بازنشستگی، خاتمه خدمت و غیره سازمان را ترک می‌کنند؛

۲. میزان تطبیق قابلیت‌های کارکنان فعلی با قابلیت‌های مورد نیاز در آینده؛

۳. تنوع در محصولات، بازارها و فناوری.

مثال: وقتی شرکت سایپا برای جوابگویی به تقاضای موجود در بازار باید در هر ماه یک میلیون دستگاه خودرو تولید کند، جهت تعیین منابع انسانی مورد نیاز باید کل ساعاتی که منابع انسانی برای انجام دادن عملیات صرف می‌کنند به دست آید و با تقسیم زمان مورد نیاز برای عملیات ۱ میلیون دستگاه که ۵۰ میلیون ساعت است، تعداد منابع انسانی مورد نیاز محاسبه شود:

میزان تقاضا در هر ماه	۱,۰۰۰,۰۰۰ دستگاه
زمان مورد نیاز برای ساختن ۱,۰۰۰,۰۰۰ دستگاه خودرو	۵۰,۰۰۰,۰۰۰ ساعت
ساعات کار هر کارگر در ماه	۱۶۰ ساعت
تعداد کارگر مورد نیاز در هر ماه	$\frac{۵۰,۰۰۰,۰۰۰}{۱۶۰} = ۳۱۲,۵۰۰$

روشهای برآورد تقاضای منابع انسانی

الف) روش دلفی و گروه اسمی.^۱ یکی از روشهای ساده و عملی برای پیش‌بینی منابع انسانی، تجمع گروهی از متخصصان است که بر اساس تجربیات، حدسها، شهود و ارزیابیهای ذهنی خود از شاخصهای صنعت و بازار کار، منابع انسانی آینده سازمان را برآورد می‌کنند. فن دلفی - که در بخش عرضه منابع انسانی آمده است - همچنین روش گروه اسمی که در آن برآوردهای فردی در جلسات طوفان مغزی گروهی تکمیل می‌شود، روشهای مناسبی برای برآورد تقاضای منابع انسانی‌اند (Ivancevich, 2010: 128).

ب) روش روندیابی.^۱ پیش‌بینی نیازهای منابع انسانی آینده را می‌توان با مطالعه مستخدمان در سالهای گذشته انجام داد. احتمال ادامه این روند می‌تواند مبنای پیش‌بینی نیازهای آتی منابع انسانی قرار گیرد (Noe et al., 2009: 120). برای مثال، اگر طی پنج سال گذشته در هر ماه به طور متوسط ۲۵ نفر به استخدام سازمان درآمده باشند می‌توان پیش‌بینی کرد که با ادامه این روند، در سال آینده ۳۰۰ کارمند جدید مورد نیاز است. البته باید در نظر داشت که علاوه بر زمان، عوامل دیگری نیز در تعیین نیازهای منابع انسانی مؤثرند.

ج) روش نسبت‌یابی.^۲ از طریق نسبت میان یک یا چند عامل معین مثل حجم فروش و تعداد افراد مورد نیاز می‌توان منابع انسانی لازم را پیش‌بینی کرد. فرض کنید هر فروشنده به طور میانگین ۸۰۰ میلیون ریال در سال برای شرکت فروش داشته و در ۲ سال گذشته که میزان کل فروش سالانه ۸ میلیارد ریال بوده از ۱۰ فروشنده استفاده شده است. اگر قرار است فروش در سال بعد به ۱۶ میلیارد ریال و در ۲ سال بعد به ۳۲ میلیارد ریال افزایش پیدا کند، برای افزایش فروش از ۸ میلیارد به ۱۶ میلیارد ریال در سال بعد به ۱۰ فروشنده جدید و در ۲ سال بعد، برای افزایش فروش به ۳۲ میلیارد ریال به ۲۰ فروشنده جدید نیاز خواهد بود. البته فرض بر این است که کارکرد افراد در سال بعد ثابت و حجم فروش یک فروشنده ۸۰۰ میلیون ریال در سال است. اگر کارکرد فروشندگان افزایش یا کاهش یابد پیش‌بینی منابع انسانی فروش بر اساس میزان فروش نمی‌تواند درست باشد.

د) تحلیل همبستگی و نقاط پراکنش.^۳ رابطه میان دو متغیر را می‌توان به وسیله روش همبستگی محاسبه کرد. اگر بین میزان فعالیت در سازمان و تعداد افراد مورد نیاز رابطه وجود داشته باشد می‌توان پیش‌بینی کرد که در صورت تغییر میزان فعالیت مورد نظر، تعداد افراد مورد نیاز چقدر خواهد بود. پیش‌بینیهای مبتنی بر روش همبستگی دقیق‌تر از پیش‌بینی بر اساس روش روندیابی و نسبت‌یابی است.

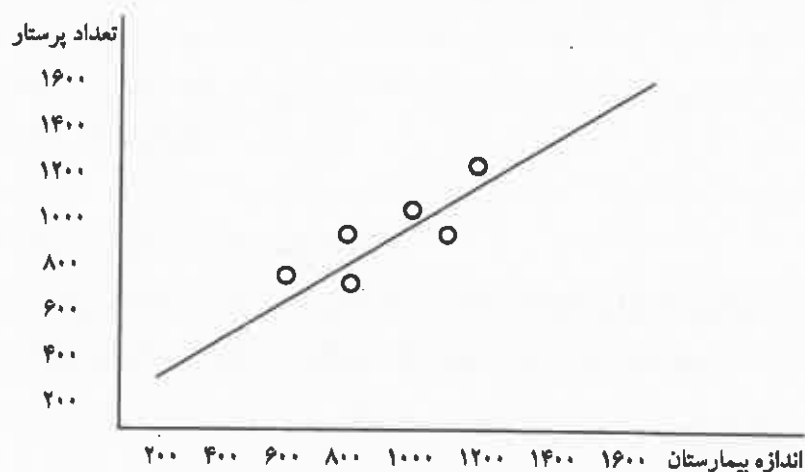
فرض کنید بیمارستان یلدا در نظر دارد در پنج سال آینده ۱۵۰۰ تختخواب داشته

1. trend analysis
2. ratio analysis
3. correlation analysis and scatter plot

باشد، و درصدد است تا تعداد کادر درمان مورد نیاز را پیش‌بینی نماید. برای تعیین تناسب میان تعداد پرستار و اندازه بیمارستان بر اساس تعداد تختخواب، رابطه این دو عامل در بیمارستانهای برتر جهان بررسی شده و ارقام زیر به دست آمده است (Dessler, 2009):

تعداد پرستار	اندازه بیمارستان (تعداد تختخواب)
۲۴۰	۲۰۰
۲۶۰	۳۰۰
۴۷۰	۴۰۰
۵۰۰	۵۰۰
۶۲۰	۶۰۰
۶۶۰	۷۰۰
۸۲۰	۸۰۰
۸۶۰	۹۰۰

نقاط پراکنش بر اساس داده‌های فوق در شکل ۲-۴ نشان داده شده است. طبق روش همبستگی برای ۱۵۰۰ تختخواب به ۱۱۰۰ پرستار نیاز خواهد بود، و با در نظر داشتن بازنشستگی و خروج برخی از پرستارهای موجود و جایگزینی آنها می‌توان تعداد پرستارهای مورد نیاز در پنج سال آینده را تنظیم کرد.



شکل ۲-۴ نمودار نقاط پراکنش بر اساس داده‌های ذکر شده

ه) تحلیل رگرسیون.^۱ در روش رگرسیون می‌توان با استفاده از اطلاعاتی که در مورد متغیر مستقل وجود دارد متغیر وابسته را پیش‌بینی کرد. وقتی فقط یک متغیر مستقل و یک متغیر وابسته وجود دارد، رگرسیون خطی ساده و وقتی بیش از یک متغیر مستقل وجود دارد رگرسیون چند متغیره^۲ است.

در عالم واقعی معمولاً از چند متغیر مستقل (X_i) برای پیش‌بینی متغیر وابسته (Y) استفاده می‌شود. سازمان برای پیش‌بینی تعداد منابع انسانی مورد نیاز خود به عنوان متغیر وابسته می‌تواند از متغیرهای مستقلی مانند تولید، فروش و بازده هر نفر استفاده کند.

و) روش شبیه‌سازی.^۳ روش دیگر برای پیش‌بینی منابع انسانی در آینده روش شبیه‌سازی است که نسبت به سایر روشها پیچیده‌تر است. در روش شبیه‌سازی با ساختن مدلهایی که به طور مصنوعی شرایط واقعی دنیای خارج را منعکس می‌کنند می‌توان مسائل را مطالعه نمود و با استفاده از رایانه با وارد کردن متغیرهای زیاد و با انجام آزمایشهای مختلف، نتایج را بررسی و اثر هر متغیر را در مدل تجربه و مشاهده کرد.

ز) تحلیل زنجیره مارکف.^۴ در این روش، ماتریسی برای نشان دادن احتمال جابه‌جایی کارکنان از یک شغل به شغل دیگر یا ترک سازمان ترسیم می‌شود. روش مارکف تحلیل خود را از سطح کارکنان از زمانی به زمان دیگر نشان می‌دهد. برای مثال وقتی سطوح فعلی کارکنان در اول امسال به مدل وارد می‌شود، وضعیت را در آخر سال یا دو سال بعد تحلیل می‌کند و برای مدیران نشان می‌دهد (Snell & Bohlander, 2010: 65).

مرحله چهارم: برآورد عرضه منابع انسانی

بعد از تعیین نیازهای منابع انسانی (کمیت، کیفیت، مهارتها و شایستگیها، زمان و مشاغل) باید دید که این افراد را چگونه و از کجا می‌توان پیدا کرد. بهتر است سازمان

1. regression analysis
2. multiple regression
3. simulation method
4. Markov chain analysis

منابع انسانی مورد نیاز خود در آینده را در وهله اول از میان کارکنان فعلی تأمین نماید و اگر در داخل سازمان موجود نباشد به منابع خارج از سازمان مراجعه کند.

۱. برآورد عرضه از منابع داخلی

قبل از مبادرت به کارمندیابی و استخدام از خارج از سازمان باید منابع انسانی موجود در داخل سازمان بررسی و معین شود برای مشاغل آینده چه تعداد منابع انسانی را می‌توان از منابع داخلی تأمین کرد. روشهای اصلی برآورد منابع انسانی موجود در سازمان عبارت‌اند از: فهرست موجودی مهارتها، جدول جایگزینی، برآورد سرپرست، روش دلفی.

الف) فهرست موجودی شایستگیها. فهرستی که بدین شکل به دست می‌آید فهرست موجودی شایستگیها^۱ است که می‌تواند به دو دسته مهارتهای مدیریتی و غیرمدیریتی تقسیم شود. جمع‌آوری اطلاعات درباره مهارتها از طریق فرمهایی صورت می‌گیرد که در آنها سؤالات عمومی همچون سطح تحصیلات، تجربیات، مهارتهای فرد و سؤالات تخصصی مطرح می‌شود، و با بررسی آنها می‌توان قابلیت ارتقاء، توانایی و استعداد، جنبه‌های شخصیتی و سایر خصوصیات فرد را شناخت و آمادگی او را برای پذیرش مسئولیت در پستهای بالاتر ارزیابی کرد.

ب) جدول جایگزینی. با استفاده از اطلاعات فهرست موجودی مهارتها (مدیریتی و غیرمدیریتی) جدول جایگزینی ترسیم می‌شود. در این جدول که در واقع همان نمودار سازمانی است عنوان شغل، نام شاغل فعلی آن و همچنین نام کسانی که می‌توانند در آینده جانشین او شوند قید می‌شود (جدول ۱-۴).

جدول جایگزینی تصویر کاملی از وضعیت افراد در سازمان به مدیر ارائه می‌دهد و به وسیله آن می‌توان وضعیت عرضه و تقاضا را تعیین کرد. از این جدول می‌توان برای تعیین مسیر شغلی افراد، توسعه، پرورش و بهسازی آنها استفاده نمود. جدول جایگزینی اطلاعات مهم را به صورت طبقه‌بندی شده و کامل برای تصمیم‌گیرهای منابع انسانی در اختیار برنامه‌ریزان می‌گذارد. هر چقدر معیارها و

شاخصهای دقیق‌تر و واقعی‌تری برای تعیین شایستگی کارکنان به کار برده شود، تصمیمات مبتنی بر آن نیز واقعی‌تر و مؤثرتر خواهد بود. اطلاعات جدول باید مرتباً (به صورت سه ماهه یا شش ماهه) به روز شوند.

جدول جایگزینی با طرح جانشین‌پروری متفاوت است. در طرح جانشین‌پروری، تأکید 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 می‌تواند جانشین چه کسی بشود نیست بلکه هدف، پرورش افرادی با عملکرد بالا برای مشاغل کلیدی است که در فصل دوازدهم به صورت کامل به آن پرداخته شده است.

ج) برآورد سرپرست. بهترین فرد برای شناسایی کارکنان متعهد و آماده برای انجام دادن مشاغل بلا تصدی، سرپرست است. سرپرست به دلیل تجربه و بینشی که درباره ماهیت و ویژگی‌های مشاغل تحت نظارت خود پیدا کرده است به درستی می‌تواند تعداد کارکنان مورد نیاز آینده را برآورد کند. در این روش، سرپرست هر واحد با توجه به اهداف واحد در آینده، و وظایف، عملیات جدید و مسئولیت‌های جدید، حجم عملیات و بودجه پیش‌بینی می‌کند که چه مشاغلی باید افزوده شود و چه مقدار نیروی جدید لازم خواهد بود. مزیت این روش سرعت بالای آن است و در ایران بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد.

گزارشهای سرپرستان واحدها جمع‌آوری و برای مدیران ارشد ارسال می‌شود و در نهایت در واحد منابع انسانی تحلیل و نیازهای استخدامی سازمان شناسایی و برای مدیر عامل یا رئیس سازمان ارسال می‌شود. نظرات سرپرستان تا حد ممکن باید مبتنی بر آمار و واقعیات باشد تا اعتبار قابل قبولی داشته باشد.

د) روش دلفی. در تصمیم‌گیری گروهی که ارتباط اعضا به صورت چهره‌به‌چهره است عقاید به طور شفاف و صریح ابراز نمی‌شود. در روش دلفی اعضای گروه بدون اینکه رویارویی مستقیم داشته باشند از نظرات هم با خبر می‌شوند. کارایی روش دلفی در این است که اعضا از هویت یکدیگر آگاه نباشند و ندانند چه کسانی در تصمیم‌گیری مشارکت دارند.

جدول ۴-۱ جدول جایگزینی در واحد سازمانی آموزش و برنامه‌ریزی منابع انسانی در یک شرکت نفتی

مشخصات سمت		دوره‌های آموزشی مورد نیاز سمت بر اساس شرایط احراز		مشخصات شاغل سمت	
عنوان سمت: رئیس آموزش و برنامه‌ریزی منابع انسانی	شماره سمت: ۲۹۷۵۱۰۶۰۰۰۰۰۰۱	پایه سمت: A	شرایط احراز: مدیریت دولتی با امور اداری با مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی	نام و نام خانوادگی: ناصر خاچی	شماره کارمندی: ۹۴۰۵۲۱
تخصصیات: لیسانس	تجربه: ۱۴ سال	زبان: در سطح بسیار خوب	تخصصی: یادگیری، مدیریت آموزش	رایانه	فنی
			مدیریتی: سرپرستی، ارتباطات، برنامه‌ریزی، مدیریت زمان	عمومی: AHSB	مدیریت آموزش
					مدیریتی: سرپرستی، ارتباطات، برنامه‌ریزی، مدیریت زمان
					تاریخ استخدام: ۷۲/۱۰/۱۵
					پایه شخصی: ۱۵
					تاریخ آخرین پایه: ۸۸/۲/۱
					تاریخ انتصاب: ۸۷/۲/۲۴

مشخصات جایگزینان:

اولویت	نام و نام خانوادگی	شماره کارمندی	تخصصیات	تاریخ تولد	تاریخ استخدام عنوان سمت سازمانی	شماره پست	پایه ش. م. واحد سازمانی
۱	علی نصر	۵۹۸۵۵	فوق دیپلم علوم انسانی	۳۱/۳/۷۰	۵۳/۹/۳	۲۹۷۵۱۰۶۲۰۰۰۰۰۱	۱۷ ۱۷ آموزش و برنامه‌ریزی منابع انسانی
۲	علی صیری	۷۰۴۰۰	فوق لیسانس	۳۳/۱۰/۳	۵۷/۱۲/۱	۲۹۷۵۱۰۶۱۰۰۰۰۰۰۱	۱۶ ۱۶ آموزش و برنامه‌ریزی منابع انسانی

* دوره‌های آموزشی طی شده و مورد نیاز در پشت صفحه ثبت شده است.

رئیس اداره مربوطه:	رئیس امور اداری یا نماینده	رئیس اداره حراست:	رئیس آموزش و برنامه‌ریزی منابع انسانی:	مدیر عامل:
نام و نام خانوادگی امضا	نام و نام خانوادگی امضا	نام و نام خانوادگی امضا	نام و نام خانوادگی امضا	نام و نام خانوادگی امضا
تاریخ	تاریخ	تاریخ	تاریخ	تاریخ

در روش دلفی این مراحل طی می‌شود:

۱. برای هر یک از اعضای گروه به طور جداگانه و محرمانه، پرسشنامه‌ای ارسال می‌شود که در آن مسئله‌ای عنوان و از اعضا خواسته می‌شود راه‌حلهای خود را بنویسند و بدون ذکر نام خود، پرسشنامه را عودت دهند.

۲. بر اساس نظرات گردآوری و خلاصه شده، پرسشنامه جدیدی تنظیم و مجدداً برای اعضا ارسال می‌شود و اعضا، پرسشنامه دوم را تکمیل می‌کنند و عودت می‌دهند.

۳. این مراحل آن قدر تکرار می‌شود که نظرات اعضا تا حد امکان به هم نزدیک شود و راه‌حل مشترکی به دست آید.

با این روش مدیران منابع انسانی می‌توانند نیازهای استخدای سازمان را شناسایی کنند. کسانی که در زمینه برنامه‌ریزی سابقه و تخصص دارند شناسایی و به عنوان اعضای گروه انتخاب می‌شوند و پرسشنامه پیش‌بینی نیازهای منابع انسانی، معمولاً در پنج سال آینده، برای اعضای گروه ارسال می‌شود. مراحل سه‌گانه بالا طی و اطلاعات پرسشنامه‌ها چندین بار جمع‌آوری، تلخیص، بازبینی و اصلاح می‌شود تا نیل به راه‌حلهای مشترک میسر گردد.

۲. برآورد عرضه منابع خارجی

وقتی مشخص شود که منابع انسانی موجود در سازمان برای انجام امور یا تصدی پستهای سازمانی آینده کافی نخواهد بود باید به منابع خارجی روی آورد. میزان عرضه نیرو در بازار کار به وضعیت عمومی اقتصادی و بازارهای کار بستگی دارد.

الف) وضعیت عمومی اقتصادی. پیش‌بینی وضعیت اقتصادی به ویژه وضعیت بیکاری اولین قدم برای برآورد عرضه منابع انسانی در بازار کار است؛ زیرا هر قدر میزان بیکاری بیشتر باشد، عرضه بیشتر و کارمندایی آسان‌تر است. بدین منظور می‌توان از آمارهای بانک مرکزی، وزارت کار و امور اجتماعی، مرکز آمار، مؤسسات کارایی، مراکز تحقیقاتی، و مجلات اقتصادی استفاده کرد.

ب) بازارهای کار. وضعیت بازارهای محلی و تخصصی در میزان عرضه منابع

انسانی مهم است؛ برای مثال کارخانه‌ای که در مجاورت شهر بزرگ و پرجمعیتی مثل تهران قرار گرفته از نظر دسترسی به منابع انسانی مورد نیازش در وضعیت مناسب‌تری است تا کارخانه‌ای که در مکانی دور افتاده همچون عسلویه قرار گرفته است. این مسئله در مشاغل تخصصی بسیار حساس‌تر است. وقتی سازمان به افرادی با تخصصهای خاصی نیاز دارد تأمین تخصصهای مورد نظر و مناسب بودن وضعیت عرضه منابع انسانی چالش بزرگی است. هر چقدر تخصصهای خاص‌تری نیاز باشد، کارمندیابی دشوارتر است و باید از بازارهای محلی به بازارهای ملی یا منطقه‌ای و حتی بین‌المللی مراجعه کرد.

استراتژیهای مازاد و کمبود منابع انسانی

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

• تقاضا با عرضه مساوی است. در چنین حالتی، تعداد کارکنان کافی است و

لازم نیست اقدامی صورت گیرد. البته ممکن است دوره‌های آموزشی به‌خصوصی طراحی و برگزار شود تا مهارتهای ضروری و مورد نیاز سازمان برآورده شود.

• تقاضا بیشتر از عرضه است. در این حالت نیاز سازمان به منابع انسانی بیشتر از

متقاضیان کار است. برای تأمین کمبود منابع انسانی باید اقداماتی از قبیل کارمندیابی، انتخاب و استخدام منابع انسانی جدید، آموزش کارکنان، و جانشین‌پروری صورت گیرد. اگر میزان تقاضا کمی بیشتر از عرضه باشد بهتر است که در ابتدا تمایل کارکنان به اضافه‌کاری^۱ بررسی و از این طریق کمبود منابع انسانی جبران شود. اگر کمبود به منابع انسانی ماهرتر مربوط می‌شود بهتر است منابع انسانی موجود آموزش و ارتقا یابند و نیروهای کم مهارت جدیدی استخدام شوند. اگر کمبود موقتی باشد بهتر است از منابع پیمانکاری^۲ استفاده شود (Ivancevich, 2010: 133).

• تقاضا کمتر از عرضه است. در این حالت سازمان برای نیل به اهداف

خویش در آینده نیازی به استخدام جدید ندارد، ضمن اینکه منابع موجود نیز بیش از

1. Work overtime and expanded hours

2. subcontractor

نیاز سازمان است و سازمان با مازاد منابع انسانی مواجه است. اوضاع نامطلوب اقتصادی ممکن است موجب افت و رکود عملیات شده، سازمان خود را ناچار به کوچک‌سازی بداند. در این حالت، برنامه‌ریزی منابع انسانی عمدتاً در جهت کاهش منابع اضافی خواهد بود و به بسیاری از فعالیتهای مدیریت منابع انسانی همچون کارمندیابی و انتخاب افراد جدید نیازی نیست (Snell & Bohlander, 2010: 78). در چنین حالتی سازمان بیش از هر زمان دیگری به جذب افراد متخصص و نخبه نیاز دارد تا از رکود رهایی یابد ولی توانایی جذب آنها را ندارد. سازمان در حالت رکود می‌کوشد با برکناری موقت، بازنشستگی زودرس، بازرخید، کاهش ساعات کاری، حذف شغل، حذف واحد، و کاریابی برای افراد خود در سازمانهای دیگر مشکلات منابع انسانی را حل کند.

یک روش جدید در برنامه‌های بازنشستگی افراد برنامه بازنشستگی مرحله‌ای^۱ است. در این روش سازمان از تجربه فرد با سابقه استفاده و از طریق کاهش ساعات کاری به صورت مرحله‌ای از ۸ ساعت به ۶ ساعت، ۴ ساعت و ۲ ساعت در روز برنامه بازنشستگی را پیاده می‌کند. از طرفی کارکنان نیز به یکباره با نوع جدیدی از زندگی بازنشستگی مواجه نمی‌شوند و راحت‌تر تطبیق پیدا می‌کنند (Noe et al., 2009: 125).

مدیران متناسب با شرایط سازمان می‌توانند یکی از گزینه‌های جدول ۲-۴ را انتخاب کنند. در روشهای کاهش باید در نظر بگیرند که سرعت اثرگذاری چگونه است و روش چه زمانی نتیجه می‌دهد و اتخاذ روش چه پیامدهای ناگواری برای منابع انسانی دارد. در روشهای جبران کمبود منابع انسانی مدیران باید در نظر بگیرند که کدام روش سریع نتیجه می‌دهد و اینکه آیا می‌توان در بلندمدت تغییراتی انجام داد یا اینکه تغییر تصمیمات فعلی در آینده با مشکل مواجه می‌شود. مثلاً اگر منابع انسانی جدیدی استخدام شوند تغییرات در آینده دشوارتر است ولی وقتی که روش اضافه کاری اتخاذ می‌شود می‌توان زمانی که کمبود برطرف شد اضافه کاری را قطع کرد.

جدول ۴-۲ روشهای کاهش منابع انسانی مازاد و جبران کمبود (Noe et.al., 2009: 123)

۱. روشهای کاهش منابع انسانی مازاد

روش	سرعت اثرگذاری	تأثیرات مخرب روی منابع انسانی
کوچک‌سازی	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	قدرت تغییر در بلندمدت
اضافه کاری	سریع	زیاد
کارکنان موقت	سریع	زیاد
برون‌سپاری	سریع	زیاد
آموزش مجدد و انتقال	کند	زیاد
کاهش خروج	کند	متوسط
استخدام جدید	کند	کم
نوآوری تکنولوژیک	کند	کم

کلمات کلیدی

برنامه‌ریزی منابع انسانی	جانشین‌پروری	روش شبیه‌سازی
فن دلفی	پیش‌بینی منابع انسانی	جدول جایگزینی
سیستم اطلاعاتی منابع انسانی	روش روندیابی	بازنشستگی مرحله‌ای
سیستم اطلاعاتی مدیران اجرایی	روش نسبت‌یابی	
سرقت هویت	فن گروه اسمی	
تحلیل همبستگی	تحلیل زنجیره مارکف	
فهرست موجودی مهارتها	تحلیل رگرسیون	

سؤالات

۱. برنامه‌ریزی منابع انسانی چه ضرورتی دارد؟
۲. چگونه می‌توان عرضه منابع انسانی را پیش‌بینی کرد؟
۳. با چه فنونی می‌توان تقاضای منابع انسانی را پیش‌بینی کرد؟
۴. برنامه‌ریزی جانشینی با جانشین‌پروری چه تفاوت‌هایی دارد؟
۵. سرقت هویت چیست؟
۶. آیا بازنشستگی مرحله‌ای در ایران قابل اجراست؟ چرا؟
۷. در صورت وجود تقاضا بیشتر از عرضه منابع انسانی چه باید کرد؟
۸. در صورت وجود عرضه بیشتر از تقاضای منابع انسانی چه باید کرد؟
۹. چگونه می‌توان برنامه‌ریزی منابع انسانی را به استراتژیهای سازمان مرتبط کرد؟
۱۰. روشهای کیفی و کمی پیش‌بینی منابع انسانی چه مزایا و معایبی دارند؟
۱۱. سیستم اطلاعاتی منابع انسانی چه کمکی به برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌کند؟
۱۲. فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی را توضیح دهید.
۱۳. چگونه می‌توان برنامه‌ریزی منابع انسانی را با تغییرات سریع منطبق کرد؟
۱۴. برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی چه تفاوت‌هایی با برنامه‌ریزی منابع انسانی به شکل سنتی دارد؟

فصل پنجم

سیستم کارمندیابی

بالاتر از همه چیز این است که با خودمان صادق باشیم.
ویلیام شکسپیر

اهداف رفتاری

۱. طراحی سیستم کارمندیابی مؤثر برای سازمان
۲. توصیف فرایند کارمندیابی
۳. تمایز بین استراتژیهای کارمندیابی
۴. تبیین مزایا و معایب کارمندیابی درونی
۵. تشریح روشهای کارمندیابی بیرونی
۶. توضیح عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر کارمندیابی
۷. توضیح عوامل برون‌سازمانی مؤثر بر کارمندیابی
۸. توصیف انعکاس واقعی شغل
۹. تشریح مزایا و معایب روش آگهی
۱۰. توضیح مراکز شغلیابی، شاغلیابی و مدیریابی
۱۱. توصیف کارمندیابی الکترونیکی
۱۲. تشریح نسبت بازده روشهای کارمندیابی

استخدام زمانی موفق است که بتوان مقدار زیادی از متقاضیان حائز شرایط را پیدا کرد و از بین آنها بهترینها را برگزید، این امر به ویژه در صنایع پیشرفته و مشاغل

حرفه‌ای کار چندان ساده‌ای نیست. هر چقدر تعداد متقاضیان بیشتر باشد، احتمال جذب افراد مناسب برای شغل بیشتر است. برای مثال شرکت گوگل در سال در حدود یک میلیون درخواست کار از متقاضیان کار در آن شرکت دریافت می‌کند بنابراین دامنه انتخاب آن بسیار زیاد است.

پیش‌نیاز کارمندیابی و استخدام مناسب، اطلاعات کافی در مورد شغل است که باید در شرح شغل و شرایط احراز شغل تدوین یابد (Ivancevich, 2010: 187). این اطلاعات باید شفاف باشند تا متقاضیان فاقد صلاحیت را به درستی طرد کند و سازمان وقت و هزینه اضافی برای بررسی این تقاضاها صرف نکند. برنامه استخدامی مناسب باید جاذبه و دافعه داشته باشد، یعنی افراد دارای صلاحیت را جذب و افراد فاقد صلاحیت را دفع نماید؛ این نوع برنامه هزینه کارمندیابی و استخدام را به حداقل می‌رساند. سیستم کارمندیابی و استخدام، افراد واجد شرایط برای عضویت در سازمان و انجام وظایف محول را شناسایی و زمینه جذب آنها در سازمان را فراهم می‌کند، و باید به گونه‌ای باشد که تعداد زیادی از داوطلبان واجد شرایط را شناسایی کند. هر چقدر تعداد متقاضیان شغل بیشتر باشد، سازمان قدرت انتخاب بیشتری دارد. این سیستم باید به گونه‌ای عمل کند که فقط افراد واجد شرایط جذب سازمان شوند و افراد فاقد صلاحیت در همان ابتدا با آگاهی از شرایط احراز شغل داوطلب شغل نشوند تا هزینه‌های مدیریت منابع انسانی کاهش یابد.

هر سازمانی متناسب با شرایط خود، نیاز به کارمندیابی دارد و میزان این فعالیت در سازمانها به شرایطی همچون اندازه سازمان (تعداد منابع انسانی)، مکان جغرافیایی سازمان از لحاظ عرضه منابع انسانی، شرایط کاری، میزان حقوق و مزایا، رشد و توسعه یا رکود سازمان، تحولات تکنولوژیک، و میزان حرفه‌ای بودن صنعتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند بستگی دارد.

در رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی، کارمندیابی فرایندی استراتژیک است (Anahoui, 2007: 123) و باید کارکنانی را بیابد که استراتژیهای سازمان را تحقق بخشند. کارمندیابی زمانی موفق خواهد بود که همسو با استراتژیهای سازمان عمل کند و با روشهای متنوع و در گستره وسیع افراد واجد شرایط را برای این منظور پیدا کند (Stewart & Brown, 2009: 158). در کارمندیابی باید تواناییها، مهارتها و دانش بر اساس نیازمندیهای استراتژیهای سازمان جستجو شود (DeCenzo

33: 2010, et al.). وقتی که استراتژی سازمان کاهش هزینه با تمرکز بر نیروهای بیرونی است، کارمندیابی نباید کارکنان حرفه‌ای را بیابد که به دنبال مزایای بلندمدت‌اند، یا زمانی که سازمان به دنبال مدیرعامل است کارمندیابی باید عرصه گسترده‌ای را جستجو کند و بر حوزه محلی متمرکز نباشد.

عوامل مؤثر بر کارمندیابی

موفقیت سازمان در شناسایی و انتخاب بهترین و شایسته‌ترین افراد برای استخدام به عوامل برون‌سازمانی همچون محیط اقتصادی-تکنولوژیک، محیط اجتماعی-فرهنگی، محیط سیاسی-قانونی، شوراها، کارگری، و همچنین عوامل درون‌سازمانی همچون استراتژیهای سازمان، اندازه، شهرت و اعتبار، جذابیت شغلی و بودجه بستگی دارد:

۱. عوامل اقتصادی-تکنولوژیک. هر گونه تغییر و تحولی در اوضاع اقتصادی کشور، کارمندیابی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. رکود یا رونق اقتصادی هر کشوری در حجم عملیات سازمان و میزان نیاز آن به منابع انسانی تأثیر مستقیم دارد. در شرایط رونق اقتصادی، سازمانها با اطمینان بیشتر نسبت به آینده دامنه عملیات و فعالیتهای خود را توسعه می‌دهند و در نتیجه برای استخدام منابع انسانی لازم اقدام می‌کنند. در مقابل وقتی اقتصاد دچار رکود می‌شود سازمان به حفظ منابع انسانی موجود یا حتی کاهش آن اقدام می‌کند. هنگامی که رونق اقتصادی حاکم باشد اشتغال بیشتر و از عرضه منابع انسانی کاسته می‌شود، برعکس، هنگامی که رکود اقتصادی حاکم باشد بیکاری بیشتر می‌شود و عرضه منابع انسانی افزایش می‌یابد.

نوسانات عرضه و تقاضای کار علاوه بر میزان کارمندیابی و استخدام روش کارمندیابی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ برای مثال وقتی که در اثر بیکاری ناشی از رکود اقتصادی، تعداد متقاضیان کار زیاد است می‌توان با درج یک آگهی نیروهای واجد شرایط را پیدا کرد و نیاز به صرف هزینه زیاد نیست.

پیشرفت فناوری در فرایند کارمندیابی مؤثر است و موجب تغییر ماهیت مشاغل و ایجاد مشاغل جدید می‌شود. یافتن نیروی مناسب برای مشاغل جدید دشوار بوده، تعداد افرادی که دانش و تخصص و مهارت لازم را برای تصدی مشاغل جدید داشته باشند

کم است. بنابراین، با تغییر فناوری و تغییر ماهیت مشاغل، سازمان باید بتواند در زمینه کارمندیابی با سایر سازمانها برای جذب افراد حائز شرایط محدود و کمیاب رقابت کند.

۲. محیط اجتماعی-فرهنگی. در اثر تحولات فرهنگی-اجتماعی، افراد جامعه به دنبال سازمانهایی هستند که علاوه بر رفع نیازهای پایین تر سلسله مراتب مازلو همچون نیازهای فیزیولوژیک و ایمنی نیازهای عالی تر آنها همچون احترام را نیز رفع کند. بنابراین، برای جذب و حفظ افراد در شغل علاوه بر حقوق و مزایای کافی باید فرصت رشد و پیشرفت فردی و حرفه‌ای را نیز برای آنها فراهم کرد.

بی‌اطلاعی یا بی‌اعتنایی سازمان به هنجارها و ارزشهای اجتماعی آثار منفی بسیاری در کارمندیابی دارد. جوامع نسبت به سازمانهایی که با عملیات خود موجب آسیبهای اجتماعی یا تخریب محیط زیست می‌شوند و مسائل انسانی-اجتماعی را فدای سود بیشتر می‌کنند نظر مساعدی ندارند و به تلاشهای کارمندیابی این شرکتها پاسخ مناسب نمی‌دهند.

فرهنگ کشورها نیز در استخدام مؤثر است. شرکتهای جهانی در این زمینه به دو روش عمل می‌کنند. وقتی که شرکت تابعه آنها در کشوری راه‌اندازی می‌شود، فردی متناسب با فرهنگ کشور مقصد یا فردی را از کشور مبدأ^۱ انتخاب می‌کند که بتواند کنترل کاملی روی تصمیمات استراتژیک شرکت تابعه داشته باشد. در این حالت مدیرانی را به عنوان مأموران اعزامی^۲ به کشور میزبان^۳ می‌فرستد تا پستهای کلیدی را در اختیار بگیرند و برای بقیه مشاغل از کشور میزبان استخدام کنند. البته ممکن است برای مشاغل مهم در کشور میزبان نیروهای کیفی وجود نداشته باشد، در صورت وجود افراد واجد شرایط، استخدام از کشور میزبان منافع زیادی دارد و نیاز به صرف هزینه برای آموزش زبان و فرهنگ، اسکان، رفت و آمد، و تطبیق خانواده فرد با کشور جدید نیست. البته برخی از کشورها قوانین خاصی در این زمینه دارند و به ازای هر خارجی باید بیست نفر از کشور میزبان استخدام شود.

۳. محیط سیاسی-قانونی. دولتها قوانین و مقرراتی در مورد استخدام و اشتغال

1. home-country

2. expatriate

3. host-country

وضع می‌کنند که کارفرمایان موظف به اجرای آن‌اند. هدف از این قوانین، جلوگیری از بی‌عدالتی و تبعیض در استخدام است، و به سازمان یا کارفرما اجازه نمی‌دهد به دلیل نژاد، رنگ، قومیت، مذهب و جنسیت که تأثیری در عملکرد افراد ندارد از استخدام آنها خودداری کند. سازمانها نمی‌توانند به دلخواه خود، شرح شغل و شرایط احراز را به گونه‌ای تدوین کنند که افراد خاصی از داوطلبان شغل حذف شوند؛ برای مثال درج آگهی در روزنامه با مضمون «به تعدادی کارگر مرد نیاز داریم» یا «به تعدادی خانم ماشین‌نویس نیاز داریم» غیرقانونی است چون جنسیت نباید جزء شرایط احراز برای استخدام باشد و هیچ شغلی را نمی‌توان مختص مرد یا زن قلمداد کرد، مگر اینکه زن یا مرد بودن با عملکرد شغلی ارتباط مستقیم داشته باشد (Ivancevich, 2010: 185).

عوامل مرتبط با صنعت نیز مهم است؛ برای مثال برخی از شرکتهای خدماتی مثل هواپیمایی، فروشگاههای زنجیره‌ای و بانکهای خصوصی ترجیح می‌دهند نیروهایی را جذب کنند که ظاهر جذابی داشته باشند. مقررات دولتی در برخی از کشورها استخدام افراد بر اساس عوامل غیرمرتبط با شغل را منع کرده است و رد متقاضیان بر اساس زیبایی ظاهری، جنسیت یا مذهب نقض قانون محسوب می‌شود.

۴. شوراهای کارگری یا اتحادیه‌ها. شرایطی که اتحادیه‌ها یا شوراهای کارگری برای انتخاب و استخدام افراد به کارفرما تحمیل می‌کنند عامل مؤثر دیگر بر کارمندیابی است. معمولاً اتحادیه‌ها شایستگی داوطلبان استخدام را تأیید می‌کنند. وقتی شایسته‌ترین فرد برای تصدی شغل از نظر کارفرما شایسته‌ترین فرد از نظر اتحادیه نباشد، سازمان مجبور است از استخدام وی صرف‌نظر نماید. دخالت اتحادیه‌ها در امور استخدامی سازمانها مانع شناسایی و استخدام شایسته‌ترین افراد خواهد شد.

۵. سیاستها و استراتژیهای سازمان. وجود استراتژیهای همچون «ارتقا از درون سازمان» موجب می‌شود که با خالی شدن هر پست، کارکنان فعلی در اولویت تصدی آن باشند و قبل از کارمندیابی خارجی، کارمندیابی داخلی صورت گیرد (Ivancevich, 2010: 188). در استراتژی ارتقا از بیرون، برعکس این حالت پیش می‌آید و پستهای مهم با افراد بیرون‌سازمانی پُر می‌شوند. استراتژی ارتقای صددرصد

از درون سازمان و یا صد درصد از بیرون سازمان به ضرر سازمان است و باید شایستگی افراد ملاک اصلی باشد.

۶. شهرت و اعتبار. خوش‌نامی یا بدنامی سازمان یکی از عوامل مهم در جذب یا دفع افراد است. سازمانی که دارای آوازه، وجهه و تشخیص اجتماعی و تصویر اجتماعی^۱ بالایی باشد، مشکلی در جذب نیروهای کیفی نخواهد داشت. برعکس، سازمانی که دارای تصویر منفی است در جذب نیروهای کیفی دچار مشکل خواهد شد. داوطلبان شغلی به استخدام چنین سازمانی در نمی‌آیند، یا اگر بیکار و مجبور به کار باشند در اولین فرصت و با یافتن سازمانی خوش‌نام، آن را ترک می‌کنند.

سازمانهایی که به آلودگی محیط زیست، تولید اجناس نامرغوب و تقلبی، دشواری شرایط کار، بدرفتاری با کارکنان، و بی‌اعتنایی به خواسته‌های مشتریان معروف‌اند از جمله سازمانهایی هستند که جامعه نظر مثبتی به آنها ندارد و داوطلبان شغلی مایل به استخدام در آنها نیستند.

سازمانهای خوش‌نام خیلی راحت‌تر نیروهای کیفی را به دست می‌آورند، برای مثال دانشگاه تهران و دانشگاه صنعتی شریف دانشجویان و اساتید نخبه را راحت‌تر جذب می‌کنند و اولین اولویت انتخاب‌اند، یا شرکت نفت جاذبه استخدامی بالایی دارد. دلیل اصلی این امر، تشخیص و خوش‌نامی این سازمانها و ارج و منزلتی است که کار در آنها برای فرد به ارمغان می‌آورد. شرکتهای گوگل، مایکروسافت، بنز و تویوتا در سطح بین‌المللی چنین وضعیتی دارند. برای مثال شرکت گوگل در سال در حدود یک میلیون تقاضای استخدام از کل جهان دریافت می‌کند.

۷. جذابیت شغل. بدیهی است که نفس کار و جذابیت شغل نقش اساسی در کارمندیابی دارد. وقتی جذابیت شغلی پایین است، یافتن افراد مناسب برای آن مشکل است. کارهای خسته‌کننده، پُرخطر، پُر دردسر، مشاغلی با حقوق و مزایای ناچیز، و مشاغل فاقد امکان ترقی و پیشرفت، داوطلبان زیادی را جذب نمی‌کند.

شغل مورد استخدام نیز عامل بسیار مهمی است. ممکن است فردی تمایل داشته باشد که در شرکت نفت استخدام شود ولی شغل خدماتی را با مدرک دیپلم

یا فوق دیپلم مناسب نداند. از آنجا که در فرهنگ کشور به غلط چنین کاری مناسب تلقی نمی‌شود، فرد حتی در صورت بیکاری هم حاضر نیست در یک شغل خدماتی مشغول به کار شود؛ یعنی جذابیت شغل عامل بسیار مهمی محسوب می‌شود. به خاطر فرهنگ تن‌پروری و غیرمولد در حال حاضر در کشور افراد مشاغل یدی را ترجیح نمی‌دهند. هر چقدر احتمال خطر و استرس شغل بیشتر باشد، جذابیت شغل کمتر است. همچنین هر چقدر حقوق و مزایا بالاتر و فرصت ارتقا بیشتر باشد، جذابیت شغل بالاتر خواهد بود.

۸. بودجه کارمندیابی. یک محدودیت بسیار مهم که در استخدام نیروهای کیفی تأثیر می‌گذارد بودجه استخدامی است. هر چقدر بودجه کمتر باشد، جستجو به صورت داخلی و محلی‌تر انجام می‌شود و تعداد متقاضیان واجد صلاحیت کمتر خواهد بود. وقتی بودجه زیادتر است از چندین روش کارمندیابی استفاده و احتمال پیدا کردن افراد باصلاحیت بیشتر می‌شود.

بودجه کارمندیابی عاملی است که جستجو برای یافتن منابع انسانی را محدود می‌کند. مدیران می‌کوشند در جایی به جستجوی منابع انسانی بپردازند و در جایی سرمایه‌گذاری کنند که انتظار می‌رود بیشترین بازده را داشته باشد و بهترین نیروها شناسایی شوند. در بحث استخدام، تعریف محدوده بازار کار^۱ بسیار مهم است. اگر بودجه زیاد باشد حتی بازار کار شامل کشورهای دیگر نیز می‌شود. البته استخدام در سطح بین‌المللی برای مشاغل کلیدی همچون مدیرعامل و حرفه‌ایهاست. هزینه بالای کارمندیابی از یک طرف و بودجه محدود از طرف دیگر معمولاً مانع جستجو در بعد ملی و بین‌المللی می‌شود و در نتیجه ممکن است شایسته‌ترین افراد شناسایی نشوند.

۹. اندازه. برخی از سازمانها ممکن است در سال یک بار استخدام انجام دهند ولی در سازمانهای بزرگ یا شرکتهای خدماتی با دستمزد پایین که خروج نیروی انسانی بالاست، استخدام یک فعالیت اصلی و مستمر است. هر چقدر در این مرحله سازمان بتواند افراد با کیفیت‌تر را جذب کند، بقیه سیستمهای منابع انسانی بهتر کار خواهند کرد.

۱۰. ارتقا. علاوه بر جذابیت شغل، ارتقا نیز عامل بسیار مهمی است. اگر سیاست سازمان ارتقا از بیرون باشد و برای مشاغل مدیریتی افرادی را از بیرون جذب نماید، احتمال جذب متقاضیان مناسب کمتر می‌شود. این مسئله در حال حاضر یکی از آفتهای مدیریتی کشور در بخش دولتی است. ارتقا از بیرون به انگیزه کارکنان در بدنه سازمان آسیب می‌زند، چرا که آنها باید همیشه در مشاغل پایین سلسله مراتب باقی بمانند. ارتقا از درون خشنودی کارکنان و احتمال جذب متقاضیان کیفی‌تر را فراهم می‌کند.

مراحل کارمندیابی

سیستم کارمندیابی با سیستم انتخاب در هم تنیده و انتخاب مناسب مستلزم کارمندیابی درست است. در کارمندیابی تلاش می‌شود تا با توصیف مزایا و جنبه‌های مثبت شغل، افراد واجد شرایط به داوطلب شدن برای احراز شغل در سازمان تشویق شوند و مورد ارزیابی قرار گیرند تا بهترین و شایسته‌ترین آنها برای احراز شغل انتخاب شوند. هدف کارمندیابی، یافتن افراد و جذب آنها به سوی سازمان و هدف انتخاب حذف افراد کم صلاحیت و برگزیدن افراد با صلاحیت است.



شکل ۱-۵ مراحل کارمندیابی

همان‌طور که شکل ۱-۵ نشان می‌دهد، فرایند کارمندیابی از پنج مرحله اصلی تشکیل می‌شود که عبارت‌اند از:

۱. تدوین شرح شغل و شرایط احراز. با تدوین شرح شغل و روشن شدن وظایف، مسئولیتها و مشخصات و ویژگیهای اصلی شغل، کمیت و کیفیت منابع انسانی مورد نیاز مشخص می‌شود. آگهیهایی که از طرف سازمان درج می‌شود بر اساس شرح شغل و شرایط احراز است. تعیین شرایط احراز شغل به منزله اولین غربال

متقاضیان شغل است؛ زیرا کسانی که واجد شرایط مورد نظر نباشند متقاضی شغل نخواهند شد. در این زمینه ارائه اطلاعات واقعی بسیار مهم است تا نرخ خروج کارکنان تازه وارد کمتر شود. معمولاً سازمانها اطلاعات کلی و مثبتی از شغل ارائه می‌دهند تا جذاب و گیرا باشد و افراد بیشتری مراجعه کنند. انعکاس واقعی شغل^۱ (Phillip, 1998: 673) که همه اطلاعات مربوط به شغل را بدون تحریف و اغراق ارائه می‌دهد روش مؤثری برای کاهش خروج افراد تازه‌وارد است (Ivancevich, 2010: 197).

۲. تعیین تعداد و نوع منابع انسانی مورد نیاز. همان‌طور که قبلاً توضیح داده شد مدیران منابع انسانی با توجه به اهداف سازمان با همکاری واحدها، مشاغل بلاتصدی را مشخص می‌کنند. با استفاده از فنون مذکور تعداد و نوع نیروی مورد نیاز برای نیل به این اهداف معین می‌شود که پیش‌نیاز اصلی کارمندیابی است.

۳. شناسایی منابع کارمندیابی. مسئولان کارمندیابی سازمان باید به این سؤال اساسی پاسخ دهند که منابع انسانی مورد نیاز را از کجا می‌توان تأمین نمود؟ سازمان باید با مراجعه به فهرست موجودی منابع انسانی داخلی، کارکنان فعلی را بررسی نماید و در صورت نبودن فرد مناسب در میان آنها به بازار کار و منابع خارجی مراجعه کند.

۴. تعیین روش کارمندیابی. انتخاب مناسب‌ترین روش به عوامل متعددی همچون نوع شغل و شرایط احراز، شرایط بازار کار، و میزان عرضه تخصص مورد نظر، و قوانین و مقررات بستگی دارد. با توجه به این قبیل عوامل باید مناسب‌ترین و مؤثرترین روش برای دستیابی به نیروهای مورد نظر و جذب آنها انتخاب شود؛ برای مثال برای شناسایی یک کارمند عادی نباید آگهی در مجلات تخصصی-حرفه‌ای درج شود.

۵. تهیه فهرست افراد واجد شرایط. در این مرحله ریزومه افراد به طور اجمالی بررسی و در برخی مواقع مصاحبه مقدماتی به منظور شناخت طرفین از همدیگر انجام می‌شود و سپس فهرستی از افرادی که بیشترین صلاحیت را برای احراز شغل دارند تهیه می‌شود تا در مرحله بعد از میان آنها شایسته‌ترین فرد انتخاب و استخدام شود.

منابع کارمندیابی

یافتن منابع انسانی مناسب زمانی موفقیت آمیز خواهد بود که بدانیم فرد مورد نظر ما در کجا پیدا می شود. منابع کارمندیابی در جذب افراد ذی صلاح بسیار مهم اند و باید متناسب با شغل انتخاب شوند. وقتی که شرکت به دنبال یک مدیرعامل است بهتر است آگهی در بخش استخدام مجلات مدیریتی اعلان شود، وقتی در جستجوی کارشناسی بدون سابقه کار هستیم آگهی در تابلوی اعلانات دانشگاهها مؤثرتر است، برای استخدام کارگر خدماتی در ایران، اینترنت ابزار مناسبی نیست چون واجدین شرایط به احتمال زیاد جزء کاربران اینترنتی نیستند؛ برای فارغ التحصیل رشته مدیریت باید به دانشکده مدیریت مراجعه کرد و درج آگهی در روزنامه ها مناسب نیست؛ برای یافتن مدیرعامل برای شرکت ایران خودرو بهتر است در سطح بین المللی آگهی کرد. منابع متعدد برای کارمندیابی وجود دارد که هر کدام مزایا و معایبی دارند و بهتر است متناسب با شغل مورد نظر و شرایط خاص سازمان به کار گرفته شوند.

منابع کارمندیابی به منابع درون سازمانی و برون سازمانی تقسیم می شود.

۱. کارمندیابی درون سازمانی

یکی از بهترین روشها برای تکمیل منابع انسانی مورد نیاز در سطوح بالا، ارتقای کارکنان است که به افراد انگیزه می دهد عملکرد بالایی داشته باشند. از آنجا که این افراد در سازمان بوده اند و اطلاعات سازمان در مورد آنها زیاد است، احتمال اینکه گزینه مناسبی باشند بسیار بالاست، ضمن اینکه هزینه این نوع کارمندیابی بسیار پایین است. ولی اگر متقاضیان بیرونی صلاحیت بالایی داشته باشند استفاده از منابع درونی سازمان خطرناک است و بهره وری نیروی انسانی را تحلیل می برد. باید توجه داشت که چون از معایب متقاضیان خارجی اطلاعی در دست نیست ممکن است جذاب تر به نظر برسند. توصیه می شود که کارمندیابی صد درصد درونی نباشد و هر سال نیروهای جدیدی به سازمان وارد شوند. آگهی اطلاع رسانی باید از طریق تابلوی اعلانات سازمان یا خبرنامه هفتگی یا ماهنامه به اطلاع همه برسد. حسن این آگهی

این است که اگر افراد واجد شرایط در درون سازمان وجود نداشته باشند کارکنان می‌توانند افرادی را معرفی کنند.

استراتژی ارتقای درون‌سازمانی دارای مزایای زیر است:

۱. به ایجاد جوّ دوستانه میان کارکنان و مدیران منجر می‌شود.
۲. به انتخاب صحیح کارکنان کمک می‌کند، چون اطلاعات عملکردی فرد در سازمان موجود است.
۳. باعث تشویق کارکنان به عملکرد بالا در سازمان می‌شود.
۴. اعضای که به پست جدید ارتقا می‌یابند با سازمان آشنایی کامل دارند.
۵. هزینه کارمندیابی درون‌سازمانی کمتر است.

استفاده از منابع انسانی موجود در سازمان برای تصدی پستهای بالاتر به منزله سرمایه‌گذاری سازمان در کارمندیابی، آموزش و توسعه کارکنان است. اما نباید از نظر دور داشت که انتخاب نیروهای ناکارآمد داخلی برای تصدی مشاغل بالاتر، در شرایطی که نیروهای شایسته و مستعدتری در خارج سازمان وجود دارند به ضرر سازمان است (Ivancevich, 2010: 188). این استراتژی مثل ازدواج فامیلی است که بعد از چند نسل موجب همخونی شده، منجر به اختلالات جسمی-روانی می‌شود (سعادت، ۱۳۷۷: ۱۰۰). ورود منابع انسانی بیرونی مثل جاری شدن خون جدید در رگهای سازمان است، و استخدام افرادی که فکر، دید و عقیده نو دارند از دچار شدن سازمان به حالت رکود، ضعف و فرسودگی جلوگیری می‌کنند و مقاومت در قبال تغییر را کاهش می‌دهد.

عیب دیگر سیاست ارتقای درون‌سازمانی ایجاد احساس یأس، عصبانیت یا سرخوردگی در همکارانی است که انتخاب نمی‌شوند. تحقیق نشان داده است که گروهها در سازمان ترجیح می‌دهند فردی که به سمت رئیس آنها انتخاب می‌شود از خارج از سازمان استخدام شود؛ زیرا اعضا از اینکه خودشان رئیس نشده‌اند ناراحت می‌شوند. همچنین برای رئیسی که تا اندکی قبل هم‌تراز همکارانش بوده مشکل است که بنا به اقتضای مسئولیت جدیدش رفتاری جدی در پیش گیرد، دستور بدهد و به عنوان مافوق رفتار نماید (سعادت، ۱۳۷۵: ۱۰۱).

روشهای متداول کارمندیابی درون‌سازمانی به شرح ذیل است:

الف) اعلان شغل^۱. اعلان شغل و دعوت از کارکنان واجد شرایط، روش مؤثری برای یافتن منابع انسانی در درون سازمان است. با اعلان بلا تصدی بودن شغل در تابلوی اعلانات یا سایت سازمان کلیه اعضا از این موضوع آگاه گشته، چنانچه داوطلب احراز آن باشند با مدیریت منابع انسانی تماس می گیرند (Ivancevich, 190: 2010). واحد مدیریت منابع انسانی در تعامل با مدیران و سرپرستان، پستهای سازمانی خالی را شناسایی می کند و به اطلاع همگان می رساند. در یادداشتی که به این منظور در تابلوی اعلانات یا سایت نصب می شود عنوان شغل، پایه و رتبه، حقوق و مزایا، وظایف، مسئولیتها و شرایط احراز شغل ذکر می گردد.

اعلان پست خالی و دعوت عمومی از همه افراد واجد شرایط، علمی و جدی بودن کارمندیابی، انتخاب و انتصاب کارکنان را قوت می بخشد، و نشان دهنده فضای باز در سازمان است. شفافیت مدیریت منابع انسانی در بهبود روحیه کارکنان بسیار مؤثر است، و باعث انگیزه، تشویق، دلگرمی و امید آنها به آینده سازمان می شود. سازمانی که امکان رشد و پیشرفت کارکنان خود را فراهم می کند نسبت به سازمانهای دیگر در توسعه و بهسازی کارکنانش شهرت خواهد یافت و این شهرت موجب موفقیت سازمان خواهد شد. دعوت عمومی از کارکنان سازمان زمانی مؤثر است که کارکنان باور کنند از این روش به درستی استفاده می شود و صوری و نمایشی نیست. بدین منظور مدیریت منابع انسانی و مدیران سازمان باید نکات زیر را رعایت کنند:

۱. باید وظایف و مسئولیتهای اصلی و شرایط احراز شغل به طور عینی و شفاف بیان شود.

۲. تمام افراد واجد شرایط از وجود شغل در مهلت زمان اعلام شده آگاه شوند.
۳. چگونگی بررسی اطلاعات داوطلبان و معیارهای ارزیابی و انتخاب کاملاً صریح و شفاف باشد.

۴. در مورد داوطلبانی که انتخاب نشده اند با دقت کامل، دلایل عدم انتخاب توضیح داده شود.

۵. روشی برای بررسی اعتراضات و تجدیدنظر تعبیه شود.

ب) معرفی و توصیه همکاران. یکی از روشهای کم هزینه برای استخدام آن است که همکاران فعلی سازمان افراد مناسب را برای تصدی مشاغل موجود در سازمان معرفی کنند. در عمل، بخشی از منابع انسانی سازمان برای مشاغل از این طریق تأمین می شوند. احتمال اینکه افراد معرفی شده از طریق کارکنان، واجد شرایط باشند بالاست ولی در فرهنگ ایران باید دقت بیشتری نمود؛ زیرا اگر فرد معرفی شده از آشنایان معرفی کننده باشد، عواقب منفی همچون تبارگماری^۱ را هم ممکن است در پی داشته باشد. باید کارکنانی که افراد واجد شرایط را معرفی کرده اند مورد تشویق قرار گیرند تا اعضا فقط نیروهای زبده و شایسته را معرفی کنند. برخی از شرکتهای خارجی اگر فرد معرفی شده مناسب باشد برای معرفی کننده متناسب با اهمیت و پیچیدگی شغل پاداشی در حدود هزار تا ۱۲ هزار دلار در نظر می گیرند، و معمولاً مشاغل سطح پایین و حتی سطح مدیریتی با این روش پر می شود.

ج) کارکنان دوشغله درونی. اگر کمبود منابع انسانی موقتی است بهتر است از روش کارکنان دوشغله درونی^۲ استفاده شود. در این حالت بهتر است مدیریت منابع انسانی، کارکنان دوشغله را شناسایی کند و به آنها پیشنهاد دهد که با شرایط بهتری برای سازمان کار کنند و زحمات آنها با مزایایی خوبی جبران شود. تحقیقات نشان می دهد که در هر سازمانی در حدود ۱۰ درصد کارکنان دوشغله اند (Martin, 2004: 10).

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. آگهی^۳، کارمندیابی الکترونیکی^۴، مراکز کاریابی^۵، دانشگاهها و مراکز آموزشی^۶، و مراجعه مستقیم از جمله مهم ترین روشهای کارمندیابی از منابع خارجی است.

1. nepotism
2. internal moonlight
3. advertisements
4. e-recruiting
5. employment agencies
6. college recruiting and education institutions

الف) آگهی. آگهی یکی از مؤثرترین روشهای کارمندیابی است. آگهی در روزنامه‌ها، مجلات حرفه‌ای، نیازمندیها و سایتهای اینترنتی مرتبط، متناسب با شغل مورد نظر استفاده می‌شود. نوع شغل تعیین‌کننده این است که از چه نوع آگهی استفاده شود. برای جستجوی مدیران یا کارشناسان حرفه‌ای بهتر است آگهی در روزنامه‌های کثیرالانتشار یا سایتهای اینترنتی حرفه‌ای درج شود. آگهی مشاغل سطوح پایین‌تر را می‌توان در نیازمندی روزنامه‌ها یا نشریه‌های محلی چاپ کرد. برای استخدام یک کارگر ساده نصب آگهی در ورودی کارخانه کافی است، ولی مسلماً برای شغل معاونت منابع انسانی باید در جراید کثیرالانتشار آگهی داد. هر چه شغلی که برای آن آگهی می‌شود، مهم‌تر و تخصصی‌تر یا عرضه کار در بازار کار محدودتر یا آن تخصص کمیاب‌تر باشد، باید در سطح وسیع‌تری آگهی کرد.

آگهی باید بر شرح شغل یا ویژگیهای شغل و شرایط احراز شغل متمرکز باشد. واضح بودن این مشخصات، پاسخ به آگهی را افزایش می‌دهد و متقاضیان بیشتری را جذب می‌کند. در آگهی نوع منابع انسانی مورد نیاز (مثل مکانیک، فروشنده، هیئت علمی)، شرایطی که باید دارا باشند مانند (تحصیلات و تجربیات)، محل خدمت و حداقل حقوقی که به شغل تعلق می‌گیرد ذکر می‌شود. محتوای آگهی در میزان استقبال از آن مؤثر است. اطلاعات مندرج در فرمهای شرح شغل و شرایط احراز شغل باید مبنای اطلاعاتی باشد که در آگهی درج می‌شود. ویژگیهای شغل و شاغل باید شفاف بیان شود مانند: دارا بودن تحصیلات کارشناسی حسابداری، تجربیات حداقل پنج سال، دارا بودن مدرک تافل، داشتن گواهینامه آفیس.

بسیاری از سازمانها در آگهیها نشانی خود را ذکر نمی‌کنند و از آگهی بی‌نام^۱ استفاده می‌کنند. از داوطلبان شغل خواسته می‌شود که مدارک خود را به شماره صندوق پستی ارسال نمایند. باید توجه داشت که سازمانهای بزرگ و موفق از «جعبه ناشناس»^۲ استفاده نمی‌کنند که در آن فقط یک کد پستی داده شود. سازمانهای مشهور معمولاً نام خود را در آگهی درج می‌کنند تا نیروهای زبده‌تری را جذب نمایند.

1. blind advertisement
2. blind-box

آگهی بی نام دارای مزایا و معایبی است. سازمان خوش نام از آگهی بی نام برای یافتن نیرو استفاده نمی کند، ولی اگر سازمان قصد ندارد از نیروهای داخلی برای تصدی شغلی استفاده کند یا در صدد یافتن فردی به جای کارکنان فعلی است استفاده از آگهی بی نام مفید خواهد بود. نکته دیگر اینکه گاهی متقاعد کردن داوطلبان شغل مردود شده مشکلاتی را در پی دارد، و در برخی موارد که احتمال مراجعه حضوری و مزاحمت متقاضیان فاقد صلاحیت وجود دارد جعبه ناشناس مناسب است. وقتی که عده کثیری به آگهی پاسخ می دهند از آگهی بی نام استفاده می شود؛ زیرا سازمان معرفی نشده و مجبور به پاسخگویی به تک تک داوطلبان نیست.

بسیاری از افراد واجد شرایط به آگهی بی نام پاسخ نمی دهند. یکی از دلایل ممکن است ترس از این باشد که آگهی را سازمانی داده باشد که فرد هم اکنون در آن شاغل است. گذشته از این، نوع سازمان یکی از عوامل مهم در جذب افراد است؛ بنابراین، مبهم بودن سازمان استخدام کننده حمل بر سوء شهرت آن می گردد. بعضی از سازمانها به منظور کسب اطلاعات درباره عرضه کار در بازارهای محلی، تهیه فهرستی از متقاضیان کار یا شناسایی آن دسته از کارکنان ناراضی خود که در جستجوی شغل دیگری هستند، به دروغ برای شغلی که وجود ندارد آگهی می دهند. همچنین در بعضی مواقع سازمان به خاطر قانونی جلوه دادن استخدام و عدم تبعیض در آن، تمام افراد حائز شرایط در جامعه را دعوت به همکاری می کند، ولی این کار نمایشی است و قبلاً تصمیم خود را گرفته و فرد مورد نظر را نیز انتخاب نموده است. نشریه ای که برای درج آگهی انتخاب می شود باید مناسب باشد. نحوه ارائه آگهی در جلب توجه افراد بسیار مؤثر است؛ از این رو آگهی باید به صورت جذاب و زیبا طراحی شود. در آگهی نباید اغراق شود و باید تصویری واقعی از شغل ترسیم گردد تا فقط کسانی که به آن شغل علاقه دارند متقاضی شوند، و در نهایت اینکه باید خلاصه ای از وظایف اصلی شغلی، شرایط کار، محل کار، نام سازمان و حقوق و مزایایی که به شغل تعلق می گیرد ارائه شود.

شرکت سپهر اندیشه مدیریت برای تکمیل کادر خود استخدام می‌نماید.

مسئولیتها و وظایف اصلی: طراحی سیستمهای اطلاعاتی، برنامه‌نویسی.

الزامات: دو سال تجربه مرتبط، دارای تحصیلات کارشناسی مهندسی نرم‌افزار یا فناوری اطلاعات، مهارت در فناوری شبکه، دارا بودن مهارت کار تیمی، دارا بودن نمره ۶ از آزمون زبان انگلیسی.

از داوطلبان خواشمند است درخواست خود را به آدرس پستی شرکت ارسال یا ایمیل یا در سایت شرکت درخواست کار را تکمیل نمایند.

ب) مراکز کاریابی. یکی دیگر از روشهای کارمندیابی استفاده از مراکز اشتغال یا کاریابی است (DeCenzo et al., 2010: 142). وظیفه مراکز کاریابی معرفی جویندگان کار به سازمان است. مراکز کاریابی دولتی به طور رایگان این کار را انجام می‌دهند و مراکز کاریابی خصوصی برای ارائه خدمات خود مبلغی را دریافت می‌کنند (Noe et al., 2009: 138). این مراکز با معرفی داوطلبان به سازمان، حق انتخاب سازمان را افزایش داده، به ورود افراد شایسته‌تر کمک می‌کنند و چون از نیازهای سازمان آگاهی دارند، فقط کسانی را معرفی می‌کنند که دارای حداقل شرایط احراز شغل باشند. این روش موجب صرفه‌جویی در وقت و هزینه واحد مدیریت منابع انسانی سازمانها می‌شود. در شرایط زیر استفاده از این مراکز می‌تواند بسیار مفید باشد:

- سازمان به تنهایی نتواند به اندازه کافی افراد حائز شرایط را شناسایی یا جذب کند.

- سازمان منابع انسانی محدودی نیاز داشته باشد و استقرار سیستم کارمندیابی در سازمان مقرون به صرفه نباشد.
- لازم باشد برای شغل حساسی که به طور غیرمنتظره خالی شده است، به سرعت فردی پیدا شود.

چون مراکز کاریابی، غربال اولیه را انجام می‌دهند سازمان می‌تواند به سرعت با کسانی که حداقل شرایط احراز شغل را دارند وارد مصاحبه و مراحل دیگر انتخاب شود. باید مراکزی انتخاب شوند که افراد با صلاحیت و شایسته‌ای را به

سازمان معرفی می کنند. البته واحد مدیریت منابع انسانی سازمان نباید صرفاً به تشخیص این مراکز اکتفا کند و باید مراحل سیستم انتخاب را به دقت طی کند تا مشکلاتی نظیر استعفا، اخراج، غیبت‌های مکرر، تضعیف روحیه، نارضایتی و تولید با کمیت و کیفیت پایین در سازمان به وجود نیاید.

سازمان باید شرح شغل را به طور شفاف و عینی در اختیار مراکز کاریابی قرار دهد. مراکز کاریابی دو نوع خدمات ارائه می دهند. یافتن کار برای جویندگان کار (مراکز شغل یابی) و یافتن منابع انسانی برای سازمانها (مراکز شاغل یابی).

۱. مراکز شغل یابی. در این مراکز افراد در جستجوی شغل اند. متقاضی شغل به یکی از این مراکز مراجعه و با معرفی و تسلیم مدارک خود برای یافتن کار ثبت نام می کند و مرکز با سازمانها ارتباط برقرار و شغل مناسبی برای وی پیدا می کند. برخی از این مراکز به صورت تخصصی در یک رشته یا حرفه خاص (مثلاً حسابداری) فعالیت می کنند و قادرند که در حوزه تخصصی خود، منابع انسانی مورد نیاز را از ساده ترین تا بالاترین سطح در اختیار سازمانها قرار دهند.

رمز موفقیت مراکز شغل یابی در ارزیابی درست متقاضیان شغل است و بی دقتی در کار و راهی کردن افراد بی کفایت به سوی سازمان باعث بدبینی نسبت به آنها می شود. برخی از آنها با حذف یا کم اهمیت جلوه دادن جنبه های منفی و اغراق در جنبه های مثبت جوینده شغل، سازمان را فریب می دهند و به متقاضی شغل می آموزند که در مصاحبه ها به چه مواردی تأکید کند. در نتیجه فرد بیشتر از آنچه که هست ارزیابی می شود.

۲. مراکز شاغل یابی. مراجعه کنندگان این مراکز سازمانهایی هستند که در جستجوی افرادی مناسب برای شغل خاص اند. وقتی عرضه افرادی زبده با تخصص بالا در بازار بسیار محدود و دسترسی به آنها دشوار و از عهده سازمان خارج باشد از این روش استفاده می شود.

مراکز شاغل یابی عمدتاً به دنبال افراد حرفه ای و متخصصی هستند که بتوانند سطوح مدیریتی را عهده دار شوند و برخی مواقع آنها را «مراکز مدیریابی»^۱ می نامند.

به عقیده استاد دانشگاه هاروارد، جوزف بوور، مراکز مدیریابی معمولاً مدیران را از بیرون سازمان پیدا می‌کنند. این مدیران شناختی از سازمان و افرادش ندارند ولی نیاز به تغییرات را تشخیص می‌دهند. از طرفی مدیران درونی شناخت از سازمان و افراد دارند ولی نیاز به تغییر را احساس نمی‌کنند. راه حل کار، توسعه و پرورش مدیران درونی برون‌نگر^۱ است که در عین شناخت سازمان، نگاه بیرونی قوی هم دارند (Snell & Bohlander, 2010: 193).

برخی از این مراکز با تطبیع افرادی که در استخدام سازمانهای دیگرند آنها را تشویق به ترک سازمان فعلی خود می‌کنند، یعنی شاغل‌یابی تبدیل به شاغل‌ریایی می‌شود. بنابراین، سازمان باید مراکز شاغل‌یابی را با دقت و مطالعه کافی انتخاب و به معروف بودن و خوش‌نامی و توانایی مرکز توجه کند.

سازمان باید تعیین کند که مأمور جستجوگر، متبحر و فعال باشد و همه جا را برای یافتن فرد مورد نظر بررسی کند. کسی که از طرف مرکز شاغل‌یابی مسئول جستجوی منابع انسانی برای سازمان می‌شود باید شناخت عمیقی از سازمان و محاسن استخدام در آن داشته باشد تا بتواند با توصیف آن، افراد را ترغیب به استخدام نماید. شناخت کامل سازمان موجب آشکار شدن نقاط ضعف آن نیز می‌گردد و باید از کسی استفاده کرد که قابل اعتماد باشد و اطلاعات محرمانه را فاش نکند.

این مراکز بابت خدماتی که ارائه می‌دهند کارمزدی معادل ۳۰ تا ۵۰ درصد حقوق یک سال فردی که وی را به استخدام سازمان درمی‌آورند دریافت می‌کنند. آنها برای یافتن شاغلی مناسب برای مشاغل مهم و حساس چنین کارمزدی را منصفانه می‌دانند (سعادت، ۱۳۷۵: ۱۱۰). چگونگی پرداخت کارمزد به این مراکز در عملکرد آنها نقش مؤثری دارد. اگر کارمزد مرکز بر مبنای درصدی از حقوق سالیانه فرد محاسبه و پرداخت شود، طبیعتاً به نفع مرکز خواهد بود تا هر چه زودتر، فردی را به استخدام سازمان درآورد و کارمزد خود را دریافت نماید. در این شرایط ممکن است مرکز، دقت لازم را برای یافتن افراد مناسب به عمل نیاورد و بدون صرف وقت زیاد هر کسی را که به آن دسترسی دارد به سازمان بفرستد. برای رفع این مشکل باید

پرداخت کارمزد مرکز را به نحوی مشروط به یافتن فردی کرد که از نظر سازمان، شایسته و قابل استخدام باشد.

باید دقت داشت مرکزی که برای سازمان، شاغل مناسب پیدا می کند در عین حال مرکزی نباشد که برای کارکنان مازاد بر احتیاج سازمانهای دیگر نیز شغل یابی می کند. سازمانهایی که مجبورند تعدادی از نیروهای خود را برکنار کنند، در مواردی برای کاهش مشکلات این نیروها از مراکز شغل یابی استفاده می نمایند. حال اگر مرکزی که سازمان آن را مأمور یافتن منابع انسانی نموده همان مرکزی باشد که سازمان دیگری مأمور یافتن شغل برای نیروی اضافی خود کرده است، چنین مرکزی در موقعیتی قرار دارد که اولاً کمبودهای یک سازمان را با نیروهای اضافی سازمان دیگر جبران کند و ثانیاً برای این کار از دو جا کارمزد دریافت نماید (سعادت، ۱۳۷۵: ۱۱۲).

ج) مراکز آموزشی. مراکز آموزشی یکی از منابع مهم کارمندیابی به ویژه برای کشف نخبگان و استعدادها به شمار می روند (Ivancevich, 2010: 195). دانشگاههای دولتی، آزاد اسلامی، پیام نور، غیرانتفاعی، مجازی، آموزشگاهها، هنرستانهای فنی-حرفه ای و سایر مؤسسات آموزشی مراکزی هستند که سازمانها می توانند با مراجعه به آنها، مدارک و سوابق فارغ التحصیلان را مطالعه کنند و با آنها تماس بگیرند. باید دقت داشت که مراجعه به مراکز آموزشی، پرهزینه و زمان بر است و به فراهم کردن مقدمات بسیار و برقراری هماهنگی میان سازمان و مراکز آموزشی نیاز دارد. امروزه، مراکز کارآفرینی، پارکهای فناوری، دفاتر ارتباط صنعت و دانشگاهها، دفترچه های راهنما و اطلاعات ضروری مربوط به سازمان را در اختیار مراجعان قرار می دهند.

د) مراجعه مستقیم^۱. در مواردی افرادی به وسیله ایمیل، تلفن، نامه و ارسال سوابق خود یا به صورت حضوری با سازمان ارتباط برقرار می کنند و متقاضی شغل می شوند. مراجعه مستقیم به سازمان یکی از منابع خوب کارمندیابی برای کارهای روزمزدی و مشاغل کارشناسی است. شرکت مپنا از این روش به شکل مناسبی

استفاده می‌کند. سطح معلومات، تجربیات و مهارتها، و شایستگیهای مراجعان به شرایط اقتصادی، بازار کار، حسن شهرت سازمان و جذابیت شغل بستگی دارد. هر چند ممکن است سازمان در حال حاضر نیازی به افراد مراجعه‌کننده نداشته باشد ولی این افراد ذخیره‌ای هستند که سازمان می‌تواند در صورت لزوم از آنها بهره‌گیرد.

ممکن است تعداد کسانی که با فرستادن سوابق خود متقاضی شغل می‌شوند زیاد نباشد، ولی سازمان نباید این منبع کارمندیابی را نادیده بگیرد. استفاده از افرادی که از طریق مراجعه مستقیم به استخدام سازمان درمی‌آیند نسبت به روشهای دیگر مؤثرتر است چون آنها خودشان سازمان را انتخاب کرده‌اند.

ه) کارمندیابی الکترونیکی. امروزه از فضای مجازی و اینترنت برای کارمندیابی استفاده زیادی می‌شود. در حال حاضر در حدود ۳۰۰ هزار سایت در زمینه کارمندیابی اینترنتی فعال‌اند و در کشور ما نیز شرکت‌هایی همچون «ایران تالنت»^۱ و «جاب ایران» در این زمینه کار می‌کنند. استفاده از اینترنت برای کارمندیابی در سالهای اخیر افزایش فوق‌العاده‌ای یافته است (Elkington, 2005: 9). کارمندیابی اینترنتی به یک بازار ۶ میلیارد دلاری تبدیل شده و اینترنت به عنوان اصلی‌ترین روش کارمندیابی مطرح است، به طوری که در حدود ۹۵ درصد شرکت‌های امریکایی از اینترنت به عنوان یکی از روشهای کارمندیابی استفاده می‌کنند (Ivancevich, 2010: 193).

دلیل این استقبال گسترده این است که اینترنت روشی بسیار ارزان برای کارمندیابی است و نسبت به آگهی در رسانه‌ها در حدود ۳۰ برابر هزینه کارمندیابی را کاهش می‌دهد. علاوه بر آن حیطه جغرافیایی بسیار گسترده‌ای را پوشش می‌دهد. از این رو بسیاری از سازمانها در وب‌سایت خود محلی را برای کارمندیابی تعبیه کرده‌اند و درخواستهای کار را دریافت می‌کنند و در مواقع ضروری با افراد تماس گرفته، مراحل بعدی جذب و استخدام را انجام می‌دهند.

نمایشگاه شغل مجازی^۲ نیز یکی از راهکارهای کارمندیابی است که در آن شرکت در یک فیلم ویدئویی کوتاه خود را معرفی می‌کند و داوطلبان می‌توانند

1. Irantalent, Jobiran, Career Builder.com, Monster.com, Job.com, Yahoo! Hot Jobs, Career.com
2. virtual job fairs

اطلاعات کسب کنند و یا از طریق گفتگوی زنده^۱ اطلاعات خود را مبادله کنند و درخواست کار خود را بفرستند.

برخی از شرکتها برای داشتن تعامل مستمر با داوطلبان، سیستم «مدیریت رابطه با داوطلبان»^۲ را دائر و به طور دوره‌ای با آنها ارتباط برقرار و داوطلبان را از فرصتهای شغلی آینده آگاه می‌کنند تا آنها نیز مهارتهای لازم را تا آن زمان کسب کنند (Fraser, 2007: 67). این کار نوعی ذخیره‌سازی استعدادها و نخبگان است.

و) کارآموزی، اتحادیه‌ها و انجمنها. علاوه بر این موارد برخی از سازمانها (مثل جنرال موتورز)، مؤسسات حسابرسی و مؤسسات بیمه‌ای از کارآموزی تابستانی^۳ برای کارمندیابی استفاده می‌کنند و دانشجویان سال آخر را که استعداد خوبی از خود در کار نشان می‌دهند جذب می‌کنند. از طرفی دانشجویان نیز از این روش استقبال می‌کنند تا ضمن اخذ پول کمی در حین کارآموزی، زمینه استخدام خود را فراهم آورند (Ivancevich, 2010: 194). اتحادیه‌های کارگری^۴ نیز منبع بسیار خوبی برای یافتن کارگران نیمه‌ماهر و غیرماهرند. همچنین انجمنهای حرفه‌ای^۵ مثل انجمن مدیریت منابع انسانی برای یافتن افراد حرفه‌ای مناسب‌اند (Snell & Bol, 2010: 195).

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. کمیت و کیفیت کار افرادی که از طریق مراکز آموزشی یا درج آگهی در روزنامه استخدام شده‌اند بسیار پایین‌تر از کمیت و کیفیت کار کسانی است که از طریق آگهی در مجلات علمی و حرفه‌ای یا با مراجعه مستقیم خود به استخدام درآمده‌اند. کسانی که از طریق آگهی در روزنامه استخدام شده‌اند تقریباً بیش از دو برابر سایر

1. live chat

2. Candidate Relationship Management (CRM)

3. summer internships

4. Labor Unions

5. professional associations

افراد از کار غیبت داشته‌اند. همچنین افرادی که از طریق مراکز آموزشی استخدام شده بودند نسبت به روشهای دیگر رضایت شغلی کمتری داشتند. 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 به وسیله آگهی در روزنامه استخدام نموده است (سعادت، ۱۳۷۵: ۱۱۵).

یکی از شاخصهای ارزیابی منابع کارمندیابی نسبت بازده^۱ است که مشخص می‌کند چه منبعی مؤثرتر است. نسبت بازده معین می‌کند که چند درصد داوطلبان به مراحل بعدی انتخاب و جذب راه پیدا می‌کنند (Snell & Bohlander, 2010: 199). برای مثال اگر سازمان ۲۰۰ ریزومه از طریق یک منبع کارمندیابی مانند آگهی یا مراکز کاریابی دریافت کند و ۳۰ نفر از آنها برای مصاحبه اولیه دعوت شوند، تا این مرحله نسبت بازده ۱۵ درصد است. این نسبت را می‌توان برای مراحل بعد تا استخدام و یک سال پس از استخدام نیز محاسبه کرد.

شاخص ارزیابی دیگر هزینه به ازای هر استخدام^۲ است (Noe et al., 2009: 139). بدین منظور باید کل هزینه‌های پرداختی برای کارمندیابی محاسبه و سپس به تعداد استخدامهای انجام شده تقسیم شود. از این منظر هر روشی که پایین‌ترین هزینه را در پی داشته باشد کارا تر است.

مدیریت منابع انسانی در شرکتهای برتر

آیا می‌دانید که:

۱. شرکت جنرال موتورز افراد تازه‌نفس را از طریق رفتن به دانشگاهها استخدام می‌کند.
۲. در شرکت تایم وارنر وقتی پستی خالی می‌شود اول اعلان شغلی درون سازمانی صورت می‌گیرد.
۳. در شرکت والت دیسنی مبنای استخدام هیچ کدام از عوامل نژاد، مذهب، رنگ، جنسیت، تمایلات جنسی، قومیت، سن، وضعیت تأهل، سابقه، ناتوانی ذهنی- جسمی، بارداری و مادری نیست.

1. yield ratio
2. cost per hire

۴. شرکت اگزان موبیل با هیچ مؤسسه کاریابی برای استخدام کار نمی کند و خود مستقیماً عمل می کند.
۵. شرکت یاهو امکانات خوبی را برای کارمندیابی اینترنتی در بخش careers فراهم کرده است.
۶. شرکت والرو استراتژی شکار استعدادها را در رقابت با شرکتهای بزرگی همچون اگزان موبیل و شورون در پیش گرفته است.
۷. شرکت مایکروسافت نمایندگان خود را برای شکار استعدادها به دانشگاههای مختلف می فرستد.
۸. شرکت آبی بی ام در سال چهار نمایشگاه برای استخدام افراد برگزار می کند.
۹. در شرکت بونینگ نسبت انتخاب یک به ۱۱۰ است (برای یک شغل ۱۱۰ نفر متقاضی استخدام وجود دارد).
۱۰. شرکت گوگل در ماه یک میلیون ریزومه دریافت می کند و در هفته دویست نفر استخدام می کند. اگر فرد استخدام شده از طرف کارکنان خود گوگل معرفی شده باشد و نمره بالاتر از B در عملکرد بگیرد به فرد معرفی کننده تا ۱۰ هزار دلار پاداش داده می شود.
۱۱. شرکت اوراکل از کارکنانی که شرکتهای دیگر را ترک کرده اند نیز استخدام می کند.
۱۲. شرکت هیولت پکارد (اچ پی) از طریق دوره کارآموزی دانشجویان خوب را شناسایی و استخدام می کند.
۱۳. شرکت کوکاکولا از برنامه انتر نشیت برای یافتن دانشجویان مناسب برای استخدام استفاده می کند.
۱۴. شرکت پاناسونیک ۲ درصد فرصتهای شغلی را به افراد معلول اختصاص می دهد.

کلمات کلیدی

کارمندیابی	کارمندیابی الکترونیکی	فرایند کارمندیابی
عوامل برون سازمانی	آگهی	کارمندیابی درون سازمانی
عوامل درون سازمانی	مراکز شغلیابی	کارمندیابی برون سازمانی
نسبت بازده	مراکز شاغل یابی	شوراهای کارگری
جذابیت شغل	مراکز کاریابی یا اشتغال	تصویر اجتماعی
مدیران درونی برون نگر	انعکاس واقعی شغل	اعلان شغل
هزینه به ازای هر استخدام		

سؤالات

۱. سیستم کارمندیابی مؤثر چه کمکی به سازمان می‌کند؟
۲. فرایند کارمندیابی را تشریح کنید.
۳. کارمندیابی درونی چه فوایدی دارد؟
۴. روشهای کارمندیابی بیرونی را توضیح دهید.
۵. عوامل درونی سازمانی مؤثر بر کارمندیابی کدام‌اند؟
۶. چه عوامل بیرون‌سازمانی بر کارمندیابی تأثیر می‌گذارند؟
۷. مراکز شغلیابی و شاغل‌یابی را با هم مقایسه کنید.
۸. چگونه می‌توان بازده روشهای کارمندیابی را اندازه گرفت؟
۹. مزایا و معایب روش آگهی را توضیح دهید؟
۱۰. کارمندیابی الکترونیکی چه مزایا و معایبی دارد؟
۱۱. انعکاس واقعی شغل در مرحله کارمندیابی چه کمکی به مدیریت منابع انسانی می‌کند؟
۱۲. کارمندیابی چگونه می‌تواند به تحقق استراتژیهای سازمان کمک کند؟
۱۳. اتحادیه‌ها و انجمنها چگونه می‌توانند به سازمانها در کارمندیابی کمک کنند؟
۱۴. ارتباط کارمندیابی با انتخاب کارکنان را تشریح کنید.

فصل ششم

سیستم انتخاب

کسی که سؤال می‌پرسد برای پنج دقیقه ابله فرض می‌شود، کسی که نمی‌پرسد تا آخر عمر ابله می‌ماند.
ضرب‌المثل چینی

اهداف رفتاری

۱. طراحی سیستم انتخاب مؤثر و کارآمد
۲. شناسایی مؤلفه‌های فرایند انتخاب
۳. تعریف روشهای سنجش موفقیت روشهای انتخاب
۴. توصیف آزمونهای انتخاب
۵. تشریح مضامین انجام مصاحبه مؤثر
۶. شناسایی عوامل غیرعملکردی در انتخاب
۷. مقایسه رویکرد حذفی با موازی
۸. تشریح نسبت انتخاب و اصل ۸۰ درصد
۹. توصیف مؤلفه‌های فرم درخواست کار
۱۰. تشریح آزمونهای توانایی ذهنی
۱۱. مقایسه مصاحبه‌های رفتاری، موقعیتی و مبتنی بر شایستگی
۱۲. آشنایی با آزمونهای صداقت

نتایج حاصل از بررسی نیازهای منابع انسانی در مرحله برنامه‌ریزی منابع انسانی و داده‌های حاصل از مرحله تحلیل شغل و شرایط احراز مشاغل اطلاعاتی برای

پیدا کردن افراد حائز شرایط (فرایند کارمندیابی) در اختیار قرار می‌دهند و در مرحله بعد باید بر اساس معیارهای احراز شغل برای انتخاب^۱ بهترین افراد تصمیم‌گیری کرد. تصمیم‌گیری درباره انتخاب افراد در دو حالت، صحیح و در دو حالت، غلط است:

- فردی که باید انتخاب می‌شد، انتخاب شده است (تصمیم درست).
- فردی که باید رد می‌شد، رد شده است (تصمیم درست).
- فردی که نباید رد می‌شد، رد شده است (تصمیم غلط).
- فردی که نباید انتخاب می‌شد، انتخاب شده است (تصمیم غلط) (Snell & Bohlander, 2010: 254).

انتخاب صحیح کارکنان اهمیت زیادی دارد و زمینه‌ساز ایجاد مزیت رقابتی است. انتخاب کسانی که شایستگی لازم یا تناسب لازم با شغل یا سازمان را ندارند و یا رد کردن افراد واجد شرایط مشکلات زیادی برای سازمان در پی دارد، زیرا سازمان باید هزینه‌های سنگینی برای آموزش فرد متحمل شود: بر اثر ناتوانی فرد درآمد کاهش و هزینه افزایش می‌یابد و اخراج کارمندان ضعیف نیز هزینه‌هایی برای سازمان در پی دارد. بنابراین سیستم انتخاب باید از احتمال تصمیم‌گیری غلط (انتخاب غلط) کاسته و به احتمال تصمیم‌گیری صحیح (انتخاب صحیح) بیفزاید.

عوامل غیرعملکردی در انتخاب

در هر جامعه‌ای قوانینی درباره استخدام منابع انسانی وجود دارد که آگاهی از آن برای مدیران منابع انسانی سازمان بسیار مهم است. عدم رعایت این قوانین و شکایت داوطلبان رد شده موجب محکومیت سازمان می‌شود. هر کشوری قوانین استخدامی خاص خود را دارد، ولی در اکثر کشورها قوانین ضد تبعیض در انتخاب و استخدام وجود دارد. به عبارت دیگر، رد متقاضیان شغل بر اساس عواملی غیرمرتبط با عملکرد شغلی، غیرقانونی تلقی می‌شود و باید دقت کرد که این عوامل موجب

پیش‌داوری و اعمال مغرضانه^۱ در انتخاب نشود (McDaniel, 2009)^۲. این عوامل عبارت‌اند از:

۱. نژاد و قومیت: اصل و نسب، قومیت و نژاد یا زادگاه فرد با میزان عملکردش در شغل ارتباطی ندارد و نمی‌توان این معیارها را شرط استخدام قرار داد. هر نژادی و قومی ارزشهای خود را دارد و سازمان باید به همه این ارزشها احترام گذاشته، آنها را معیار انتخاب قرار ندهد. تبعیض نژادی نیز محکوم است و نژاد نباید معیار انتخاب باشد.

۲. جنسیت: استخدام افراد بر اساس جنسیت آنها غیرقانونی است مگر اینکه ثابت شود جنسیت فرد رابطه مستقیم با عملکرد شغلی دارد. سازمانها نباید با فرض اینکه زنان از لحاظ قدرت بدنی ضعیف‌اند و نمی‌توانند کارهای به‌خصوصی را انجام دهند از استخدام آنها خودداری کنند. باید به زنان متقاضی شغل فرصت داده شود تا مهارتها و تواناییهای خود را نشان دهند. اگر شاغل باید برای انجام کاری اجسام سنگین را بلند و جابه‌جا کند، سازمان باید از متقاضیان، چه زن و چه مرد، بخواهد که توانایی جسمی خود را برای این کار آزمایش کنند. برخی مواقع سازمانها از استخدام زنانی که کودکان شیرخوار یا خردسال دارند خودداری می‌کنند چرا که معتقدند مشکل است یک زن هم کارمند و هم مادر باشد. هر چند پدر و مادر هر دو در قبال فرزندان خود مسئولیت مشترک دارند اما آداب و رسوم اجتماعی در تقسیم‌بندی این مسئولیت نقش مهمی دارد، در کشورهایی مثل ایران اکثر مسئولیتهای خانواده برعهده زن گذاشته می‌شود و این امر سبب می‌شود فرصت استخدام برای زنان کاهش یابد.

۳. مذهب: تبعیض در استخدام به خاطر اعتقادات دینی افراد، غیرقانونی است مگر در سازمانهای مذهبی همچون حوزه‌های علمیه که مذهب خاص لازمه موفقیت

1. gerrymandering

۲. تعصب و پیش‌داوری، سیستم انتخاب درست را مختل می‌کند و برای سازمان بسیار مہلک است. در این رابطه توجه به این جمله هشدار مناسبی برای انتخاب کنندگان است: «هرگز نه از دزدان بترسیم و نه از آدم‌کشان، اینها خطرات کوچک بیرونی‌اند که پول و جسم ما را تهدید می‌کنند، از خودمان بترسیم که دزدان واقعی، پیش‌داوریهای ما و آدم‌کشان واقعی نادرستیهای ما هستند و روح ما را تهدید می‌کنند» (هوگو، ۱۳۸۸: ۲۲۱).

شغلی است. از این رو سازمانها حق ندارند در باره اعتقادات مذهبی افراد تحقیق و تفحص کنند.

۴. سن و نسل: سازمانهای خصوصی به استخدام افراد میانسال و مسن تمایلی ندارند و ترجیح می‌دهند جوانان را استخدام کنند تا آنها را به میل خود پرورش دهند و هزینه‌هایی که در بدو ورود و آشنایی آنها با کار و کسب مهارت‌های لازم صرف شده است باز گردد. در بخش دولتی نیز اغلب حدی به عنوان حداکثر سن مجاز برای استخدام تعیین می‌گردد، ولی معیار قرار دادن سن برای تصمیم‌گیری درباره استخدام کارکنان توصیه نمی‌شود و سازمان باید ثابت کند که سن فرد تأثیر مستقیمی در عملکرد شغلی دارد.

۵. وضعیت تأهل: مجرد یا تأهل غیرقانونی نیست ولی با این مسئله یکسان برخورد نمی‌شود. به مردان متأهل و عائله‌مند امتیازاتی تعلق می‌گیرد ولی زنان متأهل، نان‌آور خانواده تلقی نمی‌شوند و شانس انتخاب کمی دارند و در مشاغل مشابه، حقوق و مزایای کمتری به آنها داده می‌شود.

۶. وضعیت جسمی و نقص عضو: نقص عضو به عنوان مانعی برای انتخاب هنگامی موجه تلقی می‌شود که ثابت شود تأثیر مستقیم در میزان عملکرد دارد. وزن، قد، قدرت بدنی (مثلاً توانایی جابه‌جا کردن یا بلند نمودن اجسام سنگین)، زیبایی ظاهری و سایر ویژگیهای جسمی تنها در صورتی جزء شرایط احراز شغل قرار می‌گیرند که موجب عملکرد شغلی بهتری بشوند.

۷. سابقه کیفری: وضعیت مالی، سابقه قصور در پرداخت بدهیها، تعهدات مالی و اطلاعاتی از این قبیل تأثیر منفی در انتخاب دارد و معیار منصفانه‌ای برای استخدام نیست. در ایالات متحده در سال ۲۰۰۳ قانونی وضع شده که دسترسی سازمانها به اطلاعات کارکنان از این حیث را محدود کرده است (Snell & Bohlander, 2010: 266). سابقه کیفری و جنایی و محکومیت در دادگاهها نیز باید با دقت و احتیاط بررسی شود. معمولاً در طبقات محروم و بیکار به دلیل فقر اقتصادی و آسیب‌پذیری زیاد، جرم و دستگیری و محکومیت بیشتر از طبقات مرفه است، و این تفاوت باید هنگام ارزیابی متقاضیان مشاغل در نظر گرفته شود. البته نوع

شغل در این زمینه مهم است و سازمان برای شغلی مانند مدیر مالی نباید کسی را که سابقه اختلاس و کلاهبرداری دارد استخدام کند، ولی منصفانه نیست کسی که نتوانسته است قسط وام مسکن خود را بدهد از استخدام در شغل ساده محروم شود. باید توجه داشت که میزان اهمیت عوامل مذکور به شرایط بازار کار بستگی دارد. هنگامی که عرضه کار، محدود و نیاز به منابع انسانی فوری باشد، سازمانها سخت گیری نمی کنند و کسانی را که در شرایط عادی استخدام نمی کنند به راحتی می پذیرند، یعنی تعداد داوطلب برای یک شغل در سیستم انتخاب بسیار مهم است. انتخاب به معنای واقعی زمانی وجود دارد که برای هر شغل تعداد زیادی متقاضی وجود داشته باشد؛ هنگامی که تعداد متقاضی برای شغل کمتر از تعداد مورد نیاز باشد، سازمان ناچار باید هر کسی را که داوطلب شغل است استخدام کند. هر چقدر تصویر شرکت مثبت تر باشد خزانه داوطلب^۱ آن بزرگ تر خواهد بود (مانند شرکت گوگل که آمار متقاضیان کار در آن قبلاً ذکر شد). این موضوع باعث می شود که احتمال انتخاب نیروی نخبه و مناسب بسیار بالا باشد؛ پس مدیران باید به تصویرسازی بیرونی شرکت خود توجه بیشتری داشته باشند. تعداد افرادی که از میان کل متقاضیان یک شغل، انتخاب و استخدام می شوند با نسبت انتخاب بیان می گردد:

$$\text{نسبت انتخاب} = \frac{\text{تعداد انتخاب شدگان}}{\text{تعداد کل متقاضیان شغل}}$$

بدترین حالت زمانی است که نسبت انتخاب برای شغل بخصوصی ۱ باشد، یعنی فقط یک متقاضی برای آن شغل وجود دارد. در چنین وضعیتی مسئولان سازمان چاره ای جز استخدام تنها کسی که داوطلب شغل است ندارند. هر قدر نسبت انتخاب از یک کمتر باشد سازمان حق انتخاب بیشتری دارد، مثلاً نسبت $\frac{1}{38}$ بدین معنی است که برای شغل، ۳۸ داوطلب وجود دارد (سعادت، ۱۳۷۵: ۱۲۴).

در بحث انتخاب، انتصاب و ارتقا توجه به اصل $\frac{4}{5}$ یا ۸۰ درصد به اعتبار انتخاب کمک می کند. طبق این اصل، انتخاب از اقلیتها نباید کمتر از ۸۰ درصد باشد. بدین

منظور باید تعداد انتخاب‌شدگان از گروه اقلیت را به تعداد انتخاب‌شدگان از گروه اکثریت تقسیم کرد و نتیجه نباید کمتر از ۸۰ درصد باشد. برای مثال اگر از ۱۰۰ نفر شرکت‌کننده مرد ۶۰ نفر انتخاب شده باشد و از ۵۰ نفر شرکت‌کننده زن ۲۰ نفر، در این صورت ۶۰ درصد از مردان و ۴۰ درصد از زنان انتخاب شده‌اند. طبق اصل $\frac{4}{5}$ در این حالت در انتخاب تبعیض رخ داده است، چرا که نسبت زنان به مردان $\frac{66}{66}$ درصد بوده و کمتر از ۸۰ درصد است (Snell & Bohlander, 2010: 143).

روشهای انتخاب

مطالعات نشان می‌دهد که روشهای سنتی انتخاب همچون ریزومه، مصاحبه و بررسی سوابق موجب موفقیت ۱۴ درصدی در انتخاب کارکنان می‌شود و در ۸۶ درصد موارد خطا رخ می‌دهد و فرد مناسب انتخاب نمی‌شود. از طرفی هزینه خروج و ترک خدمت کارکنان (هزینه‌هایی همچون هزینه استخدام، بررسی ریزومه، هزینه آشنایی و جامعه‌پذیری، و هزینه بررسی پیشینه فرد) بسیار افزایش یافته است. بر اساس تحقیقات دانشگاه هاروارد، ۸۰ درصد ترک خدمت کارکنان به خاطر انتخاب نادرست است. مصاحبه به تنهایی می‌تواند ۱۵ درصد به انتخاب درست کمک کند. با استفاده از روشهای انتخاب مناسب می‌توان احتمال انتخاب درست را به ۷۵ درصد افزایش داد.

سیستم انتخاب شامل روشهایی است که تصمیم‌گیرندگان با پردازش اطلاعاتی می‌کوشند کسی را انتخاب کنند که ویژگیهای او موجب بالاترین احتمال موفقیت در شغل شود. به طور کلی هشت روش برای انتخاب کارکنان به کار می‌رود که هر کدام مزایا و معایب خاص خود را دارد. در برخی از سازمانها هر هشت روش به کار می‌رود و برخی به چند روش بسنده می‌کنند. این روشها عبارت‌اند از:

۱. غربال‌گری اولیه^۱؛

۲. تکمیل فرم درخواست کار^۲؛

۳. آزمونهای توانایی جسمی و ذهنی^۳؛

1. initial screening, pre-screening or pre-selection
2. Application Form

۴. آزمونهای شخصیت؛

۵. مصاحبه؛

۶. آزمونهای سلامت اخلاقی و جسمی؛

۷. داده‌های زندگینامه‌ای و بررسی سوابق؛

۸. نمونه کار (شکل ۶-۱).



شکل ۶-۱

۱. غریبال گری اولیه

در اولین مرحله، کسانی که طی فرایند کارمندیابی شناسایی شده‌اند برای مصاحبه مقدماتی به سازمان دعوت می‌شوند تا بر اساس شرح شغل و شرایط احراز ارزیابی شوند و افراد فاقد صلاحیت حذف گردند. همه کسانی که بر اساس تلاشهای کارمندیابی، داوطلب کار در سازمان می‌شوند، مناسب نیستند و بسیاری از آنها تحصیلات و تجربه لازم برای شغل را ندارند. بنابراین باید داوطلبان را به طور کلی غربال کرد تا کسانی وارد مرحله بعد شوند که حداقل شرایط لازم را از لحاظ تحصیلات و تجربه داشته باشند. در این مرحله اطلاعات دقیق‌تر درباره ماهیت و محتوای شغل در اختیار متقاضیان قرار می‌گیرد تا چنانچه خواهان شغلی با چنین ویژگیهایی نباشند، یا خود را واجد شرایط نیابند، داوطلبانه کنار بکشند. در این مرحله باید میزان حقوق و مزایایی که در صورت استخدام متقاضی به او پرداخت خواهد شد، روشن شود.

باید دقت داشت که در مرحله غربال گری اولیه نباید معیارهای ذهنی مبنای غربال داوطلبان باشد. یکی از سازوکارهای اصلی غربال گری اولیه، ارائه اطلاعات شرایط اولیه احراز شغل است که در شرح شغل نوشته شده است، و تحصیلات و

تجربه اصلی‌ترین غربال‌گرها در این مرحله‌اند. سازوکار دیگر ارائه اطلاعات مربوط به حقوق و مزایاست. اگر مدیریت منابع انسانی به طور مؤثر عمل کند، ارائه اطلاعات مربوط به حقوق و مزایا غربال‌گر اولیه خوبی است ولی اگر حقوق و مزایا بر اساس اطلاعات درست بازار عرضه کار تعیین نشده باشد ممکن است موجب از دست رفتن افراد زبده و مستعد شود (DeCenzo et al., 2010). بعضی مواقع که تعداد داوطلبان کم است از مصاحبه‌های تلفنی برای غربال‌گری اولیه استفاده می‌شود. گاهی مواقع برای انتخاب و به‌ویژه برای غربال اولیه از آزمون واندرلیک استفاده می‌شود (Dessler, 2009: 383). این آزمون بیشتر در شرکت‌های خرد، کوچک و متوسط زیر ۱۰۰ نفر به کار گرفته می‌شود و شامل ۵۰ سؤال است که واندرلیک ابداع کرده و باید در ۱۲ دقیقه تکمیل شود و به نوعی به جای آزمون هوش به کار می‌رود.

۲. تکمیل فرم درخواست کار

پس از مرحله غربال‌گری اولیه به متقاضیان باقیمانده، فرم درخواست کار داده می‌شود تا به سؤالات مندرج در آن پاسخ دهند (جدول ۱-۶). فرم درخواست کار نباید طولانی باشد و باید به سؤالاتی محدود شود که رابطه مستقیمی با شغل دارند. اگر این فرم درست طراحی شده باشد می‌تواند ابزار خوبی برای پیش‌بینی عملکرد متقاضیان در شغل باشد. معمولاً فرم درخواست دربرگیرنده مشخصات عمومی داوطلب (نام، نام خانوادگی، شماره شناسنامه، سال و محل تولد، وضعیت خدمت سربازی، آدرس و تلفن)، مشخصات تحصیلی داوطلب و محل تحصیل و سال اخذ مدرک با ذکر معدل، خلاصه‌ای از مهارت‌ها و سوابق کاری، و میزان درآمد مشاغل قبلی است. در برخی از موارد سازمانها می‌کشند ریزومه‌های مفصل‌تری دریافت کنند. در این مرحله نیز برخی از داوطلبان به دلیل عدم تناسب با شرایط احراز شغل حذف می‌شوند. با مرور مطالب فرم درخواست، سازمان می‌تواند به صورت کلی در مورد انتخاب یا عدم انتخاب فرد برای مراحل بعدی تصمیم‌گیری کند (DeCenzo et al., 2010).

ریزومه‌های ویدئویی نیز در سالهای اخیر مرسوم شده است. تحقیقی نشان داد که ریزومه ویدئویی به حساب ذکاوت و پشتکار داوطلب گذاشته می‌شود و کارفرمایان آنها را بهتر فرض کرده، بر دیگران ترجیح می‌دهند (Gorchjek, 2007: 28). باید مراقب بود که ریزومه‌های ویدئویی مبنای تبعیض و انتخاب نادرست نشود و آنهایی که ریزومه عادی فرستاده‌اند کنار گذاشته نشوند.

یک مسئله بسیار مهم در فرم درخواست این است که ممکن است داوطلب برخی از اطلاعات را نادرست نوشته باشد؛ برای مثال آموزش مجازی دانشگاه تهران در برخی از موارد با این مسئله مواجه می‌شود که برخی از داوطلبان معدل خود را بالاتر از عدد واقعی ذکر می‌کنند، چون می‌دانند که در انتخاب دانشجوی به روش مجازی اصلی‌ترین ملاک انتخاب معدل است. برای مقابله با این مسئله معمولاً در پایین فرم درخواست، محلی برای تصدیق صحت اطلاعات داده شده تعبیه می‌گردد و داوطلب امضا می‌کند که همه اطلاعات مذکور در فرم درست است و اگر نادرست بودن اطلاعات ثابت شود، سازمان می‌تواند در هر مرحله فرد را اخراج کند. مسئله دیگر این است که آیا در فرم درخواست باید اطلاعاتی در مورد سن، جنسیت، وضعیت تأهل، شغل همسر، تعداد فرزندان و سن آنها و مذهب خواسته شود؟ عده‌ای معتقدند که اگر این معیارها برای انجام شغل مهم نیستند نباید در فرم درخواست گنجانده شوند ولی عده‌ای نیز عقیده دارند که سازمان باید از این اطلاعات آگاهی داشته باشد و با توجه به آنها در مورد استخدام فرد تصمیم بگیرد. البته قوانین و مقررات کشورها در این مورد با هم متفاوت است و باید حقوق کار هر کشور نیز بررسی شود (قانون کار ایران در پیوست آمده است).

در برخی از موارد لازم است که یک سری از ویژگی‌ها مثل تحصیلات، تجربه، تأهل یا موارد دیگر وزن^۱ بالاتری داشته باشند. این وزن‌دهی به ویژگی‌های شغل بستگی دارد؛ برای مثال مایکروسافت به این نتیجه رسیده است که کسانی که ضریب هوش بالایی دارند در سالیان گذشته در این شرکت عملکرد بالاتری داشته‌اند و از این رو ممکن است در انتخاب افراد جدید به ضریب هوش وزن

جدول ۱-۶ نمونه‌ای از یک فرم درخواست کار

اطلاعات شخصی:				
نام:	نام خانوادگی:	تاریخ:	شماره شناسنامه یا کد ملی:	
آدرس:	وضعیت تاهل:	محل تولد و ملیت:	تلفن:	
تاریخ تولد:				
آیا مایلید بیشتر از ساعات اداری کار کنید؟ بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>				
آیا دوستان یا خویشاوندانی دارید که در این سازمان شاغل باشند؟ بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>				
آیا دارای سوء پیشینه هستید؟ اگر پاسخ مثبت است، نوع جرم و محکومیت خود را ذکر کنید.				
نام و نشانی فردی که در موارد اضطراری می‌توان با او تماس گرفت: نام: _____ نشانی: _____				
وضعیت جسمی: آیا دارای نقص عضو یا محدودیت جسمی هستید؟ بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>				
آیا نسبت به چیزی آلرژی داشته‌اید؟ بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>		آیا دچار بیماری‌های عصبی شده‌اید؟ بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>		
آیا در طی سه سال گذشته عمل جراحی مهمی روی شما انجام گرفته است؟ بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>				
آیا در طی سه سال گذشته به خاطر بیماری مهمی، بستری شده‌اید؟ بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>				
آیا هرگز به خاطر سانحه در کار از بیمه‌های بیکاری استفاده نموده‌اید؟ بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>				
تحصیلات و معدل:				
دبستان <input type="checkbox"/>	راهنمایی <input type="checkbox"/>	دیپلم <input type="checkbox"/>	پیش دانشگاهی <input type="checkbox"/>	
کاردانی <input type="checkbox"/>	کارشناسی <input type="checkbox"/>	کارشناسی ارشد <input type="checkbox"/>	دکتری <input type="checkbox"/>	
نام مرکز آموزشی	مکان	از تاریخ	تا تاریخ	معدل
خدمت نظام وظیفه (ویژه داوطلبان مرد): معافیت <input type="checkbox"/> پایان خدمت <input type="checkbox"/>				
طی دوره سربازی چه آموزشهایی دیده‌اید و چه مهارتها و گواهینامه‌هایی به دست آورده‌اید؟ آیا افتخارات علمی یا مواردی از این قبیل کسب کرده‌اید؟				
مهارتها و قابلیتها:				
سوابق استخدامی:				
تاریخ شروع	تاریخ پایان	نام سازمان	عنوان شغل	دلایل ترک سازمان
حقوق پیشنهادی شما برای کار خود در این سازمان چقدر است؟				
مبحث اطلاعات فوق تأیید می‌شود امضای داوطلب				

بالا تری دهد. در مشاغل هیئت مدیره ممکن است تحصیلات ضریب دو و تجربه ضریب پنج داشته باشد، چرا که از نگاه اعضای هیئت مدیره، تجربه فرد در این شغل موجب عملکرد بالاتر می شود و نقش تحصیلات از تجربه کمتر است. بنابراین وزن هر کدام از ویژگیها از شغلی به شغل دیگر متفاوت است.

بنابراین بهتر است معیارهای موجود در فرم درخواست ضریب بندی شود یعنی به عواملی که نقش مهم تری در شغل دارند ضریب بیشتر و به عوامل کم اهمیت تر ضریب کمتری داده شود. برای ارزیابی در وهله اول عوامل تحصیلات، تجربه، دلیل ترک سازمان قبلی و حقوق بررسی می گردد و اهمیت هر یک از آنها در عملکرد فرد در هر کدام از مشاغل، ارزیابی می شود و سپس ضرایبی به آنها اختصاص می یابد. بدین منظور برخی از سازمانها از فرم درخواست موزون^۱ استفاده می کنند که برای متمایز کردن داوطلبان موفق از غیرموفق مناسب است. اگر مدیران بتوانند با استفاده از عوامل مذکور در فرم درخواست، موفقیت کارکنان در گذشته را پیش بینی کنند می توان از این عوامل برای غربال داوطلبان استفاده کرد. شواهد نشان می دهد که استفاده از فرم درخواست موزون موجب کاهش هزینه های خروج کارکنان می شود (Snell & Bohlander, 2010: 261).

برخی از شرکتها از سیستمهای پیگیری داوطلبان^۲ استفاده می کنند. این سیستم نرم افزاری به کارفرما کمک می کند تا داوطلبان را بر اساس مدرک یا تجربه طبقه بندی کند و غربال اولیه و زمان بندی مصاحبه را انجام و انواع گزارشها را ارائه می دهد. برخی از شرکتها نیز از سیستم خدمات درخواست کار^۳ استفاده می کنند و داوطلب بر اساس الزامات درخواست کار که در قسمتی تحت عنوان همکاری با شرکت، در وب سایت آن موجود است، درخواست را تکمیل می کند.

۳. آزمونهای توانایی جسمی و ذهنی^۴

آزمون شخصیت، هوش، استعداد و مهارت، از مهم ترین و باارزش ترین ابزارهایی

1. Weighted Application Blank (WAB)
2. application tracking systems
3. application service provider
4. physical and cognitive ability tests

هستند که به شرط دارا بودن پایایی و اعتبار، نقش مهمی در تعیین میزان شایستگی افراد ایفا می‌کنند. یکی از شروط لازم برای استخدام این است که آیا فرد توانایی جسمی و ذهنی لازم را برای انجام شغل دارد. هر چند در سایه بهره‌گیری از فناوری بسیاری از وظایف سخت به ماشینها و رباتها داده شده است ولی هنوز مشاغل زیادی وجود دارد که نیازمند تواناییهای جسمی شاغل است (Buffardi et al., 2000). آزمون توانایی جسمی صرفاً برای منافع کارفرما انجام نمی‌شود بلکه باید مطمئن شد که شاغل توانایی جسمی لازم را دارد و در حین انجام وظیفه دچار آسیب و سانحه نخواهد شد. این آزمونها به‌ویژه در قوای نظامی، پلیس و برخی مشاغل سخت اهمیت خاصی دارد. در این آزمونها معمولاً مردان نمرات بیشتری از زنان می‌گیرند؛ از این رو آزمونها نباید به گونه‌ای انجام شود که زنان و معلولان هیچ شانس در استخدام نداشته باشند. آزمونهای توانایی جسمی شامل موارد ذیل اند (Hogan, 1991):

• کشش، قدرت و استقامت عضلانی؛

• استقامت قلبی-عروقی؛

• انعطاف‌پذیری؛

• توازن و تعادل؛

• هماهنگی.

اهمیت آزمونهای ذهنی نسبت به آزمونهای جسمی هر روز بیشتر می‌شود، چرا که نیازمندی مشاغل به تواناییهای ذهنی روز به روز بیشتر می‌شود، و مشاغل سخت به ماشینها و رباتها واگذار می‌شود. هرچقدر شغل مورد نظر متغیرتر باشد و فناوری انجام کار سریع‌تر تغییر کند، مثل مشاغل نرم‌افزاری، این تواناییها ضروری‌ترند. نیاز به تواناییهای ذهنی متناسب با شغل مورد نظر متفاوت است و جنبه‌های مختلفی از توانایی را می‌طلبد. ولی به طور کلی سه نوع توانایی ذهنی در مشاغل مدنظر قرار می‌گیرد (Nunnally, 1978):

• توانایی درک مطلب^۱: ظرفیت فرد در درک و استفاده از زبان شفاهی و

کتبی.

• توانایی محاسبه کمی: ^۱ سرعت و صحت در حل مسائل عددی و محاسباتی.

• توانایی استدلال: ^۲ ظرفیت یافتن راه حل منطقی برای مسائل متنوع.

به جای سنجیدن این سه توانایی با آزمونهای جداگانه بهتر است هر سه با یک آزمون اندازه گیری شوند. در حال حاضر در سازمانها از آزمونهای نظیر آزمون استعداد علمی^۳، آزمون تحصیلات تکمیلی^۴، مقیاس هوش بزرگسالان وچسلر^۵، آزمون بلوغ ذهنی کالیفرنیا^۶ و آزمون استعداد مدیریتی^۷ استفاده می شود.

۴. آزمون شخصیت

آزمونهای توانایی در صدد اندازه گیری توان انجام کارها هستند ولی آزمونهای شخصیت افراد را بر اساس خصوصیاتشان طبقه بندی می کنند. تستهای مختلفی همچون مایرز-بریگر، مینه سوتا و هالند در سازمانها به کار می روند ولی متداول ترین و ساده ترین آنها آزمون شخصیت پنج عاملی است که پنج بعد برون گرایی، سازگاری، وظیفه شناسی، عصبی بودن و استقبال از تجربیات جدید را می سنجد و نمونه ۴۴ سوالی آن در پیوست فصل آمده است.

وقتی توانایی فرد بالا و دارای وجدان کاری باشد، عملکردش بسیار بالا خواهد بود؛ یعنی ترکیب توانایی بالا و وظیفه شناسی بالا بهترین عملکرد را در پی خواهد داشت (Wright et al., 1995). داشتن این ویژگیها برای مدیران اصلی شرکت بسیار اساسی است. برون گرایی و سازگاری برای مشاغل همچون فروش و مدیریت میانی ضروری است. کسانی که وظیفه شناسی و سازگاری پایین داشته و درون گرا باشند هر نوع تیمی را به بیراهه می کشند (Barrick et al., 1998). البته باید مراقب ظاهر سازی داوطلب در آزمون شخصیت بود، ممکن است وی با آزمون آشنایی قبلی داشته باشد و آن را به گونه ای تکمیل کند که به نتیجه دلخواهش برسد.

1. quantitative ability
2. reasoning ability
3. Scholastic Aptitude Test (SAT)
4. Graduate Record Examination (GRE)
5. Wechsler Adult Intelligence Scale
6. California Test of Mental Maturity
7. Graduate Management Aptitude Test (GMAT)

۵. مصاحبه‌های استخدامی

استفاده از مصاحبه به عنوان ابزار اصلی برای انتخاب در همه جا و در هر سازمانی کاملاً متداول است و امروزه کمتر سازمانی بدون مصاحبه کسی را استخدام می‌کند. مصاحبه به صورت گفتگو بین مصاحبه‌کنندگان و فردی که درصدد استخدام است صورت می‌گیرد و هدف از آن ارزیابی قابلیت‌های داوطلب استخدام است.

در مصاحبه باید اطلاعاتی از متقاضی شغل به دست آید که نمی‌توان به وسیله فرم درخواست کار یا آزمون‌های استخدامی به دست آورد. باید با طرح سؤالاتی به انگیزه واقعی فرد پی برد، او را تحت فشار قرار داد و واکنش او را سنجید و صلاحیت او را برای شغل محک زد.

معمولاً هر یک از متقاضیان شغل به صورت انفرادی به وسیله گروهی از متخصصان^۱ و کارشناسان سازمان مصاحبه می‌شوند. در این شیوه هر یک از مصاحبه‌کنندگان، مصاحبه‌شونده را از زاویه خاصی بررسی می‌کند و در نتیجه، مصاحبه جامعیت بیشتری خواهد داشت. البته حضور چندین مصاحبه‌گر معمولاً باعث اضطراب در مصاحبه‌شوندگان می‌شود. باید با ایجاد جوئی مناسب، اضطراب و نگرانی مصاحبه‌شونده را کاهش داد، ولی برخی مواقع با انجام فشار، عمداً وضعیت دشواری را برای مصاحبه‌شونده به وجود می‌آورند تا میزان تحمل و چگونگی واکنش وی در مقابل فشار را بسنجند. البته نمی‌توان به اطلاعاتی که از این راه به دست می‌آید اعتماد داشت.

باید در نظر داشت که مصاحبه‌ها به صورت استاندارد و ساختاریافته و بر اهداف خاصی متمرکز باشد. باید سؤالات کیفی مصاحبه به صورت کمی رتبه‌بندی و از حالت ذهنی و شهودی خارج شود؛ برای مثال می‌توان در مصاحبه قدرت بیان مصاحبه‌شونده را ارزیابی کرد ولی نمی‌توان هوش فرد را سنجید و بهتر است برای سنجش هوش از تست‌های استاندارد استفاده کرد، یعنی حتی‌المقدور در مصاحبه باید از دخالت دادن ذهنیتهای کلی خودداری شود (McDaniel et al., 1994).

باید دقت داشت که مصاحبه ظرافت خاصی می‌طلبد و بدون توجه به این

مسئله، اعتبار مصاحبه خدشه‌دار می‌شود و عده‌ای از افراد به خاطر جهت‌گیریهای سوء مصاحبه‌کنندگان متضرر خواهند شد (Hunter & Hunter, 1984). ممکن است مصاحبه‌کنندگان به عده خاصی گرایش مثبت داشته باشند و عده دیگری از این امر آسیب ببینند و حقشان ضایع شود، ضمن اینکه سازمان نیز نتواند بهترینها را جذب کند (Pingitore et al., 1994). از این رو سؤالات مصاحبه باید معین و قابل اندازه‌گیری باشد. نمونه‌ای از سؤالات مصاحبه در جدول ۲-۶ نشان داده شده است.

مصاحبه هزینه‌های زیادی دارد. برخی معتقدند هر چقدر تعداد افراد مصاحبه‌کننده بیشتر باشد بهتر است و تعداد پنج مصاحبه‌گر را مناسب می‌دانند. از طرف دیگر مکانی که باید برای همه مصاحبه‌شوندگان و نیز مصاحبه‌کنندگان اختصاص یابد هزینه سازمان را افزایش می‌دهد.

مؤثرترین نوع مصاحبه، مصاحبه توصیف رفتاری^۱ است (DeCenzo et al., 1964: 164). برای اینکه مصاحبه مؤثر باشد بهتر است یک‌سری سؤالاتی درباره موقعیتهای خاص پرسیده شود که در آن شغل ممکن است پیش آید. این نوع مصاحبه، مصاحبه موقعیتی^۲ نامیده می‌شود و اعتبار پیش‌بینی^۳ آن بسیار بالاست و به دو صورت گذشته‌نگر و آینده‌نگر انجام می‌شود. برخی از سؤالات گذشته‌نگرند و بر مبنای تجربه فرد از وی پرسیده می‌شود که در گذشته هنگام مواجهه با چنین موقعیتی، چه کاری انجام می‌داده است. برای مثال: وقتی با کارمندی مواجه می‌شدید که از کار خود متنفر بوده چگونه در وی انگیزه ایجاد می‌کردید؟ وقتی با همکار خود بر سر مسئله‌ای اختلاف پیدا می‌کردید، چطور این مسئله را حل می‌کردید؟ وقتی کارکنان در برابر ایده‌های شما مقاومت می‌کردند چطور آنها را به تغییر متقاعد و بر این مقاومت در برابر تغییر غلبه می‌کردید؟ اینها نمونه‌ای از سؤالات مصاحبه‌های موقعیتی مبتنی بر تجربه‌اند که بهتر از سؤالات آینده‌نگر عملکرد فرد را در آن موقعیتهای پیش‌بینی می‌کنند (Pulakos & Schmitt, 1995).

1. Behavior Description Interview (BDI)

2. situational interview

3. predictive

سوالات	هدف از سؤال	پاسخ مناسب
۱	مختصری درباره خودتان بگوید.	باید به‌طور شمرده، خلاصه‌ای از مهارت‌های خود را شرح دهید.
۲	فکر می‌کنید بزرگ‌ترین نقطه قوت شما چیست؟	کلی صحبت کنید.
۳	فکر می‌کنید بزرگ‌ترین نقطه ضعف شما چیست؟	باید نقطه ضعفی را بیان کنید که از نظر سازمان، نقطه قوت باشد. مثلاً اوسواسی هستم؛ چون دوست دارم کارم همیشه بهتر از همه باشد.
۴	آینده خود در این سازمان را چگونه می‌بینید؟	با مطالعه و شناختی که از سازمان باید داشته باشید، انتظارات خود درباره پیشرفت و ترقی خود در سازمان را به‌طور واقع‌بینانه‌ای بیان نمایید.
۵	به چه دلیلی شغل قبلی خود را ترک کردید؟	بدون خصیانت، از تصمیم خود در مورد ترک شغل قبلی، دفاع کنید.
۶	اوقات فراغت خود را چگونه می‌گذرانید؟	فهرستی از سرگرمی‌های مختلفی را بدهید که نشان دهد آدمی تک‌بعدی نیستید.
۷	چه جنبه‌ای از شغل قبلی خود را بیشتر دوست داشتید؟	صریح باشد.
۸	دوست دارید سرپرستان چه تعهداتی در قبال شما داشته باشند؟	واقعیت را بگویند.

سوالات	هدف از سؤال	پاسخ مناسب
۹ آیا به غیر از این شغل در این سازمان، تا چه اندازه درباره تغییر شغل برای مشاغل دیگری نیز درخواست کار کرده‌اید؟	فعلی خود، جدی و مصمم هستید.	باید خاطر نشان سازید که تخصص و مهارت‌های شما می‌تواند در انواع سازمانها و مشاغل مختلف، کاربرد داشته باشد.
۱۰ فکر می‌کنید حقوق شما باید در چه حدودی باشد؟	شما را دارد؟	به جای یکی رقم دقیق، حداقل و حداکثری را به عنوان حقوق مناسب تعیین نمایید.
۱۱ مصاحبه کننده ناگهان سکوت می‌کند.	تحمل فشار را دارید؟	دست‌آچاره نشوید، ساکت و منتظر بمانید تا او دوباره صحبت را آغاز کند.
۱۲ مصاحبه کننده سوالات خصوصی از شما می‌کند.	زینته اصلی فکر و انگیزه شما	با آرامش و مناسبت پاسخ دهید و از کوره در نروید.
۱۳ اگر با همکاران تعارض پیدا کنید چگونه توانایی مدیریت تعارض آن را حل می‌کنید.	توانایی مدیریت تعارض	روش احساسی مناسب است ولی اگر نتیجه نداد از روش منطقی استفاده کنید.
۱۴ می‌خواهید تغییری انجام دهید، مقاومت به تغییر را چگونه می‌شکند؟	مدیریت تغییر	پاسخ دهید که علل مقاومت را بررسی می‌کنید.
۱۵ موقعیتی را توضیح دهید که وقتی هدف گذاری کرده‌اید به آن رسیده‌اید.	قدرت برنامه‌ریزی و هدف گذاری	به صورت مرحله‌ای هدفها را ارائه و نحوه نیل به آنها را توضیح دهید.
۱۶ وقتی باید بین دو فرصت مهم یکی را انتخاب کنید چگونه تصمیم می‌گیرید؟	قدرت تصمیم گیری و انتخاب	به صورت عقلانی گزینه‌ها را بررسی می‌کنید.

سوالات	هدف از سؤال	پاسخ مناسب
۱۷ زمان خود را چگونه مدیریت می کنید؟	مدیریت زمان	زمان را بر اساس اولویت فعالیتها تخصیص می دهید.
۱۸ وقتی برنامه شما با شکست مواجه می شود، چگونه واکنش نشان می دهید؟	مدیریت بحران و شکست	علل شکست را بررسی می کنید.
۱۹ موقعیتی را توضیح دهید که دیگران را تحت تأثیر قرار داده‌اید.	رهبری و نفوذ	بر قدرت هدف و رابطه بود- بود در تأثیر گذاری تأکید کنید.
۲۰ وقتی فردی با شما همکاری نمی کند و نظر منفی دارد، چگونه وی را به همکاری ترغیب می کنید؟	رهبری و تعامل و همکاری و کار تیمی	منافع وی در همکاری را تشریح می کنید.
۲۱ موقعیتی را مثال بزنید که بسیار عصبانی شده‌اید، این موقعیت را چگونه مدیریت می کنید؟	مدیریت احساسات	تشریح کنید که ۳ دقیقه اول در مدیریت احساسات بسیار مهم است.
۲۲ وقتی فردی بخواهد از شما سوءاستفاده کند، چه واکنشی نشان می دهید؟	ارتباطات قاطع و صریح	با صراحت منافع خود و وی را روشن می کنید.
۲۳ چه سطحی از عملکرد شما را خیلی راضی می کند؟	سنجش میزان موفقیت طلایی	عملکردهای بالا ولی قابل تحقق ارائه دهید.

در نوع دیگری از سؤالها که آینده‌نگرند از فرد سؤال می‌شود که مثلاً وقتی با یک کارمند بی‌انگیزه مواجه می‌شوید، وقتی با همکار خود اختلاف پیدا می‌کنید، و وقتی دیگران در برابر برنامه‌های شما مقاومت می‌کنند چه کارهایی انجام می‌دهید و چگونه این مسائل را حل می‌کنید (McDaniel et al., 2002)؟

نوع دیگر مصاحبه، مصاحبه مبتنی بر شایستگی است. منظور از شایستگیها، خصوصیات رفتاری، دانش و مهارتهایی است که موجب عملکرد بالا می‌شود. در سالهای اخیر، در شرکت‌های موفق مصاحبه‌های موقعیتی جای خود را به مصاحبه‌های مبتنی بر شایستگی^۱ داده‌اند. در این نوع مصاحبه‌ها میزان تناسب شایستگیهای داوطلب با سطح شایستگی مورد نیاز برای شغل مورد نظر سنجیده می‌شود (Kessler, 2006: 15). نمی‌توان در جنگهای آینده با جنگ‌افزارهای گذشته پیروز شد، دنیای کار تغییر یافته و نیازمند شایستگیهای جدید است. در مصاحبه مبتنی بر شایستگی، بر اساس سؤالات ساختاریافته، شایستگیهای محوری فرد ارزیابی می‌شود. لازمه این نوع مصاحبه این است که شایستگیهای محوری هر شغل شناخته شده باشد.

سوزان میلارد^۲، معاون مدیریت استعدادها در شرکت «جانسون و جانسون» معتقد است که استفاده از این روش در سال ۲۰۰۵ به جذب استعدادهای مورد نیاز شرکت کمک مؤثری کرده است (Kessler, 2006: 25). برای مثال یکی از شایستگیهای محوری در این شرکت، بهبود عملکرد و نیل به نتایج است. در این زمینه سؤالات مصاحبه این گونه است:

۱. لطفاً مصداقی را ذکر کنید که در نیل به نتایج بسیار مؤثر و قوی عمل کرده‌اید؟ چه مراحلی را برای نیل به نتایج طی کردید؟
۲. تصور کنید که انتظارات مشتریان به طور روزافزون در حال افزایش است، چطور به این انتظارات پاسخ می‌دهید؟ برای درک مشتریان چه راهکاری را انتخاب می‌کنید؟ از اطلاعات مشتری چطور در بهبود خدمات استفاده می‌کنید؟
۳. نیل به اهداف بزرگ بسیار سخت است، هدف بزرگی را ذکر کنید که در گذشته به آن دست یافته‌اید؟ چرا این هدف بزرگ است و چه نتایجی داشته است؟

1. competency-based interview

2. Susan Millard

۴. پروژه‌ای را در نظر بگیرید که تیمی در حال انجام آن است و شما مدیر آن هستید، چطور بر مشکلات پروژه و تیم غلبه می‌کنید؟ معمولاً ۳ تا ۵ سؤال برای هر شایستگی پرسیده می‌شود. علاوه بر نتیجه‌مداری، قدرت تأثیرگذاری و نفوذ، ارتباطات مؤثر، ریسک‌پذیری، همکاری و کار تیمی، ابداع و نوآوری، مدیریت تغییر، قابلیت تطبیق، تفکر استراتژیک و مشتری‌مداری به عنوان شایستگی‌های محوری مطرح هستند.

باید در نظر داشت که انجام مصاحبه به عهده یک نفر نباشد و توسط چند مصاحبه‌گر انجام شود تا خطاهای ذهنی به حداقل برسد. در شرکت‌هایی مثل والت دیسنی، داوطلبان توسط مدیر منابع انسانی، مدیران ارشد سازمان، سرپرست مستقیم، همکاران زبده و برخی از مشاوران منابع انسانی مصاحبه می‌شوند (DeCenzo et al., 2010). مصاحبه‌کنندگان باید در این زمینه آموزش داده شوند. تکیه بر معیارهای معین و توجه به شواهد و همه ابعاد مصاحبه‌شونده و پرهیز از خطاهای ادراکی (قلی‌پور، ۱۳۸۶) برای نیل به قضاوت نهایی توصیه می‌شود (Ganzach, 2000: 1). برای پرهیز از خطاهای ادراکی لازم است در ترکیب مصاحبه‌کنندگان از زنان و افرادی از قومیت‌های مختلف نیز حضور داشته باشند.

یک نکته بسیار مهم این است که کانون توجه مصاحبه مسائلی باشند که در آزمونهای دیگر سنجیده نشده‌اند. وقتی از داوطلب آزمون هوش به عمل آمده است دیگر نیازی نیست در مصاحبه سؤالی در این راستا از وی پرسیده شود. مصاحبه‌کنندگان ممکن است طبق اصل ۹۰-۹۰ تحت تأثیر مصاحبه‌شونده قرار گیرند و ممکن است اطلاعات منفی بیش از اندازه مورد توجه قرار گیرد.

برای جلوگیری از سوگیری در مصاحبه بهتر است مصاحبه‌کنندگان ریزومه داوطلب، فرم تقاضا و نتیجه آزمونهای قبلی را در اختیار نداشته باشند. در حین مصاحبه نیز مصاحبه‌کنندگان باید مراقب مدیریت تصویرسازی^۲ داوطلب باشند. داوطلب می‌کوشد تصویر مثبتی در ادراک مصاحبه‌کنندگان ایجاد کند؛ برای مثال

۱. یعنی اینکه ۹۰ درصد ذهنیت ما در مورد مصاحبه‌شونده در ۹۰ ثانیه اول رخ می‌دهد.

2. impression management

وقتی که متوجه می‌شود وجدان کاری برای مصاحبه‌کنندگان مهم است سعی می‌کند مطالبی را بگوید که بیانگر وظیفه‌شناسی و وجدان کاری وی باشد.

مصاحبه‌گر معمولاً از مصاحبه‌شونده‌ای که نظرات مشابهی با نظرات خود او مطرح می‌کند ارزیابی بهتری به عمل می‌آورد، یعنی دچار اثر «من‌سانی» می‌شود. تقدم و تأخر، یعنی ترتیب ورود مصاحبه‌شوندگان به جلسه مصاحبه در ارزیابی آنان مؤثر است. هنگامی که چند نفر پی‌درپی مصاحبه می‌شوند به جای ارزیابی نقاط ضعف یا قوت هر یک از آنان معمولاً مصاحبه‌شوندگان با یکدیگر مقایسه می‌شوند. اگر بعد از دو فرد ضعیف با فرد متوسط مصاحبه شود نتیجه ارزیابی، خوب اعلام می‌گردد، در حالی که اگر با همان شخص بعد از فردی قوی مصاحبه می‌شد ضعیف اعلام می‌شد، یعنی اگر معیار مغنی وجود نداشته باشد هر فرد با آخرین مصاحبه‌شونده مقایسه می‌گردد و اثر مقایسه‌ای رخ می‌دهد. معمولاً به اطلاعات منفی اهمیت بیشتری داده می‌شود (اثر منفی). گاهی مصاحبه‌گر تصمیم خود را درباره مصاحبه‌شونده خیلی زود و در همان اوایل مصاحبه اتخاذ می‌کند (اثر تقدم)، خطاهای ادراکی در فصل هشتم، مدیریت عملکرد کارکنان، آمده است. تمایل به ارزیابی داوطلب در دقایق اولیه، تأکید بر موارد منفی، عدم آگاهی از نیازمندیهای شغل، فشار زمانی برای استخدام سریع، خطای مقایسه داوطلبان با همدیگر، تأثیرپذیری از رفتارهای غیرکلامی، جذابیت ظاهری داوطلب، و تملق و چاپلوسی موجب انتخاب نادرست می‌شود که باید مدنظر مصاحبه‌کنندگان قرار گیرد (Dessler, 2009: 162).

مصاحبه‌های منظم و سازمان‌یافته که سؤالات آن معلوم و از پیش تنظیم شده‌اند، مؤثرتر از مصاحبه‌های آزاداند و مصاحبه‌آزاد پایایی بسیار پایینی دارد. اگر سؤالات در مصاحبه‌ها یکسان نباشد، اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌شوندگان نیز یکسان نخواهد بود. مسائل و مشکلات مصاحبه، بیشتر به مصاحبه‌گر برمی‌گردد تا خود مصاحبه، ولی روشی وجود ندارد که به وسیله آن بتوان پایایی و روایی مصاحبه را افزایش داد. در هر حال، رعایت نکات مذکور می‌تواند به افزایش اثربخشی مصاحبه کمک کند.

باید در نظر داشت که واقعیتهای شغل مورد نظر به داوطلب ارائه شود. سازمانها با سازوکارهای متفاوتی همچون فیلم، بروشور و یا بازدید می‌کوشند به انعکاس واقعی شغل^۱ پردازند تا داوطلب با چشم باز تصمیم بگیرد و نرخ ترک خدمت سازمان کاهش یابد. مصاحبه‌گر باید درباره شغلی که برای تصدی آن با افراد مصاحبه می‌کند، اطلاعات کافی داشته باشد تا بتواند سؤالات مربوط به آن را مطرح کند و اطلاعات مفیدی به دست آورد. پاسخهای مصاحبه‌شونده به سؤالات باید بلافاصله در فرمهای استاندارد مصاحبه منعکس شود و اطلاعات جمع‌آوری شده پس از خاتمه مصاحبه تحلیل و طبقه‌بندی گردد، چرا که مصاحبه‌گر معمولاً بیش از نیمی از مطالب مطرح شده در مصاحبه را پس از مصاحبه فراموش می‌کند. مدت مصاحبه نباید کوتاه باشد، چرا که احتمال تصمیم‌گیری عجولانه و ارزیابی نادرست از مصاحبه‌شونده افزایش می‌یابد (Snell & Bohlander, 2010: 283-286).

توصیه می‌شود برای موفقیت در مصاحبه، قبل از رفتن به مصاحبه اطلاعاتی را در مورد سازمان به دست آورید و با محدوده فعالیت آن آشنا شوید. سعی کنید پنج دقیقه قبل از مصاحبه در مکان مصاحبه حاضر شوید نه بیشتر؛ در حین مصاحبه چیزی را یادداشت نکنید؛ در مورد سابقه و گذشته خود بیش از دو دقیقه صحبت نکنید و اطلاعات غیرضروری در مورد گذشته و کارهای قبلی ندهید؛ لباس مناسب و ظاهر منزه داشته باشید (محافظة کارانه لباس بپوشید)؛ در مورد تواناییهای خود اغراق نکنید؛ قبل از مصاحبه، خود را برای آن آماده کنید و تمرین نمایید؛ اگر مصاحبه‌کننده‌ای خواست با شما دست بدهد، با رعایت مسائل ارزشی جامعه، محکم و به گرمی با او دست دهید؛ سعی کنید در نشستن و حرکات بدن اعتماد به نفس نشان دهید؛ خودتان باشید، به حفظیات خود اتکا نکنید و راحت سخن بگویید چون مصاحبه‌کنندگان جملات حفظ شده را تشخیص می‌دهند؛ پس از پایان مصاحبه با اظهار ادب از مصاحبه‌کنندگان تشکر کنید؛ به فاصله شخص طرف مقابل احترام بگذارید و اگر چیدمان اتاق مصاحبه، رسمی است و مصاحبه‌کنندگان با فاصله بیش از سه متر از شما نشسته‌اند سعی کنید رسمی برخورد کنید؛ تماس چشمی مناسب

برقرار کنید (بیش از ۳۰ ثانیه خیره نشوید)؛ احترام آمیز و درست و مؤدبانه رفتار کنید؛ از حرکات دست استفاده کنید؛ از حالات بدن به طور مناسب استفاده کنید (شانه‌ها متمایل به سمت جلو باشد)؛ در زمانهای مناسب لبخند بزنید؛ به ارتباطات غیر کلامی طرف مقابل واکنش نشان دهید؛ کلام نباید با ارتباطات غیر کلامی در تضاد باشد؛ لحن صدای خود را متناسب با شرایط تغییر دهید.

جدول ۳-۶

ده فرمان برای مصاحبه گر

۱. سؤالاتی که جواب بلی یا خیر دارد نپرسید.
۲. داوطلب را با اشارات یا لبخند راهنمایی نکنید.
۳. بی توجهی نکنید و پاسخهای داوطلب را تمسخر نکنید.
۴. اجازه ندهید که داوطلب مصاحبه را اداره کند.
۵. سعی کنید خودتان بیشتر زمان مصاحبه را صحبت نکنید.
۶. سؤالات باز و تشریحی پرسید.
۷. به داوطلب گوش دهید و همدلی کنید.
۸. با تکرار جملات داوطلب، نظرش را بهتر جویا شوید.
۹. از داوطلب بخواهید در مورد نظرات مصداق و مثال بیاورد.
۱۰. در صورت انحراف از بحث با جملات مثبت و انگیزاننده داوطلب را به مسیر اصلی مصاحبه برگردانید.

۶. داده‌های زندگینامه‌ای و بررسی سابقه

مرحله بعدی، بررسی سوابق و تعیین صحت مدارکی است که فرد به سازمان داده است. صحبت با کارفرمایان قبلی متقاضی درباره عملکرد شغلی وی و برقراری ارتباط با مراکز آموزشی صادرکننده گواهینامه‌های تحصیلی و کسانی که وی را می‌شناسند یا معرف او بوده‌اند از جمله اقداماتی است که در این مرحله انجام می‌شود (Breugh, 2009).

معمولاً همه سازمانها قبل از دعوت به مصاحبه اطلاعات زندگینامه‌ای^۱ و فرمهای معرفی‌نامه^۲ داوطلب را بررسی می‌کنند. برخی از این اطلاعات را خود

1. biographical data
2. reference letters

داوطلب ارائه می‌دهد و برخی دیگر از کسانی که داوطلب را می‌شناسند تهیه می‌شود. بررسی اطلاعات زندگینامه‌ای از قدیمی‌ترین روشهای انتخاب است که اولین بار در سال ۱۹۱۷ برای انتخاب فروشندگان بیمه به کار رفت (Snell & Bohlander, 2010: 262).

باید در نظر داشت که این اطلاعات برای استخدام فرد لازم است ولی در خیلی از مواقع به منزله موفقیت شغلی فرد در آینده نیست و ممکن است فردی با داشتن داده‌های بسیار مثبت، عملکرد پایینی داشته باشد (Hunter & Hunter, 1984). یکی از مشکلات چنین اطلاعاتی آن است که اکثر کسانی که معرف داوطلب‌اند اطلاعات بسیار مثبتی درباره وی می‌دهند و اعتبار این اطلاعات پایین است، چون در اکثر مواقع خود داوطلب این افراد را معرفی می‌کند. در ایران نیز تکمیل‌کننده‌های معرفی‌نامه‌ها برای اینکه مشکل و دردسری برای خودشان پیش نیاید، فرمها را با دید بسیار خوش‌بینانه و مثبت تکمیل می‌کنند.

مزیت چنین اطلاعاتی آن است که هزینه بسیار پایینی دارد. توصیه می‌شود که بین ۳-۵ معرفی‌نامه استفاده گردد و علاوه بر آن یک مصاحبه با داوطلب ترتیب داده شود. بهتر است به جای اینکه ده معرفی‌نامه درباره داوطلب تهیه شود آن را به نصف کاهش و یک مصاحبه انجام داد.

ممکن است این گونه تلقی شود که گردآوری اطلاعات از گذشته فرد، نادیده گرفتن حریم خصوصی است ولی نمی‌توان خطر استخدام افراد نامناسب را نادیده گرفت. به هر حال کارفرما باید بداند که چه کسانی برای وی کار می‌کنند و چه سوابقی دارند. بررسی سوابق از این جهت ارزشمند است که بهترین پیش‌بینی‌کننده رفتار آینده فرد، رفتار گذشته وی است. سازمانها معمولاً یک سری از اطلاعات ارائه شده در فرم درخواست کار را کنترل می‌کنند. دلیل اصلی کنترل این است که ممکن است داوطلب در ارائه سوابق خود اغراق کرده و مطالبی فراتر از واقعیت را نوشته باشد. برای اطمینان از صحت یا سقم اطلاعات ارائه شده می‌توان با سازمانی که قبلاً داوطلب در آنجا کار می‌کرده است تماس گرفت. برخی مواقع نیز مدرسه یا دانشگاه محل تحصیل و همکاران قبلی، مبنای کنترل اطلاعات قرار می‌گیرند (Noe et al., 2009: 161).

جدول ۴-۶ نمونه‌ای از سؤالات از معرفین (Dessler, 2009: 168)

نام داوطلب:	نام سازمان:	تاریخ استخدام:
نام پست:	میزان حقوق:	دلیل خروج:
(اول اشاره شود که داوطلب پرسش از معرف را قبول کرده است).		
۱. داوطلب چه مسئولیتی در سازمان شما داشت؟		
۲. روابط داوطلب با همکاران و زیردستان و سرپرستان چگونه بود؟		
۳. نگرشهای کاری مثبت و منفی داوطلب چیست؟		
۴. کمیت و کیفیت عملکرد داوطلب چگونه بود؟		
۵. نقاط قوت داوطلب در شغل چه بود؟		
۶. نقاط ضعف داوطلب در کار چه بود؟		
۷. ارزیابی کلی شما از داوطلب چیست؟		
۸. آیا شما وی را برای این شغل توصیه می‌کنید؟ چرا؟		
۹. آیا این داوطلب صلاحیت استخدام مجدد را دارد؟		
۱۰. اگر نظر دیگری دارید بفرمایید.		

در برخی مواقع سخت‌گیری در مورد بررسی سوابق بسیار ضروری است؛ مثلاً وقتی سازمانی با وجود اختلاس فرد در شغل قبلی، وی را استخدام می‌کند باید مسئولیت اشتباه خود را در استخدام به عهده بگیرد. چنین استخدامهایی پیامدهای ناگواری برای سازمان در پی داشته، تصویر سازمان در جامعه را خدشه‌دار می‌سازد. البته سازمان حق ندارد واقعیتهای محرمانه داوطلب را افشا کند و آرامش وی را به خطر اندازد. برخی سازمانها خود به طور مستقیم به بررسی سابقه داوطلب اقدام می‌کنند و برخی نیز از سازمانهای دیگر برای بررسی سوابق استفاده می‌کنند. پس از اینکه داوطلب با موفقیت همه مراحل انتخاب را پشت سر نهاد، به صورت آزمایشی استخدام می‌شود (در فصل مربوط به جامعه‌پذیری و آشناسازی به این موضوع پرداخته می‌شود).

۷. آزمونهای سلامت جسمی-اخلاقی

پس از به کارگیری فرد به صورت آزمایشی لازم است قبل از تکمیل پرونده بیمه وی یک سری آزمایشها و معاینات پزشکی انجام شود. این آزمایشها به عنوان اطلاعات

موثق برای بیمه‌های عمر و از کارافتادگی مبنا قرار می‌گیرند تا سازمان در آینده متضرر نشود. از آنجا که کارکنان تحت پوشش بیمه‌های مختلف قرار می‌گیرند باید سلامت جسمی متقاضی در حداقل قابل قبولی برای بیمه شدن باشد. با معاینه پزشکی، وضعیت جسمی متقاضی در بدو ورود به سازمان در پرونده او ثبت می‌شود و در صورت بروز بیماری پس از استخدام به آسانی می‌توان تشخیص داد که این بیماری ناشی از شغل است یا خیر. تعیین وضعیت جسمی شاغل در بدو استخدام، از احتمال شکایت وی علیه سازمان پیشگیری می‌کند.

آزمایش مواد مخدر نیز برای استخدام در سازمان رایج است که به علت تستهای شیمیایی اعتبار و پایایی بالایی دارد. جایگزین جدید برای آزمایش مواد مخدر، استفاده از آزمون تناسب وظیفه‌ای^۱ است که میزان هوشیاری و توانایی ذهنی داوطلب را در وظایف حساس شغلی می‌سنجد (Noe et al., 2009: 166).

در موارد نادری از آزمون صداقت^۲ یا پلی‌گراف یا دروغ‌سنج^۳ استفاده می‌شود. البته در سال ۱۹۹۸ استفاده از این آزمون برای انتخاب ممنوع شده است. دروغ‌سنج دستگاهی است که از آن برای تعیین صحت و سقم گفته‌های افراد استفاده می‌شود، و بر اساس این فرض ساخته شده که دروغ‌گویی، حالتی غیرطبیعی است و باعث تغییرات فیزیولوژیک در فشار خون می‌شود که دستگاه می‌تواند به آنها پی برده، ثبت‌شان کند. ولی به غیر از دروغ‌گویی، عوامل زیادی می‌توانند باعث التهاب و اضطراب در افراد شوند؛ از این رو ابزار معتبر و قابل اعتمادی نیست (سعادت، ۱۳۷۵: ۱۳۵).

۸. نمونه کار

در سازمانهایی که انتخاب مبتنی بر شایستگی^۴ اهمیت یافته است از روش نمونه کار برای سنجش مهارت و استعداد افراد استفاده می‌شود (Snell & Bohlander, 2010: 276)، و به جای امتحان کتبی، که روش معمول در آزمونهای سنتی است، از متقاضی شغل خواسته

1. Fitness-For-Duty Testing
2. Honesty and Integrity Test
3. Lie Detector or Polygraph
4. competency-based selection

می‌شود تا بخشهایی از کار را عملاً انجام دهد. به عنوان مثال شرکت‌های چاپ و نشر برای انتخاب ویراستار از داوطلب می‌خواهند مطالبی را ویرایش کند و پس از ارزیابی کیفیت نمونه کار در مورد استخدام وی تصمیم می‌گیرند. روش نمونه کار برای آزمودن کارکنان به دو طریق مورد استفاده قرار می‌گیرد: شبیه‌سازی و کانون ارزیابی (سعادت، ۱۳۷۵: ۱۳۲).

شبیه‌سازی. یکی از آزمونهای معتبر برای انتخاب افراد مناسب، شبیه‌سازی عملکرد^۱ است. برخلاف آزمونهای قلم-کاغذی، در این شرایط فرد در شرایطی مثل شرایط واقعی قرار می‌گیرد و باید عملکرد خود را نشان دهد. در این روش تلاش می‌شود شغل در مقیاس کوچک‌تری بازسازی شود سپس از متقاضی خواسته می‌شود تا با انجام وظایفی خاص، مهارت خود را برای احراز شغل به نمایش بگذارد. این روش، چون محتوای آزمون با محتوای شغل تفاوتی ندارد، ابزار مؤثری برای پیش‌بینی موفقیت فرد در شغل است و اثربخشی آن از آزمونهای کتبی مانند آزمون استعداد، هوش و شخصیت بیشتر است. چون میان آزمون و شغل ارتباط قوی وجود دارد، احتمال شکایت علیه سازمان به دلیل تبعیض در انتخاب و استخدام، بسیار کم خواهد شد. زیرا از نظر متقاضیان شغل این روش منصفانه‌تر و منطقی‌تر است.

آزمون نمونه کار یا آزمون عملکرد در حین انجام کار نوعی شبیه‌سازی شغل در قالب کوچک‌تر است. در برخی شرکتها مثل مک‌دونالد نمونه کار در شرایط کاملاً واقعی انجام می‌گیرد: برای مثال وقتی مک‌دونالد می‌خواست شعبه مسکو را افتتاح کند چهار مدیر اصلی آن در شعبه اسکایدون کانادا به صورت واقعی آزمون و سپس در شعبه مسکو به پستهای مدیریتی منصوب شدند.

مسئله بسیار مهم این است که آزمونهای نمونه کار مختص آن شغل‌اند و تعمیم آنها به مشاغل دیگر امکان‌پذیری کمتری دارد. از طرفی از آنجا که این آزمونها مختص یک شغل خاص در سازمان خاص‌اند بنابراین ممکن است استاندارد نباشند. این ویژگیها باعث می‌شود که هزینه ایجاد این آزمونها بالا باشد و سازمانها ترجیح دهند از آزمونهایی استفاده کنند که به صورت گسترده‌ای در اکثر سازمانها استفاده

می‌شوند. البته شیوع فناوری اطلاعات باعث شده است که یک سری از آزمونهای نمونه کار به صورت آنلاین و با هزینه کمتر قابل دسترس باشد (Nicholson, 2000: 102). نمونه کار از شغلی به شغل دیگر متفاوت است. برای تحویلدار بانک ممکن است نمونه دربرگیرنده محاسبات لازم در زمان مشخص باشد، از این رو بزرگ‌ترین عیب این روش انتخاب، دشواری ایجاد شرایطی مثل شرایط واقعی برای هر شغل است. کانون ارزیابی با وجود مزایایی که برای روش نمونه کار شمرده شد نمی‌تواند از آن برای مشاغل پیچیده استفاده کرد؛ زیرا نمی‌توان جنبه‌های مختلف کار را نمونه‌برداری کرد و آن را در قالب یک آزمون گنجانید. بدین منظور از کانون ارزیابی^۱ استفاده می‌شود (Thornton & Gibbons, 2009). در کانون ارزیابی از متقاضیان شغل‌های پیچیده یا مشاغل مدیریتی خواسته می‌شود تا تمرین‌هایی را انجام دهند. در حین اجرای این تمرین‌ها کارشناسان منابع انسانی یا روان‌شناسان حرفه‌ای، رفتار و چگونگی عملکرد افراد را ارزیابی می‌کنند. از آنجا که تمرینات کانون ارزیابی برای آزمودن شرکت‌کنندگان شامل نمونه‌های واقعی از شغل است استفاده از این روش روایی دارد و ابزار قابل اعتمادی برای پیش‌بینی عملکرد آتی فرد در شغل است (Noe et al., 2009: 164).

در کانون ارزیابی، معمولاً بین شش تا هشت ارزیاب از روان‌شناسان حرفه‌ای و مدیران وجود دارند که برای ارزیابی متقاضیان آموزش دیده‌اند. اجرای برنامه‌های مختلف در کانون ارزیابی معمولاً بین دو تا چهار روز طول می‌کشد. در طی این مدت، بعد از یک مصاحبه مقدماتی، افراد در تمریناتی شرکت می‌کنند؛ برای مثال از فرد خواسته می‌شود تا پشت میزی قرار گرفته، تصور کند که مدیر واحدی در سازمان است. سپس پرونده‌ای شامل مسائلی که مدیر این پست، در طی روز با آن روبه‌روست به فرد می‌دهند و از او می‌خواهند تا درباره آنها تصمیم‌گیری کند. یا اینکه مسئله یا قضیه‌ای اداری به فرد محول می‌شود تا آن را تجزیه و تحلیل کرده، گزارشی در آن زمینه ارائه دهد. همچنین ممکن است از افراد خواسته شود تا در مباحثات گروهی شرکت کنند یا اینکه در نقش‌های متفاوت قرار گرفته، «بازیهای مدیریتی» انجام دهند (Ivancevich, 2010: 235).

ارزیابان، رفتار و عملکرد افراد را در حل مسائلی که برای آنها مطرح گردیده است ملاحظه و یادداشت می‌کنند. هر یک از افراد بر اساس خصوصیتی از قبیل توان تصمیم‌گیری، خلاقیت، قدرت تحمل فشارهای روحی و روانی، توان انتقال مفاهیم و ایجاد رابطه با دیگران ارزیابی و درجه‌بندی می‌شوند. بر اساس مجموعه اطلاعاتی که درباره هر یک از افراد به دست آمده است، توانایی واقعی یا بالقوه آنها برای احراز شغل برآورد می‌شود. البته در کنار این آزمون‌ها معمولاً یک متخصص رفتار سازمانی نیز از آزمون‌های شخصیت و تواناییهای فکری بهره‌گیری و نتیجه را گزارش می‌دهد. هرچند استفاده از کانون ارزیابی هزینه‌های سنگینی به همراه دارد، اما این هزینه‌ها بجاست و موجب انتخاب افراد شایسته می‌شود (سعادت، ۱۳۷۵: ۱۳۳-۱۳۴).

برخی مواقع از خط‌شناسی^۱ برای ارزیابی شخصیت، هوش، سطح انرژی، خلاقیت، صداقت، بلوغ احساسی، قدرت کارآفرینی و تعادل فکری و روحی استفاده می‌شود که آزمون قابل اعتمادی به شمار نمی‌رود (Snell & Bohlander, 2010: 269) و به هیچ‌وجه در ایران توصیه نمی‌شود.

رویکرد حذفی یا موازی

کسانی که همه الزامات سیستم انتخاب را با موفقیت پشت سر گذاشته‌اند، به مدیر واحد مربوط معرفی می‌شوند، زیرا این مدیر است که باید بتواند با کارمند خود به آسانی کار کند و اگر عملکرد بعدی کارمند نشان دهد که انتخاب وی نادرست بوده است، سرپرست نمی‌تواند کسی جز خود را مقصر بداند و باید سعی کند با آموزش کارمند و پشتیبانی از او مشکلاتش را رفع کند.

یک سؤال 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 سرگذارند (DeCenzo et al., 2010: 168)؛ مثلاً وقتی در شرایط احراز عنوان شده است که حداقل تجربه لازم سه سال است، فردی با دو سال تجربه در مرحله بررسی

1. graphology or hand writing analysis

فرم درخواست باید کنار گذاشته شود؟ با رویکرد حذفی^۱، پاسخ مثبت است ولی در رویکرد مقابل آن همه داوطلبان باید همه مراحل را طی کنند. سازمانها متناسب با شرایط خود یکی از این رویکردها را انتخاب می کنند.

فرایند انتخاب شامل یک سری مراحل پی در پی است، و نداشتن یکی از شرایط احراز شغل یا هر گونه اشتباه و لغزش متقاضی در هر یک از مراحل باعث حذف وی می گردد. در بسیاری از مشاغل، اطلاعات مثبت فرد بر جنبه های منفی ارجحیت دارد؛ برای مثال ممکن است فرد مدرک دانشگاهی نداشته باشد ولی دارای تجربیات باارزشی باشد که فقدان مدرک دانشگاهی را جبران نماید. بنابراین شاید بهتر باشد که به جای انتخاب مرحله ای یا حذفی، افراد بر اساس ارزیابی جامع انتخاب شوند؛ یعنی به همه متقاضیان شغل اجازه داده شود تا تمام مراحل فرایند انتخاب را بگذرانند و سپس با ارزیابی نتایجی که در مجموع به دست می آید درباره صلاحیت و استخدام هر یک از آنها تصمیم مقتضی اتخاذ گردد (Noe et al., 2009: 170).

در روش حذفی این خطر وجود دارد که داوطلب دارای صلاحیت به دلیل ضعف در یکی از مراحل حذف شود. روش ارزیابی جامع، این مشکل را برطرف ساخته و انتخاب بر این اساس واقع بینانه تر است؛ چرا که هیچ انسانی نمی تواند از همه جهات کاملاً بی عیب باشد. البته انتخاب کارکنان به این روش هزینه ارزیابی و انتخاب کارکنان را بالا می برد و کاری بسیار وقت گیر است. همچنین رد افراد بعد از اینکه تمام مراحل انتخاب را با امید زیاد پشت سر گذاشتند، بسیار سخت خواهد بود و ممکن است موجب تضعیف روحیه و کاهش اعتماد به نفس آنها شود.

فرایند انتخاب، فرایندی دوجانبه است که در آن سازمان می کوشد تا از میان متقاضیان، بهترین نیروها را انتخاب کند، داوطلبان نیز سعی می کنند بهترین سازمان را انتخاب کنند. در هر یک از مراحل، متقاضی شغل و سازمان همدیگر را ارزیابی می کنند. افراد از مشاغل استقبال می کنند که با اهداف و روحیه آنها سازگاری و برایشان جذابیت داشته باشد. هر انسانی دوست دارد شغلش دارای آینده ای روشن و مطمئن باشد و به او در نیل به اهداف زندگی اش کمک کند.

طرز برخورد سازمان با داوطلبانی که موفق نشده‌اند بسیار مهم است. سازمان نباید این افراد را نادیده بگیرد. برخورد مناسب با این افراد در آینده سازمان از این جهت اهمیت دارد که در شکل‌دهی تصویر عمومی از سازمان مؤثر است. این افراد ممکن است در آینده مشاغل بسیار مهمی را کسب کنند (DeCenzo et al., 2010) و برای سازمان مشکل‌ساز شوند. بهتر است نامه‌ای محترمانه و مستدل برای آنها ارسال شود تا تصویر مناسبی از سازمان در ذهن داشته باشند.

جدول ۵-۶

ده فرمان برای انتخاب مؤثر کارکنان (Billikopf & Sandoval, 1991)

۱. مراقب باشید که داوطلبان تصویری از خود ارائه می‌دهند که فرد مناسبی برای شغل هستند. معرفی‌نامه‌ها معمولاً خیلی مثبت نوشته می‌شوند و بسیاری از کارکنان بر مبنای شهود و تصویر اولیه انتخاب می‌شوند.
۲. وقتی به استخدام فوری یک فرد نیاز دارید، اول فردی را به صورت موقت استخدام کنید. استخدام موقت یک فرد بسیار بهتر از حالتی است که یک فرد تقریباً مناسب را زیر فشار زمانی انتخاب کنید.
۳. قبل از انتخاب حتماً تحلیل شغل، شرح شغل، شرایط احراز شغل، شرح وظایف و مسئولیتها را آماده کنید، چرا که انتخاب موفق به درک کامل و شفاف از مؤلفه‌های شغلی بستگی دارد.
۴. نیاز به مستخدم جدید یا پست جدید سازمانی را تعیین کنید. خلاقانه فکر کنید که آیا می‌شود کار را بدون استخدام فرد جدید انجام داد.
۵. قانونی عمل و فرایند انتخاب و استخدام را استاندارد کنید. به معیارهای عینی برای انتخاب توجه و به خاطر منافع شخصی خود سعی کنید بهترینها را انتخاب کنید.
۶. به ارتباطات غیرکلامی همچون دست دادن مطمئن، حرکات دست، تماس چشمی و غیره توجه کنید. لباس کثیف، کفشهای بدون واکس و ظاهر نامرتب نشان از بی‌توجهی و بی‌دقتی فرد دارد.
۷. میزان حقوق را برای شغل مورد نظر تعیین کنید.
۸. اگر از افراد مستعد و حائز شرایط داخلی فردی وجود دارد، اولویت را بر داخل بگذارید.
۹. مصاحبه را تنظیم و نقش هر یک از مصاحبه‌کنندگان را در فرایند مصاحبه تعریف کنید. فرمهای مصاحبه را برای تکمیل در حین مصاحبه آماده کنید.
۱۰. در مصاحبه بر سؤالات رفتاری و موقعیتی تأکید کنید و ارزیابیها را بلافاصله پس از مصاحبه انجام دهید.

معیارهای ارزیابی روشهای انتخاب

پایایی^۱: به ثبات مقیاس اندازه‌گیری در شرایط مختلف اشاره دارد و اینکه تا چه اندازه آزمون، مصاحبه یا روشهای دیگر انتخاب در طول زمان نتایج مشابهی دارند (Snell & Bohlander, 2010: 256).

اعتبار پیش‌بینی^۲: به ارتباط نمرات آزمون داوطلبان با عملکرد شغلی آینده آنان اشاره دارد. پس از مدتی که فرد به استخدام سازمان درآمد، عملکرد او سنجیده و با نتایج آزمون مقایسه می‌شود (Noe et al., 2009: 154).

اعتبار محتوا^۳: به سازگاری بین سؤالات آزمون و نوع موقعیتهای و مشکلاتی که در شغل رخ می‌دهد اشاره می‌کند. بنابراین دانش، مهارت و توانایی داوطلب برای حل مشکلات شغلی سنجیده می‌شود (DeCenzo et al., 2010: 172).

اعتبار سازه^۴: سازگاری بین نمرات بالای آزمون و سطح بالایی از سازه‌هایی همچون هوش و توانایی رهبری، و همچنین سازگاری بین این سازه‌ها با عملکرد بالا را در شغل می‌سنجد (Ivancevich, 2010: 219).

تعمیم‌پذیری^۵: باید روشن شود که تا چه اندازه آزمون مورد استفاده قابلیت تعمیم دارد. یک آزمون تعمیم‌پذیر در مشاغل، سازمانها، افراد و دوره‌های زمانی دیگر هم قابل استفاده خواهد بود. باید روشن شود آزمونی که در یک سازمان معتبر است آیا در سازمان دیگر هم اعتبار دارد یا خیر.

عملی بودن^۶: پایایی، اعتبار و تعمیم‌پذیری موجب ارزشمندی یک آزمون می‌شود، ولی باید دید که انجام آزمون تا چه اندازه در سازمان از لحاظ هزینه، زمان و فرهنگ امکان‌پذیر است (Noe et al., 2009: 155).

قانونی بودن^۷: آزمون باید از لحاظ قانونی مشکلی نداشته باشد، برای مثال ممکن است اطلاعات محرمانه داوطلب به پیش‌بینی عملکرد شغلی آینده او کمک کند اما باعث زیر پا گذاشتن حریم شخصی وی شود.

1. reliability
2. predictive validation
3. content validation
4. construct validation
5. generalability
6. utility
7. legality

مدیریت منابع انسانی در شرکتهای برتر

آیا می دانید که:

۱. شرکت زیراکس از مصاحبه رفتاری در انتخاب کارکنانش استفاده می کند که می توان با مدل STAR به آنها پاسخ داد:
Situation: توصیف موقعیتی که با آن روبه رو شده اید.
Task: وظایفی که در آن موقعیت خاص از شما انتظار می رفت.
Action: عملی که برای نیل به اهداف انجام داده اید.
Results: نتایجی که اعمال و رفتار شما در آن موقعیت به بار آورده است.
۲. شرکت جانسون و جانسون در انتخاب افراد برای پستهای کلیدی از افراد خانواده جانسون استفاده می کند.
۳. شرکت جنرال موتورز اهمیت خاصی به شخصیت افراد می دهد و آن را عامل اساسی در موفقیت فرد می داند.
۴. شرکت کاترپیلار درباره سوابق فرد در سازمانهای دیگر اطلاعات جمع آوری می کند و آن را یکی از عوامل مؤثر در استخدام فرد می داند.
۵. شرکت اگزان موبیل برای استخدام مدیران علاوه بر مصاحبه در مورد تواناییها، در مصاحبه دوم به زبان بدن، نظم، مدیریت زمان، سرعت پاسخگویی و نگرش فرد توجه می کند.
۶. شرکت اچ پی تعهد خاصی به استخدام افراد معلول دارد.
۷. شرکت جنرال الکتریک غربال گری اولیه را بر اساس ریزومه افراد متقاضی از نظر فنی انجام می دهد.
۸. شرکت آبی بی ام کارکنان سازمانهای دولتی، خانواده و بستگان نزدیک آنها را به دلیل مسائل سیاسی استخدام نمی کند.
۹. شرکت بوئینگ به سازگاری نگرش فرد با نگرشهای شرکت اهمیت فوق العاده ای می دهد.
۱۰. شرکت مک دونالد در خواست متقاضیان انتخاب نشده را یک سال در سیستم خود به عنوان پرونده فرد نگه می دارد.
۱۱. شرکت فدرال اکسپرس به همخوانی فرهنگ فرد با هنجارهای شرکت در انتخاب اهمیت می دهد.
۱۲. شرکت گوگل برای استخدام هر فرد در حدود ۱۸۰ ساعت زمان صرف می کند.
۱۳. شرکت اینتل برنامه استخدام مخصوص برای افراد بومی، زنان و اقلیتها دارد.
۱۴. شرکت اپل یکی از شرکتهای برتر برای استخدام مادران است.
۱۵. شرکت آمازون در مصاحبه توجه می کند که فرد تا چه اندازه روحیه کار تیمی دارد و می تواند استرس و ابهام را تحمل کند.
۱۶. شرکت مایکروسافت به هوش و خلاقیت در استخدام اهمیت زیادی می دهد.

کلمات کلیدی

پایایی	نسبت انتخاب	داده زندگی نامه‌ای	قانونی بودن
اعتبار پیش‌بینی	روشهای انتخاب	بررسی سوابق	خط‌شناسی
اعتبار محتوا	غربال‌گری اولیه	فرم درخواست موزون	سلامت اخلاقی
اعتبار سازه	فرم درخواست کار	مصاحبه موقعیتی	کانون ارزیابی
تعمیم‌پذیری	شخصیت	مصاحبه رفتاری	اثر من‌سانی
عملی بودن	نمونه کار	خطای ادراکی	پیش‌داوری
اثر تقدم و تأخر	رویکرد حذفی	سلامت جسمی	

سؤالات

۱. آیا استفاده از آزمونهای صداقت برای انتخاب کارکنان، انسانی است؟
۲. نسبت انتخاب چه کمکی به انتخاب منابع انسانی کیفی می‌کند؟
۳. مؤلفه‌های فرایند انتخاب را توضیح دهید.
۴. چه آزمونهایی برای انتخاب در سازمانها مورد استفاده قرار می‌گیرد؟
۵. چه عوامل غیرعملکردی در انتخاب کارکنان ممکن است به کار رود؟
۶. مصاحبه مؤثر شامل چه نکاتی می‌شود؟
۷. رویکرد حذفی را با موازی مقایسه کنید.
۸. اصل ۸۰ درصد چه مضامینی برای مدیران دارد؟
۹. مصاحبه‌های موقعیتی و مبتنی بر شایستگی چگونه است؟
۱۰. از آزمونهای توانایی ذهنی و شخصیت چگونه باید استفاده کرد؟
۱۱. نمونه کار چه مزیتی بر روشهای دیگر انتخاب دارد؟
۱۲. داده‌های زندگی‌نامه‌ای در چه صورتی به انتخاب درست کارکنان می‌انجامد؟
۱۳. با چه معیارهایی می‌توان روشهای انتخاب را ارزیابی کرد؟
۱۴. در طراحی سیستم انتخاب مؤثر به چه مؤلفه‌هایی باید توجه کرد؟

پیوست

پرسشنامه زیر مربوط به شخصیت است و هیچ کدام از گزینه‌ها درست یا نادرست نیست و صرفاً بیانگر ویژگیهای شماست. خواهشمند است نظر خود را در مورد ویژگیهای زیر اعلام نمایید.

گزینه‌ها	کاملاً موافقم	موافقم	فقراً ندارم	مخالفم	کاملاً مخالفم
من خود را فردی می‌بینم که:					
۱. پر حرف است.					
۲. تمایل به ایرادگیری از دیگران دارد.					
۳. کارها را به طور کامل انجام می‌دهد.					
۴. افسرده، غمگین و ناامید است.					
۵. اصیل و مبتکر است و ایده‌های جدید دارد.					
۶. خوددار و درون‌گراست.					
۷. مفید، یاری رسان و غیر خودخواه در تماس با دیگران است.					
۸. کمی بی‌دقت و بی‌توجه است.					
۹. آرام است و به خوبی استرس و اضطراب را مدیریت می‌کند.					
۱۰. در موضوعات مختلف کنجکاو است.					
۱۱. پرا انرژی است.					
۱۲. آغازکننده جنجال با دیگران است.					
۱۳. معتبر و موثق است.					
۱۴. می‌تواند ناراحت و مشوش باشد.					
۱۵. مبتکر و متفکر است.					
۱۶. شور و اشتیاق زیادی ایجاد می‌کند.					
۱۷. به طور ذاتی بخشنده است.					
۱۸. تمایل به بی‌نظمی دارد.					
۱۹. بسیار نگران است.					
۲۰. قوه تخیل و تصور قوی دارد.					
۲۱. تمایل به سکوت دارد.					
۲۲. در کل قابل اعتماد است.					
۲۳. تمایل به تنبلی دارد.					
۲۴. از لحاظ احساسی ثبات دارد و به آسانی ناراحت نمی‌شود.					

گزینه‌ها					من خود را فردی می‌بینم که:
کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم	
					۲۵. خلاق و نوآور است.
					۲۶. شخصیت قرص و محکمی دارد.
					۲۷. می‌تواند گوشه‌گیر و سرد باشد.
					۲۸. تا پایان وظایفش پشتکار و عزمی راسخ دارد.
					۲۹. می‌تواند دمد می‌مزاج باشد.
					۳۰. تجارب هنری و زیباشناختی را ارج می‌نهد.
					۳۱. در برخی مواقع کمرو و خجالتی است.
					۳۲. تقریباً با همه کس با ملاحظه و مهربانی برخورد می‌کند.
					۳۳. امور را به صورت کارا انجام می‌دهد.
					۳۴. در شرایط نگران‌کننده خونسردی خود را حفظ می‌کند.
					۳۵. کارهای روتین را ترجیح می‌دهد.
					۳۶. خونگرم و اجتماعی است.
					۳۷. بعضی مواقع نسبت به دیگران گستاخ است.
					۳۸. برنامه‌ریزی می‌کند و برنامه‌ها را دنبال می‌کند.
					۳۹. به راحتی عصبی می‌شود.
					۴۰. با ایده‌ها بازی می‌کند و دوست دارد واکنش نشان دهد.
					۴۱. علایق هنری کمی دارد.
					۴۲. دوست دارد با دیگران همکاری کند.
					۴۳. به راحتی پریشان و حواس‌پرت می‌شود.
					۴۴. در هنر، موسیقی و ادبیات کارگشته و باریک‌بین است.
۱, ۶R, ۱۱, ۱۶, ۲۱R, ۲۶, ۳۱R, ۳۶ ۴۲, ۴۷R, ۵۲, ۵۷R, ۶۲, ۶۷R, ۷۲, ۷۷R, ۸۲, ۸۷R, ۹۲, ۹۷R, ۱۰۲, ۱۰۷R, ۱۱۲, ۱۱۷R, ۱۲۲, ۱۲۷R, ۱۳۲, ۱۳۷R, ۱۴۲, ۱۴۷R, ۱۵۲, ۱۵۷R, ۱۶۲, ۱۶۷R, ۱۷۲, ۱۷۷R, ۱۸۲, ۱۸۷R, ۱۹۲, ۱۹۷R, ۲۰۲, ۲۰۷R, ۲۱۲, ۲۱۷R, ۲۲۲, ۲۲۷R, ۲۳۲, ۲۳۷R, ۲۴۲, ۲۴۷R, ۲۵۲, ۲۵۷R, ۲۶۲, ۲۶۷R, ۲۷۲, ۲۷۷R, ۲۸۲, ۲۸۷R, ۲۹۲, ۲۹۷R, ۳۰۲, ۳۰۷R, ۳۱۲, ۳۱۷R, ۳۲۲, ۳۲۷R, ۳۳۲, ۳۳۷R, ۳۴۲, ۳۴۷R, ۳۵۲, ۳۵۷R, ۳۶۲, ۳۶۷R, ۳۷۲, ۳۷۷R, ۳۸۲, ۳۸۷R, ۳۹۲, ۳۹۷R, ۴۰۲, ۴۰۷R, ۴۱۲, ۴۱۷R, ۴۲۲, ۴۲۷R, ۴۳۲, ۴۳۷R, ۴۴۲, ۴۴۷R, ۴۵۲, ۴۵۷R, ۴۶۲, ۴۶۷R, ۴۷۲, ۴۷۷R, ۴۸۲, ۴۸۷R, ۴۹۲, ۴۹۷R, ۵۰۲, ۵۰۷R, ۵۱۲, ۵۱۷R, ۵۲۲, ۵۲۷R, ۵۳۲, ۵۳۷R, ۵۴۲, ۵۴۷R, ۵۵۲, ۵۵۷R, ۵۶۲, ۵۶۷R, ۵۷۲, ۵۷۷R, ۵۸۲, ۵۸۷R, ۵۹۲, ۵۹۷R, ۶۰۲, ۶۰۷R, ۶۱۲, ۶۱۷R, ۶۲۲, ۶۲۷R, ۶۳۲, ۶۳۷R, ۶۴۲, ۶۴۷R, ۶۵۲, ۶۵۷R, ۶۶۲, ۶۶۷R, ۶۷۲, ۶۷۷R, ۶۸۲, ۶۸۷R, ۶۹۲, ۶۹۷R, ۷۰۲, ۷۰۷R, ۷۱۲, ۷۱۷R, ۷۲۲, ۷۲۷R, ۷۳۲, ۷۳۷R, ۷۴۲, ۷۴۷R, ۷۵۲, ۷۵۷R, ۷۶۲, ۷۶۷R, ۷۷۲, ۷۷۷R, ۷۸۲, ۷۸۷R, ۷۹۲, ۷۹۷R, ۸۰۲, ۸۰۷R, ۸۱۲, ۸۱۷R, ۸۲۲, ۸۲۷R, ۸۳۲, ۸۳۷R, ۸۴۲, ۸۴۷R, ۸۵۲, ۸۵۷R, ۸۶۲, ۸۶۷R, ۸۷۲, ۸۷۷R, ۸۸۲, ۸۸۷R, ۸۹۲, ۸۹۷R, ۹۰۲, ۹۰۷R, ۹۱۲, ۹۱۷R, ۹۲۲, ۹۲۷R, ۹۳۲, ۹۳۷R, ۹۴۲, ۹۴۷R, ۹۵۲, ۹۵۷R, ۹۶۲, ۹۶۷R, ۹۷۲, ۹۷۷R, ۹۸۲, ۹۸۷R, ۹۹۲, ۹۹۷R, ۱۰۰۲, ۱۰۰۷R, ۱۰۱۲, ۱۰۱۷R, ۱۰۲۲, ۱۰۲۷R, ۱۰۳۲, ۱۰۳۷R, ۱۰۴۲, ۱۰۴۷R, ۱۰۵۲, ۱۰۵۷R, ۱۰۶۲, ۱۰۶۷R, ۱۰۷۲, ۱۰۷۷R, ۱۰۸۲, ۱۰۸۷R, ۱۰۹۲, ۱۰۹۷R, ۱۱۰۲, ۱۱۰۷R, ۱۱۱۲, ۱۱۱۷R, ۱۱۲۲, ۱۱۲۷R, ۱۱۳۲, ۱۱۳۷R, ۱۱۴۲, ۱۱۴۷R, ۱۱۵۲, ۱۱۵۷R, ۱۱۶۲, ۱۱۶۷R, ۱۱۷۲, ۱۱۷۷R, ۱۱۸۲, ۱۱۸۷R, ۱۱۹۲, ۱۱۹۷R, ۱۲۰۲, ۱۲۰۷R, ۱۲۱۲, ۱۲۱۷R, ۱۲۲۲, ۱۲۲۷R, ۱۲۳۲, ۱۲۳۷R, ۱۲۴۲, ۱۲۴۷R, ۱۲۵۲, ۱۲۵۷R, ۱۲۶۲, ۱۲۶۷R, ۱۲۷۲, ۱۲۷۷R, ۱۲۸۲, ۱۲۸۷R, ۱۲۹۲, ۱۲۹۷R, ۱۳۰۲, ۱۳۰۷R, ۱۳۱۲, ۱۳۱۷R, ۱۳۲۲, ۱۳۲۷R, ۱۳۳۲, ۱۳۳۷R, ۱۳۴۲, ۱۳۴۷R, ۱۳۵۲, ۱۳۵۷R, ۱۳۶۲, ۱۳۶۷R, ۱۳۷۲, ۱۳۷۷R, ۱۳۸۲, ۱۳۸۷R, ۱۳۹۲, ۱۳۹۷R, ۱۴۰۲, ۱۴۰۷R, ۱۴۱۲, ۱۴۱۷R, ۱۴۲۲, ۱۴۲۷R, ۱۴۳۲, ۱۴۳۷R, ۱۴۴۲, ۱۴۴۷R, ۱۴۵۲, ۱۴۵۷R, ۱۴۶۲, ۱۴۶۷R, ۱۴۷۲, ۱۴۷۷R, ۱۴۸۲, ۱۴۸۷R, ۱۴۹۲, ۱۴۹۷R, ۱۵۰۲, ۱۵۰۷R, ۱۵۱۲, ۱۵۱۷R, ۱۵۲۲, ۱۵۲۷R, ۱۵۳۲, ۱۵۳۷R, ۱۵۴۲, ۱۵۴۷R, ۱۵۵۲, ۱۵۵۷R, ۱۵۶۲, ۱۵۶۷R, ۱۵۷۲, ۱۵۷۷R, ۱۵۸۲, ۱۵۸۷R, ۱۵۹۲, ۱۵۹۷R, ۱۶۰۲, ۱۶۰۷R, ۱۶۱۲, ۱۶۱۷R, ۱۶۲۲, ۱۶۲۷R, ۱۶۳۲, ۱۶۳۷R, ۱۶۴۲, ۱۶۴۷R, ۱۶۵۲, ۱۶۵۷R, ۱۶۶۲, ۱۶۶۷R, ۱۶۷۲, ۱۶۷۷R, ۱۶۸۲, ۱۶۸۷R, ۱۶۹۲, ۱۶۹۷R, ۱۷۰۲, ۱۷۰۷R, ۱۷۱۲, ۱۷۱۷R, ۱۷۲۲, ۱۷۲۷R, ۱۷۳۲, ۱۷۳۷R, ۱۷۴۲, ۱۷۴۷R, ۱۷۵۲, ۱۷۵۷R, ۱۷۶۲, ۱۷۶۷R, ۱۷۷۲, ۱۷۷۷R, ۱۷۸۲, ۱۷۸۷R, ۱۷۹۲, ۱۷۹۷R, ۱۸۰۲, ۱۸۰۷R, ۱۸۱۲, ۱۸۱۷R, ۱۸۲۲, ۱۸۲۷R, ۱۸۳۲, ۱۸۳۷R, ۱۸۴۲, ۱۸۴۷R, ۱۸۵۲, ۱۸۵۷R, ۱۸۶۲, ۱۸۶۷R, ۱۸۷۲, ۱۸۷۷R, ۱۸۸۲, ۱۸۸۷R, ۱۸۹۲, ۱۸۹۷R, ۱۹۰۲, ۱۹۰۷R, ۱۹۱۲, ۱۹۱۷R, ۱۹۲۲, ۱۹۲۷R, ۱۹۳۲, ۱۹۳۷R, ۱۹۴۲, ۱۹۴۷R, ۱۹۵۲, ۱۹۵۷R, ۱۹۶۲, ۱۹۶۷R, ۱۹۷۲, ۱۹۷۷R, ۱۹۸۲, ۱۹۸۷R, ۱۹۹۲, ۱۹۹۷R, ۲۰۰۲, ۲۰۰۷R, ۲۰۱۲, ۲۰۱۷R, ۲۰۲۲, ۲۰۲۷R, ۲۰۳۲, ۲۰۳۷R, ۲۰۴۲, ۲۰۴۷R, ۲۰۵۲, ۲۰۵۷R, ۲۰۶۲, ۲۰۶۷R, ۲۰۷۲, ۲۰۷۷R, ۲۰۸۲, ۲۰۸۷R, ۲۰۹۲, ۲۰۹۷R, ۲۱۰۲, ۲۱۰۷R, ۲۱۱۲, ۲۱۱۷R, ۲۱۲۲, ۲۱۲۷R, ۲۱۳۲, ۲۱۳۷R, ۲۱۴۲, ۲۱۴۷R, ۲۱۵۲, ۲۱۵۷R, ۲۱۶۲, ۲۱۶۷R, ۲۱۷۲, ۲۱۷۷R, ۲۱۸۲, ۲۱۸۷R, ۲۱۹۲, ۲۱۹۷R, ۲۲۰۲, ۲۲۰۷R, ۲۲۱۲, ۲۲۱۷R, ۲۲۲۲, ۲۲۲۷R, ۲۲۳۲, ۲۲۳۷R, ۲۲۴۲, ۲۲۴۷R, ۲۲۵۲, ۲۲۵۷R, ۲۲۶۲, ۲۲۶۷R, ۲۲۷۲, ۲۲۷۷R, ۲۲۸۲, ۲۲۸۷R, ۲۲۹۲, ۲۲۹۷R, ۲۳۰۲, ۲۳۰۷R, ۲۳۱۲, ۲۳۱۷R, ۲۳۲۲, ۲۳۲۷R, ۲۳۳۲, ۲۳۳۷R, ۲۳۴۲, ۲۳۴۷R, ۲۳۵۲, ۲۳۵۷R, ۲۳۶۲, ۲۳۶۷R, ۲۳۷۲, ۲۳۷۷R, ۲۳۸۲, ۲۳۸۷R, ۲۳۹۲, ۲۳۹۷R, ۲۴۰۲, ۲۴۰۷R, ۲۴۱۲, ۲۴۱۷R, ۲۴۲۲, ۲۴۲۷R, ۲۴۳۲, ۲۴۳۷R, ۲۴۴۲, ۲۴۴۷R, ۲۴۵۲, ۲۴۵۷R, ۲۴۶۲, ۲۴۶۷R, ۲۴۷۲, ۲۴۷۷R, ۲۴۸۲, ۲۴۸۷R, ۲۴۹۲, ۲۴۹۷R, ۲۵۰۲, ۲۵۰۷R, ۲۵۱۲, ۲۵۱۷R, ۲۵۲۲, ۲۵۲۷R, ۲۵۳۲, ۲۵۳۷R, ۲۵۴۲, ۲۵۴۷R, ۲۵۵۲, ۲۵۵۷R, ۲۵۶۲, ۲۵۶۷R, ۲۵۷۲, ۲۵۷۷R, ۲۵۸۲, ۲۵۸۷R, ۲۵۹۲, ۲۵۹۷R, ۲۶۰۲, ۲۶۰۷R, ۲۶۱۲, ۲۶۱۷R, ۲۶۲۲, ۲۶۲۷R, ۲۶۳۲, ۲۶۳۷R, ۲۶۴۲, ۲۶۴۷R, ۲۶۵۲, ۲۶۵۷R, ۲۶۶۲, ۲۶۶۷R, ۲۶۷۲, ۲۶۷۷R, ۲۶۸۲, ۲۶۸۷R, ۲۶۹۲, ۲۶۹۷R, ۲۷۰۲, ۲۷۰۷R, ۲۷۱۲, ۲۷۱۷R, ۲۷۲۲, ۲۷۲۷R, ۲۷۳۲, ۲۷۳۷R, ۲۷۴۲, ۲۷۴۷R, ۲۷۵۲, ۲۷۵۷R, ۲۷۶۲, ۲۷۶۷R, ۲۷۷۲, ۲۷۷۷R, ۲۷۸۲, ۲۷۸۷R, ۲۷۹۲, ۲۷۹۷R, ۲۸۰۲, ۲۸۰۷R, ۲۸۱۲, ۲۸۱۷R, ۲۸۲۲, ۲۸۲۷R, ۲۸۳۲, ۲۸۳۷R, ۲۸۴۲, ۲۸۴۷R, ۲۸۵۲, ۲۸۵۷R, ۲۸۶۲, ۲۸۶۷R, ۲۸۷۲, ۲۸۷۷R, ۲۸۸۲, ۲۸۸۷R, ۲۸۹۲, ۲۸۹۷R, ۲۹۰۲, ۲۹۰۷R, ۲۹۱۲, ۲۹۱۷R, ۲۹۲۲, ۲۹۲۷R, ۲۹۳۲, ۲۹۳۷R, ۲۹۴۲, ۲۹۴۷R, ۲۹۵۲, ۲۹۵۷R, ۲۹۶۲, ۲۹۶۷R, ۲۹۷۲, ۲۹۷۷R, ۲۹۸۲, ۲۹۸۷R, ۲۹۹۲, ۲۹۹۷R, ۳۰۰۲, ۳۰۰۷R, ۳۰۱۲, ۳۰۱۷R, ۳۰۲۲, ۳۰۲۷R, ۳۰۳۲, ۳۰۳۷R, ۳۰۴۲, ۳۰۴۷R, ۳۰۵۲, ۳۰۵۷R, ۳۰۶۲, ۳۰۶۷R, ۳۰۷۲, ۳۰۷۷R, ۳۰۸۲, ۳۰۸۷R, ۳۰۹۲, ۳۰۹۷R, ۳۱۰۲, ۳۱۰۷R, ۳۱۱۲, ۳۱۱۷R, ۳۱۲۲, ۳۱۲۷R, ۳۱۳۲, ۳۱۳۷R, ۳۱۴۲, ۳۱۴۷R, ۳۱۵۲, ۳۱۵۷R, ۳۱۶۲, ۳۱۶۷R, ۳۱۷۲, ۳۱۷۷R, ۳۱۸۲, ۳۱۸۷R, ۳۱۹۲, ۳۱۹۷R, ۳۲۰۲, ۳۲۰۷R, ۳۲۱۲, ۳۲۱۷R, ۳۲۲۲, ۳۲۲۷R, ۳۲۳۲, ۳۲۳۷R, ۳۲۴۲, ۳۲۴۷R, ۳۲۵۲, ۳۲۵۷R, ۳۲۶۲, ۳۲۶۷R, ۳۲۷۲, ۳۲۷۷R, ۳۲۸۲, ۳۲۸۷R, ۳۲۹۲, ۳۲۹۷R, ۳۳۰۲, ۳۳۰۷R, ۳۳۱۲, ۳۳۱۷R, ۳۳۲۲, ۳۳۲۷R, ۳۳۳۲, ۳۳۳۷R, ۳۳۴۲, ۳۳۴۷R, ۳۳۵۲, ۳۳۵۷R, ۳۳۶۲, ۳۳۶۷R, ۳۳۷۲, ۳۳۷۷R, ۳۳۸۲, ۳۳۸۷R, ۳۳۹۲, ۳۳۹۷R, ۳۴۰۲, ۳۴۰۷R, ۳۴۱۲, ۳۴۱۷R, ۳۴۲۲, ۳۴۲۷R, ۳۴۳۲, ۳۴۳۷R, ۳۴۴۲, ۳۴۴۷R, ۳۴۵۲, ۳۴۵۷R, ۳۴۶۲, ۳۴۶۷R, ۳۴۷۲, ۳۴۷۷R, ۳۴۸۲, ۳۴۸۷R, ۳۴۹۲, ۳۴۹۷R, ۳۵۰۲, ۳۵۰۷R, ۳۵۱۲, ۳۵۱۷R, ۳۵۲۲, ۳۵۲۷R, ۳۵۳۲, ۳۵۳۷R, ۳۵۴۲, ۳۵۴۷R, ۳۵۵۲, ۳۵۵۷R, ۳۵۶۲, ۳۵۶۷R, ۳۵۷۲, ۳۵۷۷R, ۳۵۸۲, ۳۵۸۷R, ۳۵۹۲, ۳۵۹۷R, ۳۶۰۲, ۳۶۰۷R, ۳۶۱۲, ۳۶۱۷R, ۳۶۲۲, ۳۶۲۷R, ۳۶۳۲, ۳۶۳۷R, ۳۶۴۲, ۳۶۴۷R, ۳۶۵۲, ۳۶۵۷R, ۳۶۶۲, ۳۶۶۷R, ۳۶۷۲, ۳۶۷۷R, ۳۶۸۲, ۳۶۸۷R, ۳۶۹۲, ۳۶۹۷R, ۳۷۰۲, ۳۷۰۷R, ۳۷۱۲, ۳۷۱۷R, ۳۷۲۲, ۳۷۲۷R, ۳۷۳۲, ۳۷۳۷R, ۳۷۴۲, ۳۷۴۷R, ۳۷۵۲, ۳۷۵۷R, ۳۷۶۲, ۳۷۶۷R, ۳۷۷۲, ۳۷۷۷R, ۳۷۸۲, ۳۷۸۷R, ۳۷۹۲, ۳۷۹۷R, ۳۸۰۲, ۳۸۰۷R, ۳۸۱۲, ۳۸۱۷R, ۳۸۲۲, ۳۸۲۷R, ۳۸۳۲, ۳۸۳۷R, ۳۸۴۲, ۳۸۴۷R, ۳۸۵۲, ۳۸۵۷R, ۳۸۶۲, ۳۸۶۷R, ۳۸۷۲, ۳۸۷۷R, ۳۸۸۲, ۳۸۸۷R, ۳۸۹۲, ۳۸۹۷R, ۳۹۰۲, ۳۹۰۷R, ۳۹۱۲, ۳۹۱۷R, ۳۹۲۲, ۳۹۲۷R, ۳۹۳۲, ۳۹۳۷R, ۳۹۴۲, ۳۹۴۷R, ۳۹۵۲, ۳۹۵۷R, ۳۹۶۲, ۳۹۶۷R, ۳۹۷۲, ۳۹۷۷R, ۳۹۸۲, ۳۹۸۷R, ۳۹۹۲, ۳۹۹۷R, ۴۰۰۲, ۴۰۰۷R, ۴۰۱۲, ۴۰۱۷R, ۴۰۲۲, ۴۰۲۷R, ۴۰۳۲, ۴۰۳۷R, ۴۰۴۲, ۴۰۴۷R, ۴۰۵۲, ۴۰۵۷R, ۴۰۶۲, ۴۰۶۷R, ۴۰۷۲, ۴۰۷۷R, ۴۰۸۲, ۴۰۸۷R, ۴۰۹۲, ۴۰۹۷R, ۴۱۰۲, ۴۱۰۷R, ۴۱۱۲, ۴۱۱۷R, ۴۱۲۲, ۴۱۲۷R, ۴۱۳۲, ۴۱۳۷R, ۴۱۴۲, ۴۱۴۷R, ۴۱۵۲, ۴۱۵۷R, ۴۱۶۲, ۴۱۶۷R, ۴۱۷۲, ۴۱۷۷R, ۴۱۸۲, ۴۱۸۷R, ۴۱۹۲, ۴۱۹۷R, ۴۲۰۲, ۴۲۰۷R, ۴۲۱۲, ۴۲۱۷R, ۴۲۲۲, ۴۲۲۷R, ۴۲۳۲, ۴۲۳۷R, ۴۲۴۲, ۴۲۴۷R, ۴۲۵۲, ۴۲۵۷R, ۴۲۶۲, ۴۲۶۷R, ۴۲۷۲, ۴۲۷۷R, ۴۲۸۲, ۴۲۸۷R, ۴۲۹۲, ۴۲۹۷R, ۴۳۰۲, ۴۳۰۷R, ۴۳۱۲, ۴۳۱۷R, ۴۳۲۲, ۴۳۲۷R, ۴۳۳۲, ۴۳۳۷R, ۴۳۴۲, ۴۳۴۷R, ۴۳۵۲, ۴۳۵۷R, ۴۳۶۲, ۴۳۶۷R, ۴۳۷۲, ۴۳۷۷R, ۴۳۸۲, ۴۳۸۷R, ۴۳۹۲, ۴۳۹۷R, ۴۴۰۲, ۴۴۰۷R, ۴۴۱۲, ۴۴۱۷R, ۴۴۲۲, ۴۴۲۷R, ۴۴۳۲, ۴۴۳۷R, ۴۴۴۲, ۴۴۴۷R, ۴۴۵۲, ۴۴۵۷R, ۴۴۶۲, ۴۴۶۷R, ۴۴۷۲, ۴۴۷۷R, ۴۴۸۲, ۴۴۸۷R, ۴۴۹۲, ۴۴۹۷R, ۴۵۰۲, ۴۵۰۷R, ۴۵۱۲, ۴۵۱۷R, ۴۵۲۲, ۴۵۲۷R, ۴۵۳۲, ۴۵۳۷R, ۴۵۴۲, ۴۵۴۷R, ۴۵۵۲, ۴۵۵۷R, ۴۵۶۲, ۴۵۶۷R, ۴۵۷۲, ۴۵۷۷R, ۴۵۸۲, ۴۵۸۷R, ۴۵۹۲, ۴۵۹۷R, ۴۶۰۲, ۴۶۰۷R, ۴۶۱۲, ۴۶۱۷R, ۴۶۲۲, ۴۶۲۷R, ۴۶۳۲, ۴۶۳۷R, ۴۶۴۲, ۴۶۴۷R, ۴۶۵۲, ۴۶۵۷R, ۴۶۶۲, ۴۶۶۷R, ۴۶۷۲, ۴۶۷۷R, ۴۶۸۲, ۴۶۸۷R, ۴۶۹۲, ۴۶۹۷R, ۴۷۰۲, ۴۷۰۷R, ۴۷۱۲, ۴۷۱۷R, ۴۷۲۲, ۴۷۲۷R, ۴۷۳۲, ۴۷۳۷R, ۴۷۴۲, ۴۷۴۷R, ۴۷۵۲, ۴۷۵۷R, ۴۷۶۲, ۴۷۶۷R, ۴۷۷۲, ۴۷۷۷R, ۴۷۸۲, ۴۷۸۷R, ۴۷۹۲, ۴۷۹۷R, ۴۸۰۲, ۴۸۰۷R, ۴۸۱۲, ۴۸۱۷R, ۴۸۲۲, ۴۸۲۷R, ۴۸۳۲, ۴۸۳۷R, ۴۸۴۲, ۴۸۴۷R, ۴۸۵۲, ۴۸۵۷R, ۴۸۶۲, ۴۸۶۷R, ۴۸۷۲, ۴۸۷۷R, ۴۸۸۲, ۴۸۸۷R, ۴۸۹۲, ۴۸۹۷R, ۴۹۰۲, ۴۹۰۷R, ۴۹۱۲, ۴۹۱۷R, ۴۹۲۲, ۴۹۲۷R, ۴۹۳۲, ۴۹۳۷R, ۴۹۴۲, ۴۹۴۷R, ۴۹۵۲, ۴۹۵۷R, ۴۹۶۲, ۴۹۶۷R, ۴۹۷۲, ۴۹۷۷R, ۴۹۸۲, ۴۹۸۷R, ۴۹۹۲, ۴۹۹۷R, ۵۰۰۲, ۵۰۰۷R, ۵۰۱۲, ۵۰۱۷R, ۵۰۲۲, ۵۰۲۷R, ۵۰۳۲, ۵۰۳۷R, ۵۰۴۲, ۵۰۴۷R, ۵۰۵۲, ۵۰۵۷R, ۵۰۶۲, ۵۰۶۷R, ۵۰۷۲, ۵۰۷۷R, ۵۰۸۲, ۵۰۸۷R, ۵۰۹۲, ۵۰۹۷R, ۵۱۰۲, ۵۱۰۷R, ۵۱۱۲, ۵۱۱۷R, ۵۱۲۲, ۵۱۲۷R, ۵۱۳۲, ۵۱۳۷R, ۵۱۴۲, ۵۱۴۷R, ۵۱۵۲, ۵۱۵۷R, ۵۱۶۲, ۵۱۶۷R, ۵۱۷۲, ۵۱۷۷R, ۵۱۸۲, ۵۱۸۷R, ۵۱۹۲, ۵۱۹۷R, ۵۲۰۲, ۵۲۰۷R, ۵۲۱۲, ۵۲۱۷R, ۵۲۲۲, ۵۲۲۷R, ۵۲۳۲, ۵۲۳۷R, ۵۲۴۲, ۵۲۴۷R, ۵۲۵۲, ۵۲۵۷R, ۵۲۶۲, ۵۲۶۷R, ۵۲۷۲, ۵۲۷۷R, ۵۲۸۲, ۵۲۸۷R, ۵۲۹۲, ۵۲۹۷R, ۵۳۰۲, ۵۳۰۷R, ۵۳۱۲, ۵۳۱۷R, ۵۳۲۲, ۵۳۲۷R, ۵۳۳۲, ۵۳۳۷R, ۵۳۴۲, ۵۳۴۷R, ۵۳۵۲, ۵۳۵۷R, ۵۳۶۲, ۵۳۶۷R, ۵۳۷۲, ۵۳۷۷R, ۵۳۸۲, ۵۳۸۷R, ۵۳۹۲, ۵۳۹۷R, ۵۴۰۲, ۵۴۰۷R, ۵۴۱۲, ۵۴۱۷R, ۵۴۲۲, ۵۴۲۷R, ۵۴۳۲, ۵۴۳۷R, ۵۴۴۲, ۵۴۴۷R, ۵۴۵۲, ۵۴۵۷R, ۵۴۶۲, ۵۴۶۷R, ۵۴۷۲, ۵۴۷۷R, ۵۴۸۲, ۵۴۸۷R, ۵۴۹۲, ۵۴۹۷R, ۵۵۰۲, ۵۵۰۷R, ۵۵۱۲, ۵۵۱۷R, ۵۵۲۲, ۵۵۲۷R, ۵۵۳۲, ۵۵۳۷R, ۵۵۴۲, ۵۵۴۷R, ۵۵۵۲, ۵۵۵۷R,					

فصل هفتم

سیستم آشناسازی و جامعه پذیری

من نه تنها از همه مغزی که دارم استفاده می‌کنم
بلکه از هر کسی که بتوانم قرض می‌گیرم.
وودرو ویلسون

اهداف رفتاری

۱. طراحی سیستم آشناسازی و جامعه‌پذیری مؤثر
۲. توصیف مزایای برنامه‌های آشناسازی
۳. تشریح برنامه‌های آشناسازی
۴. توصیف کارکردهای جامعه‌پذیری
۵. بیان مراحل جامعه‌پذیری
۶. تمایز بین جامعه‌پذیری رسمی و غیررسمی
۷. مقایسه جامعه‌پذیری فردی و گروهی
۸. تمایز بین آموزش پیوسته و گسسته
۹. توصیف چالشهای مرحله قبل از ورود
۱۰. توصیف چالشهای مرحله مواجهه
۱۱. توصیف چالشهای مرحله تغییر
۱۲. توصیف برنامه عملی آشناسازی

کارکنان باید رفتاری را که از نظر سازمان مطلوب است یاد بگیرند و به آن عمل کنند. این یادگیری خودبه‌خود انجام نمی‌گیرد و مدیریت منابع انسانی باید با تدابیری افراد تازه‌وارد

را با مأموریت، اهداف، وظایف واحدها و ارزشهای مطلوب سازمان آشنا سازد. در این راستا «آشناسازی و جامعه‌پذیری»^۱ یا «اجتماعی کردن» افراد تازه‌وارد اهمیت می‌یابد. جامعه‌پذیری فرایندی است که به وسیله آن فرد تازه‌وارد، اطلاعات لازم و کافی را درباره سازمان کسب می‌کند و خود را با ارزشها، هنجارها، انتظارات و الگوهای رفتاری آن تطبیق می‌دهد. جامعه‌پذیری به او یاد می‌دهد که چه انتظاری از او می‌رود، و برای آنکه بتواند عضو مؤثری برای سازمان باشد از چه باید‌ها و نبایدهایی پیروی کند. بنابراین برای شروع خوب و موفق، برنامه‌های رسمی یا غیررسمی آشناسازی و جامعه‌پذیری فرد با شغل، واحد و سازمان خود ضرورت دارد (Snell & Bohlander, 2010: 338).

هر کارمند تازه‌واردی باید رفتار خود را متناسب با قوانین، ضوابط و هنجارهای سازمانی تعدیل، و با مدیر و همکارانش رابطه مؤثر برقرار کند تا در کار خود موفق باشد. در انتقال یا حتی ارتقا نیز مسئله تطبیق فرد با محیط و وظایف جدید وجود دارد، ولی این مسئله در ابتدای ورود به سازمان به دلیل ایجاد نگرش مثبت در فرد تازه‌وارد نسبت به شغل و سازمان، حساس‌تر و مهم‌تر و برای «جا افتادن» وی در سازمان ضروری‌تر است.

بر اساس نظرسنجی انجام شده ۸۲ درصد مدیران معتقدند که برنامه‌های آشناسازی موجب مزایای زیر می‌شود:

۱. نرخ خروج پایین؛
۲. بهره‌وری بالا؛
۳. بهبود روحیه کارکنان؛
۴. هزینه‌های آموزشی پایین؛
۵. تسهیل یادگیری؛
۶. کاهش اضطراب کارکنان (Snell & Bohlander, 2010: 338).

معارفه اولیه

خوشامدگویی و خیرمقدم رسمی و معرفی فرد به یکایک همکاران و بازدید از

واحدها در اولین روز شروع به کار، بخشی از فرایند آشناسازی او با سازمان است. فرد در حین کارمندیابی و انتخاب، اطلاعاتی درباره سازمان به دست می‌آورد ولی در مرحله جامعه‌پذیری باید اطلاعات بیشتر و دقیق‌تری کسب کند تا حضورش در سازمان تسهیل شده، اضطراب روزهای اول در محیطی ناآشنا کاهش یابد.

برنامه‌ای که در روزهای اولیه به منظور آشناسازی افراد تازه وارد با سازمان تنظیم می‌گردد معمولاً شامل فعالیتهای زیر است (چک‌لیست آن در جدول ۱-۷ آمده است):

۱. ارائه تاریخچه، فلسفه وجودی و مأموریت، ارزشها، اهداف، قوانین و

دستورالعملهای سازمان؛

۲. آشناسازی با مقرراتی از قبیل ساعات کار، نحوه پرداخت حقوق، مرخصیها،

مأموریتهای داخلی و خارجی، شرایط اضافه کاری و مزایای رفاهی؛

۳. آشناسازی فرد تازه‌وارد با وظایف و مسئولیتهای شغل جدید؛

۴. بازدید از واحدهای مختلف سازمان و نشان دادن سالن کنفرانس، رستوران،

پارکینگ؛

۵. آشناسازی فرد تازه‌وارد با وب‌سایت سازمان و ارائه شماره کاربری و کلمه

عبور؛

۶. معرفی فرد تازه‌وارد به مدیران و همکاران.

مراسم معرفی را سرپرست به همراه یکی از کارکنان مدیریت منابع انسانی

انجام می‌دهند تا ضمن آشنایی کامل فرد با سازمان، اهمیت سرمایه‌های انسانی در

سازمان برای وی مسجل شده، یقین پیدا کند که سازمان برای وی ارزش زیادی قائل

است. البته بهتر است مدیرعامل سازمان نیز در مراسم معارفه اولیه حضور داشته باشد.

همچنین حضور مدیران ارشد در برنامه‌های آشناسازی اثر بسیار مثبت و ماندگاری

در ذهن تازه‌واردین دارد (DeCenzo et al., 2010: 187).

بنابراین «ارزشها» (باید و نباید، خوب و بد یا درست و نادرست)، «رفتار

مطلوب» (رفتار مورد انتظار سازمان از فرد)، و «هنجارها» (موازینی که انتظار می‌رود

رفتار اعضای سازمان بر اساس آن باشد) نقش مهمی در فرایند آشناسازی فرد

تازه‌وارد با سازمان دارند.

جدول ۷-۱ چک‌لیست برنامه‌های آشناسازی کارکنان جدید (Snell & Bohlander, 2010: 340)

ردیف	برنامه‌های آشناسازی
۱	نامه خوش‌آمدگویی و ارائه سوابق شرکت
۲	نقشه‌های تجهیزات و واحدها
۳	ارائه شماره‌های پرسنلی، سیاستهای کلی و ساعات کاری و ورود و خروج
۴	نمودار سازمانی جاری سازمان
۵	شماره تلفن، آدرس ایمیل و مکان و طبقات کارکنان کلیدی
۶	ارائه شرح شغل کارکنان
۷	فهرستی از کلمات خاص متداول در شغل، شرکت و صنعت
۸	برنامه زمانی دوره‌های آموزشی
۹	رویه‌های ایمنی و بهداشت
۱۰	فهرستی از مزایای کارکنان همچون بیمه‌ها و هدایا
۱۱	برنامه زمانی تعطیلات
۱۲	ارائه استانداردهای عملکرد کارکنان و واحدها و برنامه‌های زمانی ارزیابی عملکرد

افراد باید ارزشها و هنجارهای محوری سازمان را بپذیرند و نیل به اهداف سازمان بستگی به پذیرفتن و رعایت ارزشها و هنجارهای اصلی و اساسی آن دارد. اینکه چه ارزشهایی اصلی و محوری و چه ارزشهایی فرعی به شمار می‌آیند بستگی به سازمان و اهداف آن دارد. سازمان افرادی را که ارزشهای محوری را رعایت نکنند تحمل نمی‌کند. از این رو یکی از اهداف اصلی جامعه‌پذیری، شناساندن ارزشها و هنجارهای محوری سازمان به فرد و متقاعد کردن وی برای پذیرفتن آنهاست. برخلاف آموزشهای حین خدمت که بیشتر بر چستی و چگونگی تأکید می‌کنند، برنامه‌های آشناسازی و جامعه‌پذیری به دلایل و چرایی می‌پردازند و در آنها فلسفه زیربنایی سازمان و چهارچوبهای حاکم تشریح می‌شود (Snell & Bohlander, 2010: 338).

کارکرد جامعه‌پذیری

کارکردهای جامعه‌پذیری به شرح ذیل است:

۱. موجب بهبود عملکرد شغلی می‌شود و فرد به دلیل آگاهی از قوانین، مقررات و روشهای صحیح و مطلوب انجام کار، روش کار را به سرعت فرامی‌گیرد

و از بدآموزیهای احتمالی جلوگیری می‌شود.

۲. موفقیت فرد را در ایجاد رابطه صحیح و صمیمانه با سایر همکاران تسهیل می‌کند.

۳. احتمال ترک خدمت و خروج از سازمان را کاهش می‌دهد.

۴. اضطراب و نگرانی روزهای اول به کمیت و کیفیت کار صدمه می‌زند. در

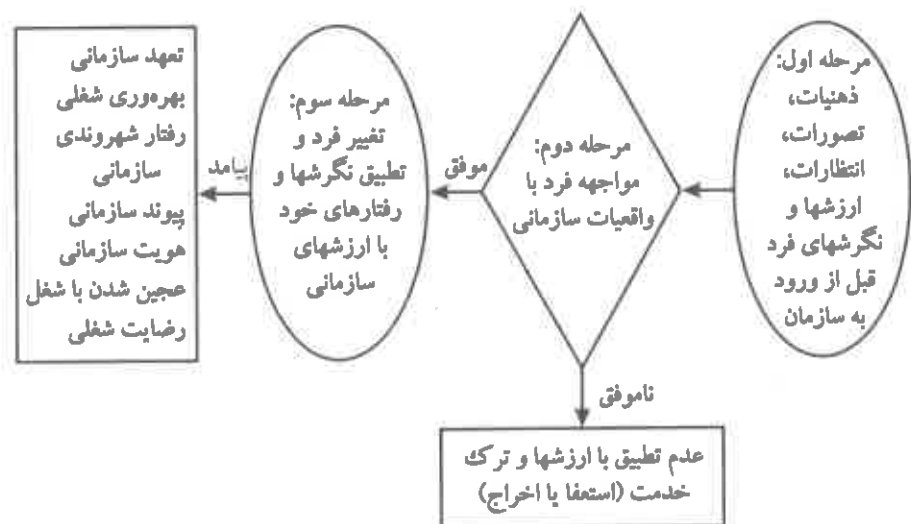
هنگام ورود به سازمان، همه چیز برای فرد تازه و ناآشناست و او خود را تنها می‌یابد. جامعه‌پذیری موجب معرفی وی به دیگران، دادن اطلاعات و توضیحات کافی شده، ابهامات و نگرانیها را برطرف می‌کند (Ivancevich, 2010: 394).

یکی از بهترین راهکارها برای کاهش استرس و اضطراب کارکنان در روزهای اولیه کاری، در کنار برنامه‌های آشناسازی، تهیه دفترچه راهنمایی برای کارکنان^۱ است که در آن اطلاعات مهم در زمینه شرکت از قبیل تاریخچه، مزایا، ارزشهای فرهنگی محوری، فرصتهای آموزشی، اسامی مدیران واحدها، تلفنهای ضروری، و نقشه واحدها وجود داشته باشد. بهتر است از اشکال و نمودارها و جداول استفاده و از متون طولانی پرهیز شود (DeCenzo et al., 2010: 189).

۵. یکی از کارکردهای برنامه جامعه‌پذیری ایجاد هویت سازمانی در فرد است. گاهی باید برنامه‌ای طراحی کرد که موجب تقویت صفات و خصوصیات ویژه و برجسته افراد تازه‌وارد شود. گاهی نیز کارکنانی وارد سازمان می‌شوند که برخی از صفات و خصوصیات آنها ناپسند است و باید در فرایند جامعه‌پذیری این صفات نامطلوب از بین برود یا تغییرات ظریفی در آنها داده شود تا فرد بتواند خود را با سازمان تطبیق دهد و هویت سازمانی قوی پیدا کند. فرد تازه‌وارد با تحمل فشارها، عیب‌جوییها و سخنان انتقادی آگاهانه و عمدی افراد ارشد سازمان رفتار خود را اصلاح می‌کند و نقش و جایگاه خود را می‌پذیرد. اگر قرار باشد در فرد، ارزشها و هنجارهای تازه‌ای به وجود آید، اول باید ارزشها و هنجارهای قبلی او را تغییر داد، البته باید توجه کرد که شخصیت فرد آسیب‌نبیند. اگر سازمان به نیروی انسانی یک دست و متجانسی نیاز دارد باید هویت سازمانی قوی ایجاد کند ولی نباید شخصیت افراد را ترور کند و یا هویت شخصی آنها را از بین ببرد.

مراحل جامعه‌پذیری

جامعه‌پذیری موفق موجب ماندن و ادامه خدمت فرد در سازمان و افزایش تعهد و عملکرد وی می‌گردد ولی در صورت عدم موفقیت به رفتارهای ضد شهروندی و ترک خدمت می‌انجامد. بدیهی است برنامه‌هایی که برای جامعه‌پذیری افراد طراحی و اجرا می‌شوند یکسان نیستند و بستگی به تجربیات تازه‌واردین دارند. اگر آشنایی آنها با سازمان زیاد باشد برنامه جامعه‌پذیری باید کوتاه و در غیر این صورت باید مفصل و دقیق طراحی شود. در هر حال فرایند جامعه‌پذیری فرد در سازمان به سه مرحله اصلی تقسیم می‌شود (شکل ۷-۱) که در اینجا به شرح آنها می‌پردازیم (DeCenzo et al., 2010: 186).



شکل ۷-۱ فرایند جامعه‌پذیری

مرحله اول: پیش از ورود به سازمان

فرد با تصورات و با امیدها و توقعاتی وارد سازمان می‌شود و خود را برای شغل آماده می‌کند. با نزدیک شدن زمان ورود به سازمان، فرد خود را عضوی از سازمان می‌بیند و سعی می‌کند رفتار و کرداری متناسب با تصویری که از سازمان دارد داشته باشد. فردی که وارد مشاغل تخصصی می‌شود قبلاً برای کسب شرایط احراز شغل

در سازمانهای دیگری همچون دانشگاه بنوده و تحصیلات و تجربیات قبلی‌اش ارزش، نگرش و رفتارش را شکل داده است، و در نتیجه با ارزشها، انتظارات و تصورات شکل یافته‌ای وارد سازمان می‌شود. هر چقدر نظام ارزشی شکل گرفته و تثبیت شده فرد با نظام ارزشی سازمان مطابقت بیشتری داشته باشد موفقیت و عملکرد وی بهتر خواهد بود. اگر سیستم انتخاب سازمان درست طراحی شده باشد معمولاً نظام ارزشی فرد با سازمان همخوانی خواهد داشت.

یکی از مواردی که مدیران باید در جامعه‌پذیری افراد به آن دقت کنند شوک اولیه است. معمولاً شوک اولیه برای ترک سازمان در روزهای اولیه شکل می‌گیرد و گاهی اوقات به ترک خدمت منجر می‌شود. برای جلوگیری از ایجاد شوک اولیه^۱ باید کاری کرد که فرد احساس کند سازمان به فکر او و رفاه و آرامش وی است و از او در شرایط مختلف حمایت^۲ خواهد کرد (Rhoades & Eisenberger, 2009). پیوند فرد با سازمان و جای‌گیری^۳ مناسب در روزهای نخستین بسیار مهم است. یکی از راهکارها ایجاد شبکه دوستان مؤثر و یاری‌رسان در برنامه‌های جامعه‌پذیری است. باید فرهنگی ایجاد کرد که کارکنان فعلی محیط جذاب، اثربخش و دوستانه‌ای را برای تازه‌واردین فراهم کنند و پادشاهی هم بدین منظور طراحی شود (Lee et al., 2004). انجام کارها به صورت تیمی به ایجاد این شبکه دوستی کمک می‌کند. تدارک برنامه‌هایی برای برقراری تعادل بین زندگی شخصی و زندگی کاری در روزهای اول نیز به جای‌گیری مناسب کمک می‌کند.

مرحله دوم: مواجهه فرد با سازمان

بعد از ورود به سازمان، فرد ممکن است احساس کند که بین تصورات و انتظارات او از شغل و سازمان و واقعیات سازمان تفاوت‌هایی وجود دارد. سازمان باید بکوشد فرد را از قالبهای فکری و رفتاری سابقش خارج و ارزشهای خود را جایگزین آنها کند. اگر اختلاف میان انتظارات و واقعیات زیاد باشد فرد چاره‌ای جز ترک خدمت (استعفا/ اخراج) نخواهد داشت.

1. initial shock

2. perceived organizational support

3. embeddedness

در ابتدای ورود به سازمان فرد تصور می‌کند که شغل مهم و حساسی را به عهده خواهد گرفت که برای انجام آن به تمام نیروی فکری، احساسی و جسمی او نیاز است؛ ولی پس از مدتی با این واقعیت مواجه می‌شود که همه تواناییها و مهارت‌هایش به کار گرفته نمی‌شود. این مسئله ممکن است موجب بروز احساسات منفی در وی شود و به فکر ترک خدمت بيفتد.

اگر انتخاب، درست انجام گرفته باشد و در تعاملات پیشین فرد با سازمان، تصویر واقعی از شغل به او داده شود، تصورات و انتظارات او قبل از ورود به سازمان با واقعیات سازمانی مطابقت بیشتری خواهد داشت، و احتمال ترک سازمان بعد از انتخاب، استخدام و ورود به سازمان کاهش خواهد یافت. برای پیشگیری از ایجاد توقعات و انتظارات غیرواقعی، ارائه هر دوی اطلاعات مثبت و منفی درباره شغل و سازمان ضروری است. مدیریت منابع انسانی ممکن است از دادن اطلاعات واقعی به متقاضیان شغل پرهیزد، زیرا احتمال می‌دهد آنها سازمان را انتخاب نکنند، ولی باید توجه داشت صراحت و صداقت سازمان در بیان حقایق موجب جذب منابع انسانی شایسته می‌شود.

هر کسی می‌کوشد سازمانی را انتخاب کند که بیشترین جذابیتها را داشته باشد ولی بعد از اینکه فرد سازمان خاصی را انتخاب کرد تصورات و ذهنیات قبلی او درباره شغل و سازمان تغییر می‌کند. در ایام بعد از انتخاب، جذابیت شغل و سازمان حتی از حد تصورات شخص نیز بیشتر می‌شود. بر اساس اصل تمایل به تأیید^۱ پس از هر تصمیمی، تصمیم‌گیرنده از میان اطلاعات موجود، اطلاعات تأییدکننده را برمی‌گزیند تا به خود ثابت کند که تصمیمش درست بوده است. پس از چند هفته جذابیت شغل و سازمان برای فرد کاهش می‌یابد. مواجهه با واقعیات سازمانی و پی بردن به اختلاف میان تصورات و انتظارات فرد و شرایط واقعی مانند شوکی فرد تازه‌وارد را از عالم رؤیایی خود خارج می‌کند.

همه انتظارات فرد از سازمان غیرواقعی نیست. قبل از ورود به سازمان، فرد می‌داند چه حقوق و مزایایی به او پرداخت خواهد شد و کجا کار خواهد کرد و سرپرستش کیست. این عوامل جنبه عینی دارد، و به راحتی می‌توان درباره آنها

اطلاعات کسب کرد. مسئله مهم دیگر در مرحله دوم جامعه‌پذیری، انتظارات درونی و نیازهای سطوح بالاست. هر کسی می‌خواهد شغل جذاب و آبرومندی داشته باشد و پایگاه شغلی‌اش برای وی احترام و هویت شغلی به ارمغان آورد. در اکثر مشاغل در سازمانها، این نیازها در حد دلخواه فرد ارضا نمی‌شوند و این واقعیت برای بسیاری از افراد، غیرقابل تحمل است و ممکن است به ترک سازمان بینجامد.

مرحله سوم: تغییر فرد

اگر شناخت فرد از سازمان درست باشد و بین نظام ارزشی فرد و نظام ارزشی سازمان از لحاظ کلی سازگاری وجود داشته باشد فرد در زمینه‌های جزئی بینش، نگرش و رفتار خود را مطابق با نظام ارزشی سازمان تغییر می‌دهد و به عنوان عضو مؤثر پذیرفته می‌شود، یعنی فرد توانسته است شوک مرحله دوم را مدیریت کند. چنانچه فرایند جامعه‌پذیری موفقیت‌آمیز باشد فرد با شغل عجین خواهد شد و تعهد سازمانی و بهره‌وری و کارایی بالایی خواهد داشت. ولی اگر فرد نتواند شوک حاصل از مواجهه با واقعیات سازمانی را تحمل کند، در نهایت سازمان را ترک خواهد کرد.

بخشی از فرایند جامعه‌پذیری، مدیریت تضاد بین کار و خانواده است که در سالهای اخیر اهمیت یافته است (Delcampo et al., 2010) فرد باید زندگی سازمانی خود را با زندگی شخصی‌اش هماهنگ نماید تا بین این دو تضادی وجود نداشته باشد. ممکن است شغل وی موجب شود که کمتر برای خانواده خود وقت صرف کند یا آن قدر گرفتاریهای خانوادگی داشته باشد که شغل را به نحو احسن انجام ندهد. تضاد میان زندگی سازمانی و زندگی شخصی از این جهت در جامعه‌پذیری اهمیت دارد که هنگام تغییر شغل یا ورود فرد به سازمان جدید، این تضاد به بیشترین حد خود می‌رسد و ممکن است بحرانی شود. پس باید دقت داشت که عوامل خانوادگی به جای عوامل بازدارنده تبدیل به عوامل تسهیل‌کننده شوند.

طراحی برنامه جامعه‌پذیری

حفظ فرد در سازمان و ادامه خدمت او به عنوان عضوی مؤثر و موفق، به چگونگی برخورد اولیه و آشنایی او با جو و فرهنگ خاص سازمان بستگی دارد. این مسئله

مخصوصاً در مورد کارکنان با تحصیلات بالا حساس است. با این حال، در این زمینه طرح یکسان یا استاندارد وجود ندارد و هر سازمانی باید بنا به نیاز و شرایط خاص خود، برنامه‌ای را برای معرفی و آشناسازی فرد با سازمان طرح‌ریزی نماید که بازده بیشتری داشته باشد.

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 (Fisher, 1986) از قبیل زمان ورود به سازمان (Craig, 1996)، ویژگی‌های ارتباطی (Mignerey et al., 1995)، سودمندی اطلاعات (Morrison, 1995)، و انتظارات پیش از استخدام (Holton & Russell, 1997). به طور کلی، تحقیقات در حوزه جامعه‌پذیری می‌توانند در قالب سه دیدگاه اساسی طبقه‌بندی شوند. دیدگاه اول به چگونگی پیشرفت تازه‌واردان از طریق فرایندها مرتبط است (مدلهای مرحله‌ای) (Ostroff & Kozlowski, 1992; Reichers, 1987; Van Maanen, 1976). دومین دیدگاه به چگونگی تلاش سازمانها جهت شکل‌دهی تازه‌واردان در مشارکت با سایر اعضا می‌پردازد (فنون) (Ashforth & Saks, 1996; Mignerey et al., 1995; Miller & Jablin, 1991). در دیدگاه سوم نیز محققان بررسی کرده‌اند که چگونه تازه‌واردان محیط اطراف را برای خویش معقول می‌سازند (فرایندهای شناختی) (Comer, 1991; Morrison, 1995; Teboul, 1994).

اولین نکته این است که آیا برنامه جامعه‌پذیری رسمی باشد یا اینکه بدون تشریفات و برنامه‌های رسمی انجام شود. در برنامه جامعه‌پذیری رسمی، اشخاص تازه‌وارد پس از دیدن دوره‌ها و برنامه‌های خاصی که بدین منظور اجرا می‌گردند به سازمان می‌پیوندند. برخی از بانکهای کشور این سیستم جامعه‌پذیری را اجرا می‌کنند و افراد تازه‌وارد بین یک تا دو ماه بیرون از محیط کاری دوره‌های جامعه‌پذیری را طی می‌کنند. در جامعه‌پذیری غیررسمی برای تازه‌وارد، برنامه جداگانه‌ای ترتیب داده نمی‌شود و او از همان روز اول به سایر کارکنان پیوسته، کار خود را به صورت عادی آغاز می‌کند و همه اطلاعات لازم برای انجام شغل حین انجام کار به او ارائه می‌شود. در برنامه رسمی، تازه‌وارد آن طور که خواست سازمان است با سازمان و آداب و اصول آن آشنا می‌شود. در مسیر مطلوب قرار می‌گیرد. اگر برنامه

غیررسمی باشد درجه موفقیت جامعه‌پذیری بستگی به شخصی دارد که مربی این کار می‌شود. اگر مربی با شغل مورد نظر و سازمان آشنایی کامل داشته باشد و بخواهد و بتواند معلومات خود را به درستی منتقل نماید تازه‌وارد در جامعه‌پذیری موفق خواهد بود. ولی اگر مربی نخواهد یا نتواند مفاهیم را خوب منتقل نماید، یا نظام ارزشی وی با نظام ارزشی سازمان مطابقت نداشته باشد، تازه‌وارد تحت تأثیر آموزشهای او دچار بدآموزی خواهد شد و بیشتر تحت تأثیر هنجارهای گروهی قرار می‌گیرد و نظام ارزشی سازمان برایش کم‌اهمیت می‌شود. پس اگر سازمان بخواهد که افراد تازه‌وارد موازین و معیارهای سازمانی را فراگیرند و دیدگاه مشترکی نسبت به سازمان پیدا کنند، برنامه رسمی مناسب‌تر است.

مسئله دیگر این است که برنامه جامعه‌پذیری باید گروهی باشد یا انفرادی؟ اگر تفاوت‌های افراد تازه‌وارد زیاد است و سازمان می‌خواهد این تفاوت‌ها را حفظ کند باید برنامه‌هایی انفرادی برای جامعه‌پذیری طراحی کند. چنانچه جامعه‌پذیری برای هر یک از افراد تازه‌وارد متفاوت باشد هر کدام برداشت متفاوتی از سازمان خواهند داشت. کسانی که دوره‌های جامعه‌پذیری را به صورت انفرادی می‌گذرانند مسائل سازمان را به طور مشابه ادراک نمی‌کنند. طراحی و اجرای برنامه‌های انفرادی بسیار پرهزینه و وقت‌گیر است و بهتر است فقط برای مشاغل کلیدی به کار رود. برگزاری دوره‌های جامعه‌پذیری گروهی برای افراد تازه‌وارد مزایای زیادی دارد. اعضای گروه را کسانی تشکیل می‌دهند که در شرف ورود به سازمان هستند و احساس مشترکی داشته، یکدیگر را درک می‌کنند. ورود به سازمان، مسائل و مشکلات یکسانی برای افراد تازه‌وارد دربر دارد که اغلب باید با همفکری و همدلی یکدیگر آنها را برطرف کنند. از این رو جامعه‌پذیری گروهی باعث می‌شود تا افراد تازه‌وارد نسبت به شغل و سازمان، دیدگاه مشترکی پیدا کنند (سعادت، ۱۳۷۵: ۱۶۹).

نقش سرپرست در برنامه‌های آشناسازی و جامعه‌پذیری بسیار مهم است. وجود سرپرست یا یک مربی از اعضای قدیمی و با تجربه سازمان که با شغل و وظایف تازه‌وارد آشناست، در راهنمایی و هدایت او بسیار مهم است، زیرا تازه‌وارد عمل و رفتار او را الگوی خود قرار می‌دهد (Snell & Bohlander, 2010: 338). سرپرستان در حین فرایند آموختن فوت و فن کار و وفق دادن تازه‌واردان با سازمان، تأثیرات بلندمدتی بر

نگرشها و رفتار شغلی آنها می‌گذارند. یک فرض اساسی در ادبیات جامعه‌پذیری سازمانی، تعامل بین تازه‌واردان و کارمندان داخلی سازمان همچون سرپرستان است. سرپرستان منبع مهمی از بازخورند که به یادگیری شغلی تازه‌واردان کمک می‌کنند و در تعیین حقوق و دستمزد و پاداش آنها قدرت رسمی دارند. این بسیار مهم است که تازه‌واردان نقش خود را در شغل مربوط درک کنند، زیرا بسیاری از نتایج سازمانی همچون عملکرد کاری به میزان آگاهی کارمندان از نقشهای کاری‌شان بستگی دارد.

یکی از مشکلات تازه‌واردین «دین جدید بودن»^۱ است. هر فرد جدید در سازمان نیاز به زمانی دارد تا از طرف کارکنان سازمان مشروعیت و مقبولیت یابد. سرپرستان نقش مهمی در مشروعیت‌یابی تازه‌واردین دارند. پس از ورود افراد به سازمان، دوره‌ای به‌نام «دوره ماه عسل» روابط اولیه میان تازه‌واردان و افراد درون‌سازمان همچون سرپرستان را از تعارض و پیامدهای منفی حفظ می‌کند. از یک طرف ممکن است افرادی که تازه فارغ‌التحصیل شده‌اند پس از سالها سرمایه‌گذاری در زمینه تحصیلی خود، با خواسته‌ها و توقعات بالا وارد سازمان شوند. از طرف دیگر، افراد درون‌سازمان هم ممکن است نسبت به تازه‌واردان حسن نیت نشان دهند؛ برای مثال، افراد درون‌سازمان ممکن است مهارت افراد قدیمی را از تازه‌واردان انتظار نداشته باشند. هیچ توافقی در مورد طول مدت ماه عسل پس از ورود افراد به سازمان وجود ندارد اما معمولاً این مدت سه تا شش ماه به طول می‌انجامد. هر چه دوره ماه عسل طولانی‌تر باشد میزان ترک خدمت تازه‌واردان دیرتر به بالاترین حد خود می‌رسد. پس از طی دوره ماه عسل و آغاز روابط بین تازه‌وارد و سرپرست، پشتیبانی سرپرست به مرور زمان کاهش می‌یابد؛ زیرا رفتاری که از تازه‌واردان انتظار می‌رود با رفتاری که از افراد باتجربه درون‌سازمان انتظار می‌رود یکی نیست. در ابتدا ممکن است وظایف ساده‌ای به تازه‌واردان داده شود ولی به تدریج توقعات نسبت به آنها بیشتر می‌شود. به طور متوسط پشتیبانی سرپرست مورد نظر در طول ۶ تا ۲۱ ماه پس از ورود تازه‌وارد به سازمان کاهش می‌یابد و هر چه این میزان کاهش، بیشتر باشد نقش تازه‌واردان مبهم‌تر، رضایت شغلی آنها کمتر و در نتیجه میزان رشد حقوق و دستمزد آنها پایین‌تر خواهد بود.

وقتی یک مربی آموزش همه‌جانبه تازه‌وارد را به عهده می‌گیرد، آموزش «پیوسته» است. برخی مواقع نیز که چند نفر به طور متناوب آموزش فرد را عهده‌دار می‌شوند آموزش «گسسته» است. کسی که راهنمایی و هدایت تازه‌وارد را به عهده می‌گیرد آینده‌ای است که تازه‌وارد، آینده خود را در آن می‌بیند. اگر مربی شخص موافقی در سازمان باشد، تازه‌وارد نیز خود را در آینده موفق خواهد دید ولی اگر ناراضی، درمانده و بی‌قدرت باشد تازه‌وارد نیز چنین تصویری از آینده خود خواهد ساخت. بنابراین مربی باید با انگیزه، ورزیده، ماهر و علاقه‌مند باشد تا در تازه‌وارد شوق و انگیزه ایجاد کند. استفاده از کارکنان پیش‌کسوت یا بازنشسته به عنوان مربی در روحیه افراد تازه‌وارد اثر بسیار مطلوبی دارد (سعادت، ۱۳۷۵: ۱۷۰).

جدول ۲-۷

انواع فنون جامعه‌پذیری

جامعه‌پذیری جمعی یا فردی: در جامعه‌پذیری فردی فرایند اجتماعی شدن فرد به تنهایی و جدا از دیگران صورت می‌گیرد. ولی در جامعه‌پذیری جمعی، گروهی از مستخدمان تازه‌وارد به صورت گروهی این فرایند را طی می‌کنند.

جامعه‌پذیری رسمی یا غیررسمی: در جامعه‌پذیری رسمی، افراد تازه‌وارد به صورت جدا از اعضای رسمی سازمان، تجربه‌ای ویژه می‌آموزند و در جامعه‌پذیری غیررسمی کارکنان تازه‌وارد از کارکنان رسمی سازمان جدا نمی‌شوند.

جامعه‌پذیری مستمر یا تصادفی: در جامعه‌پذیری مستمر برنامه جامعه‌پذیری با گامهای متوالی و مشخص صورت می‌گیرد ولی در جامعه‌پذیری تصادفی توالی اقدامات ناشناخته، مبهم و دائماً در حال تغییر است.

جامعه‌پذیری ثابت یا متغیر: جامعه‌پذیری ثابت به فرایندی اشاره دارد که از نظر زمانی مشخص و دقیق است ولی در جامعه‌پذیری متغیر زمانبندی نامشخص است.

جامعه‌پذیری پیوسته یا گسسته: در جامعه‌پذیری پیوسته اعضای با تجربه سازمان به عنوان الگو عمل می‌کنند، ولی در جامعه‌پذیری گسسته الگوهای باتجربه برای افراد تازه‌وارد وجود ندارد.

حفظ هویت گذشته فرد یا ایجاد هویت جدید: بعضی اوقات ویژگیهای فردی و ارزشی فرد نه تنها مغایرتی با ارزشهای سازمانی ندارد بلکه با ارزش نیز می‌باشد. در این مواقع هویت گذشته فرد حفظ می‌شود، اما در مواردی ارزشهای فرد تازه‌وارد با ارزشهای سازمانی همگونی ندارد که در این مواقع فرد از ویژگیهای شخصی تهی و هویت جدیدی به او داده می‌شود.

جدول زمانی ثابت یا متغیر برای جامعه‌پذیری افراد مهم است. مزیت جدول زمانی ثابت این است که تازه‌واردان آگاهی می‌یابند دوره خاصی را به منظور آشنایی با سازمان می‌گذرانند تا ورود موفقیت‌آمیز به سازمان داشته باشند. اگر چنین جدول زمانی معینی با برنامه منظمی وجود نداشته باشد، طبیعتاً ورود افراد تازه‌وارد به داخل سازمان با دشواری مواجه خواهد شد. برای مشاغل غیرمدیریتی، از جدول زمانی ثابت و برای مشاغل مدیریتی از جدول زمانی متغیر استفاده می‌شود (سعادت، ۱۳۷۵: ۱۷۱).

مدیریت منابع انسانی در شرکتهای برتر

آیا می‌دانید که:

۱. شرکت جنرال موتورز ارزشها و فرهنگ سازمانی خود را در بیانیه‌ای به همه تازه‌واردان آموزش می‌دهد.
۲. شرکت تایم وارنر جامعه‌پذیری اولیه را به دو صورت فردی و گروهی متناسب با شرایط اجرا می‌کند.
۳. شرکت کوکاکولا برای تازه‌واردان سه ماه آموزش اولیه می‌گذارد و پس از آن این افراد در کنار کارکنان با تجربه قرار می‌گیرند تا ارزشهای کاری و سازمانی را فراگیرند.
۴. شرکت جنرال الکتریک طی دو سال آموزشهای اولیه را به صورت پاره‌وقت اجرا می‌کند.
۵. شرکت موتورولا در سمینارهایی ارزشهای شرکت را به تازه‌واردان انتقال می‌دهد.
۶. شرکت کاستکو کارکنان جدید را موظف می‌کند ظرف سی روز همه اطلاعات مربوط به شرکت را جمع‌آوری کنند و به صورت کامل به سرپرست خود تحویل دهند.
۷. شرکت ولزفارگو برای افراد تازه‌وارد جلسات معارفه برگزار می‌کند و آنها با همه مدیران آشنا می‌شوند.
۸. شرکت بوئینگ در مراحل جامعه‌پذیری علاوه بر بروشورهای راهنما، کارکنان را به خط تولید هواپیماهای جنگنده می‌برد و آنها در کابین خلبان می‌نشینند و با هواپیمای جنگی شبیه‌سازی شده پرواز می‌کنند.
۹. شرکت گوگل برای تازه‌واردان هم‌زمان آموزشهای کاری و زندگی شخصی را برگزار می‌کند و زندگی اجتماعی در گوگل را یاد می‌دهد.

۱۰. شرکت کونوکوفیلیپس طی برنامه یک هفته‌ای اطلاعات صنعت، شرکت و راههای ارتقای شرکت را آموزش می‌دهد و افراد جدید طی شش هفته با پالایشگاه و کلیه بخشهای آن به روش گردش شغلی آشنا می‌شوند.
۱۱. شرکت پراکتر و گمبل طی دوره‌های آموزشی، مهارتهای مورد نیاز خود را به فارغ‌التحصیلان دانشگاه انتقال می‌دهد.

کلمات کلیدی

آشناسازی	مرحله پیش از ورود	جدول زمانی متغیر
جامعه‌پذیری	مرحله مواجهه	جامعه‌پذیری غیررسمی
آموزش پیوسته	مرحله تطبیق	دوره ماه غسل
آموزش گسسته	جامعه‌پذیری رسمی	
دین جدید بودن	جدول زمانی ثابت	

سؤالات

۱. آشناسازی و جامعه‌پذیری چه کمکی به مدیریت منابع انسانی مؤثر می‌کند؟
۲. چگونه می‌توان از جامعه‌پذیری برای تحقق استراتژیهای سازمانی استفاده کرد؟
۳. کارکردهای جامعه‌پذیری چیست؟
۴. برنامه‌های آشناسازی شامل چه مواردی می‌شود؟
۵. مراحل جامعه‌پذیری را توضیح دهید.
۶. جامعه‌پذیری رسمی و غیررسمی چه تفاوتی با هم دارند؟
۷. دوره ماه غسل در جامعه‌پذیری با چه چالشهایی همراه است؟
۸. جامعه‌پذیری فردی و گروهی برای چه سازمانهایی مناسب‌اند؟
۹. در مرحله قبل از ورود فرد با چه چالشهایی مواجه است؟
۱۰. چالشهای مرحله مواجهه و تغییر را با هم مقایسه کنید.
۱۱. آموزش پیوسته و گسسته در چه مواردی برای جامعه‌پذیری به کار می‌رود؟
۱۲. آیا جامعه‌پذیری خلاقیت سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟
۱۳. برای موفقیت برنامه‌های جامعه‌پذیری چه باید کرد؟
۱۴. نقش مدیران ارشد در جامعه‌پذیری چیست؟

فصل هشتم

سیستم مدیریت عملکرد کارکنان

بهتر است به خاطر چیزی که هستید سرزنش شوید تا اینکه به خاطر چیزی که نیستید ستایش شوید.
آندره ژید

اهداف رفتاری

۱. طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان مؤثر برای سازمان
۲. توصیف اهداف مدیریت عملکرد
۳. تمایز بین مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد
۴. تشریح فرایند مدیریت عملکرد
۵. بیان ویژگیهای سیستم ارزیابی عملکرد
۶. توصیف فرایند ارزیابی عملکرد
۷. بیان رویکردهای ارزیابی عملکرد
۸. توصیف ارزیابی کنندگان
۹. تشریح روشهای ارزیابی عملکرد مطلق و مقایسه‌ای
۱۰. بیان ارزیابی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف
۱۱. شناسایی دشواریها و خطاهای ارزیابی عملکرد
۱۲. تشریح مصاحبه ارزیابی و جلسات بازخور

اسکات آدامز در کتاب *پرفروش اصول دیلبرت* می‌نویسد: «در عالم نظریه، فرایند بازیابی عملکرد، تعامل مثبت بین مدیران و کارکنان برای نیل به حداکثر عملکرد است ولی در عالم واقعی آن مثل این است که سنجاب مرده‌ای در حیاط خانه خود پیدا کنید و احساس کنید بهترین راه حل آن است که آن را به پشت بام همسایه پرتاب کنید»، یعنی پس از ارزیابی عملکرد کسی مسئولیت شکستها را به عهده نمی‌گیرد. شاید بتوان گفت که عملکرد همه کسانی که در سازمانها کار می‌کنند ارزیابی می‌شود ولی مدیریت عملکرد در همه سازمانها به صورت نظام‌مند انجام نمی‌شود. ممکن است این ارزیابی یک گفتگوی غیررسمی بین کارکنان و مدیران باشد ولی مدیریت عملکرد نظام‌مند شامل فرایند دقیق چندمرحله‌ای است، و به دلیل آنکه موجب افزایش یا کاهش در حقوق و مزایا، ترفیع/ تنزل، آموزش و پاداش می‌شود برای کارکنان موضوع با اهمیتی است.

مدیریت عملکرد کارچندان ساده‌ای نیست و عوامل زیادی در اثربخشی آن دخیل‌اند، و از آنجا که به طور زنده در محیط کار رخ می‌دهد حساسیت زیادی دارد. برخی از نکات و سؤالهایی که در مدیریت عملکرد مدنظر قرار می‌گیرد به این شرح است: چه معیارهایی باید به عنوان معیارهای ارزیابی قرار گیرند؟ آیا ویژگیها و رفتار باید ملاک ارزیابی قرار گیرد یا صرفاً عملکرد و تواناییهای فرد؟ عملکرد شامل چه مواردی می‌شود و چگونه باید اندازه‌گیری شود؟ نتایج ارزیابی عملکرد باید چه کاربردهایی داشته باشد؟ چه روش ارزیابی مناسب است و چه مشکلاتی دارد؟ آیا سیستم ارزیابی عملکرد کامل و بدون هیچ نارسایی وجود دارد؟ آیا در مشاغلی که سرعت تغییرات زیاد است معیارهای ارزیابی عملکرد پایدار و ثابت پاسخگو هستند؟ در چه زمانی باید معیارهای ارزیابی عملکرد را بازیابی کرد؟ آیا تمرکز باید روی فرد باشد یا فرایند؟ با وجود همه سؤالات و ابهامات مذکور می‌توان ادعا کرد که سیستم مدیریت عملکرد هم برای فرد و هم برای سازمان مفید و سودآور است.

هنریش فون پیرر^۱ یکی از مدیرعاملان زیمنس عنوان می‌کند که «موفقیت هر

سازمانی به عملکرد افراد آن بستگی دارد. هر مدیری در زیمنس می‌داند که مدیریت عملکرد مسئله حیاتی برای کار کردن در زیمنس است تا بتوان عملکرد ۴۰۰ هزار نفر در ۱۹۰ کشور جهان را در راستای اهداف جهانی شرکت هدایت کرد. یک کج‌فهمی اساسی در اکثر سازمانها این است که مدیریت عملکرد وظیفه واحد مدیریت منابع انسانی است. مدیران بقیه واحدها تلقی می‌کنند که باید وقت ارزشمند خود را صرف تکمیل یک‌سری فرمهای بی‌فایده در زمانهای خاصی بکنند و به واحد منابع انسانی تحویل دهند. این مدیران همیشه از این کارهای بی‌فایده شکایت دارند، چرا که معتقدند آن چیزی که سازمان را پابرجا نگه داشته محصولات آن است و تلاش و عملکرد افراد نسبت به آن یک مسئله فرعی است. به عقیده آنها باید بر اساس ارشدیت به افراد پاداش داده شود؛ از این رو نباید وقت را تلف کرد و برای پرهیز از هر گونه شکایت و نارضایتی، به همه افراد حداکثر نمره را در فرم داد تا همگی خوشحال و راضی باشند و خواستار جلسات متعدد برای تغییر نمرات ارزیابی خود نباشند. در این حالت معمولاً مدیران برای تکمیل فرم ارزیابی عملکرد ده نفر، بیست دقیقه وقت صرف می‌کنند تا بتوانند به کارهای اصلی‌تر پردازند. گورستان سازمانها پر از مراکزی است که مدیران آنها منابع انسانی را در اولویت دوم یا چندم قرار داده‌اند.

مدیریت عملکرد فرایند مستمر شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد افراد و تیمها و همسو کردن آن با اهداف استراتژیک سازمان است؛ بنابراین مستلزم هدف‌گذاری، مشاهده عملکرد، مربیگری و ارائه بازخور به طور مستمر است تا عملکرد افراد در راستای اهداف سازمان قرار گیرد (Aguinis, 2005: 2).

اکثر سازمانها سیستم مدیریت عملکرد دارند ولی معمولاً نمایشی بوده، تفاوتی با ارزیابی عملکرد ندارد. سازمانی که هر سال یک بار فرمهای ارزیابی عملکرد را تکمیل و دوباره سال بعد آن را تکرار می‌کند ارزیابی عملکرد انجام داده است، ولی سیستم مدیریت عملکرد ندارد چرا که مستمر نیست، بازخور ندارد، و مربیگری برای توسعه عملکرد صورت نگرفته است. البته باید در نظر داشت که 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.

شرکت مشاوره و مدیریت مالی مویل لینچ که جزء پیشروترین شرکتها در بین مؤسسات مالی و سرمایه گذاری است و با دایر کردن شعبات گوناگون در ۳۶ کشور جهان به دولتها، شرکتها و نهادها مشاوره می دهد، مدیریت عملکرد را در پیش گرفته است و از ارزیابی عملکرد یک بار در سال پرهیز می کند. مدیران به کارکنان و کارکنان به مدیران بازخور مستمر می دهند و حتی از مشتریان نیز بازخور می گیرند، در مواردی که نیاز است مریگیری صورت می گیرد و عملکرد افراد توسعه داده می شود، در طول هر سال فرد و مدیر با همدیگر اهداف سالانه فرد را تعیین می کنند و در نیمه سال ارزیابی می شود که هر فرد تا چه اندازه اهداف سالیانه خود را برآورده ساخته است، در مواردی که لازم است چگونگی توسعه عملکرد افراد مدنظر قرار می گیرد و برنامه هایی برای آن طراحی می شود، در آخر هر سال بازخور ۳۶۰ درجه انجام می شود تا نقاط قوت و ضعف شناسایی شود، پیشرفت در راستای اهداف سالیانه ارزیابی و جنبه های نیازمند بهبود شناسایی می شود تا آموزشهای لازم صورت پذیرد (Aguinis, 2005: 3).

تجربه واقعی شرکتها و سازمانهای موفق نشان داده است که مدیریت عملکرد نتایج مثبت زیادی دارد. اول اینکه افراد شناخت خوبی از خود و مدیران شناخت خوبی از زیردستان خود به دست می آورند و روابط بهتری با هم برقرار می کنند؛ دوم، موجب انگیزش کارکنان می شود و موفقیت های گذشته، موتور محرکه موفقیت های آینده می شود؛ سوم، ارائه بازخور واقعی و موثق موجب افزایش منزلت، عزت نفس و خودباوری فرد می شود؛ چهارم، ارتقا و پاداش بر اساس عدالت و شایستگی داده می شود و سیستم شایسته سالاری حاکم و تفاوت بین افراد ساعی و وقت گذران مشخص می شود؛ پنجم، اهداف سازمانی روشن تر و انتظارات از هر شغل مشخص می شود و زمینه برای بهبود عملکرد و مهارتها در راستای اهداف سازمانی، رضایت ارباب رجوع و مشتریان فراهم می شود (Thomas & Bretz, 1994).

قبلاً به جای مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد فقط به منظور کنترل کار کارکنان صورت می گرفت در حالی که امروزه جنبه توسعه، راهنمایی و مشورت اهمیت بیشتری دارد. علی رغم سعی دائم در طراحی سیستمهای بهتر و مؤثرتر برای ارزیابی عملکرد، کارکنان سازمان از روشها و سیستمهای موجود ارزیابی عملکرد ناراضی اند.

دلیل اصلی این نارضایتی، عدم عینیت، عدم شفافیت و پیچیدگی فرایند ارزیابی و در نتیجه ناتوانی در طراحی یک سیستم ارزیابی جامع است که باعث می‌شود در کارکنان حساسیتهای به‌خصوصی به وجود آید و ممکن است با سوءظن به آن نگریسته شود چرا که در موارد بسیاری ارزیابی کارکنان، تنها وسیله‌ای برای تنبیه و یک ابزار سیاسی است.

سازمانهای بزرگ که منابع و امکانات کافی در اختیار دارند بیشتر از سازمانهای کوچک از سیستمهای پیشرفته و پیچیده ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند. چرخه عمر سازمان هم باید در مدیریت عملکرد در نظر گرفته شود. بهتر است سازمان در حال تغییر و تحول به جای سیستمهای پیچیده ارزیابی از سیستمهای نسبتاً ساده‌تر و انعطاف‌پذیرتر استفاده کند. در سازمانهای با ثبات، مسائل و مشکلات، تکراری و یکنواخت‌اند و طبق ضوابط و قواعد از پیش تعیین شده‌ای حل و فصل می‌شوند در حالی که در سازمانهای پویا بخش زیادی از مسائل تازه هستند و نیاز به ابتکار و خلاقیت دارند. سطوح مختلف در سلسله‌مراتب در ارزیابی مهم است و معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران باید متفاوت از مشاغل غیرمدیریتی باشد.

اهداف و کارکردهای مدیریت عملکرد

سیستم مدیریت عملکرد، فعالیتها را در راستای اهداف استراتژیک جهت می‌دهد، برای تصمیمات منابع انسانی (همچون حقوق و دستمزد، ارتقا، نگهداری و تشویق) راهنمای مؤثری است، با شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان اطلاعات ارزشمندی برای توسعه منابع انسانی فراهم می‌کند، استعدادهای کارکنان را شناسایی می‌کند، نیازهای آموزشی را مشخص و مستندات ارزشمندی برای ارزیابی مجدد معیارها و ابزارهای انتخاب فراهم می‌کند (Ivancevich, 2010: 253). البته باید در نظر داشت که سیستم مدیریت عملکرد باید همه مشاغل سازمان را دربرگیرد، مرتبط، خاص، عملی، عادلانه، عینی، سیستمی، استاندارد، اخلاقی و در عین حال دارای پایایی، روایی و صراحت باشد. از نتایج مدیریت عملکرد کارکنان می‌توان در موارد زیر بهره جست: سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی. اطلاعاتی که از سیستم مدیریت عملکرد به

دست می‌آید می‌تواند نقاط ضعف و قوت منابع انسانی درون سازمان را مشخص کند و راهنمای خوبی برای ترفیع و ارتقای منابع انسانی باشد.

سیستم کارمندیابی. برای مثال چنانچه سیستم مدیریت عملکرد نشان دهد کسانی که از دانشگاه تهران یا صنعتی شریف فارغ التحصیل شده‌اند، بهتر از سایرین‌اند، چنین اطلاعاتی به طور یقین فرایند کارمندیابی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. **سیستم انتخاب.** عملکرد فرد بعد از استخدام، معیاری برای اعتبارسنجی آزمونه‌های استخدامی است، یعنی اگر نتایج آزمون استخدامی فرد را شایسته نشان دهد و عملکرد فرد هم پس از استخدام بالا باشد، آزمون استخدامی معتبر و در غیر این صورت نامعتبر خواهد بود. بنابراین، نتایج حاصل از مدیریت عملکرد، شاخص خوبی برای تعیین اعتبار آزمونه‌های استخدامی است تا مدیریت منابع انسانی اصلاحات لازم را در این زمینه انجام دهد.

سیستم آموزش. بخشی از اطلاعات مدیریت عملکرد به تعیین نیازهای آموزشی کمک می‌کند. اگر مشخص شود که عملکرد ضعیف فرد ناشی از نبود مهارت‌های خاصی است، مدیریت منابع انسانی با برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب، این کاستی را برطرف می‌کند.

توسعه کارکنان. هدف دیگر سیستم مدیریت عملکرد، بهسازی و توسعه کارکنان است. ارزیابی عملکرد مشخص می‌کند که فرد در چه زمینه‌هایی نقاط قوت و در چه زمینه‌هایی ضعف دارد. جنبه‌هایی که فرد در آنها دچار ضعف است باید با آموزش دانش و مهارت‌های لازم برطرف شود بنابراین مدیریت عملکرد موجب توسعه و رشد فردی می‌شود.

سیستم مسیر شغلی و جانشین‌پروری. از آنجا که عملکرد شغلی بیانگر تواناییهای فرد و نقاط قوت اوست، اطلاعات حاصل از مدیریت عملکرد برای تعیین مسیر شغلی او در سازمان مناسب است. منظور از «مسیر شغلی»، مشاغل است که در طی دوران خدمت در سازمان، یکی پس از دیگری به فرد واگذار می‌شود. بخشی از اطلاعات سیستم مدیریت عملکرد در جانشین‌پروری نیز کاربرد ویژه‌ای دارد و مشخص می‌کند که افراد با عملکرد بالا چه کسانی هستند. بر اساس مدل

شایسته‌سالاری که سازمانها بر اساس آن بنا شده‌اند، باید بهترین فرد ارتقا یابد و ارتقا بر اساس شایستگی فنی باشد. مستندسازی ارزیابی عملکرد فرد برای یک دوره چندین ساله کمک می‌کند که مناسب‌ترین فرد ارتقا یابد و حتی در بحث جانشین‌پروری نیز افراد با عملکرد بالا به عنوان جانشینهای مشاغل کلیدی مطرح‌اند. عکس این حالت نیز صادق است. هر چند که هدف سیستم مدیریت عملکرد اخراج و تنزل کارکنان نیست ولی چنانچه فردی به طور مکرر دارای عملکرد ضعیف بوده و مستندات مربوط به آن موجود باشد از لحاظ قانونی سازمان بدون دردسر می‌تواند وی را اخراج کند.

سیستم حقوق و مزایا. یکی از عوامل مؤثر در افزایش حقوق و مزایا اطلاعات حاصل از مدیریت عملکرد است. امروزه اکثر شرکتهای موفق معتقدند که باید حقوق و دستمزد فرد با عملکرد وی مرتبط باشد و پرداخت بر اساس عملکرد متداول شده است.

سیستم پاداش. پرداخت پاداش به خاطر عملکرد خوب، نقش مهمی در ایجاد انگیزه برای ادامه آن خواهد داشت. اگر کارکنان دارای عملکرد بالا به اندازه کارکنان دارای عملکرد متوسط یا ضعیف مزایا داشته باشند انگیزه خود را از دست می‌دهند. بنابراین، مدیریت عملکرد در تشویق کارکنان دارای عملکرد بالا مؤثر است.

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 مسئله باید متمرکز بر مشاغل شد. تحلیل شغل که در آن مؤلفه‌های اصلی شغل مشخص می‌شود پیش‌نیاز مدیریت عملکرد است. وقتی که این مؤلفه‌ها روشن شدند می‌توان مشخص کرد چه دانش، مهارتها و تواناییهایی برای شغل مورد نیاز است (Noe et al., 2009: 216). دانش به اطلاعات لازم برای انجام شغل اشاره دارد که در اثر انجام کار در گذشته ایجاد شده است. توانایی به داشتن استعدادهای فیزیکی، احساسی، فکری و روان‌شناختی اشاره دارد (Clifford, 1994). شرح شغل به این دلیل برای سیستم مدیریت عملکرد

ضروری است که معیارهایی را برای اندازه‌گیری عملکرد فراهم می‌کند. بعضی از این معیارها به رفتارها برمی‌گردد، یعنی چگونه کار را انجام دهیم و برخی به نتایج یعنی کمیت، کیفیت، هزینه و زمان و غیره که از عملکرد حاصل می‌شود.

همه کارکنان سازمان باید از جزئیات سیستم مدیریت عملکرد آگاهی داشته باشند. بهتر است سرپرستان و کارکنان در مورد آن با هم بحث کنند تا همه به ضرورت انجام آن متقاعد شوند. در این مورد باید رفتارها، نتایج و طرح توسعه ارائه شود. باید در نظر داشت که مشارکت کارکنان نباید در حین اجرا شروع شود بلکه باید در مرحله برنامه‌ریزی عملکرد و حتی ارزیابی عملکرد نیز مشارکت داده شوند.

در مرحله اجرای عملکرد باید به عوامل زیر توجه کرد (Aguinis, 2005: 37):

۱. افراد باید به تحقق اهداف، تعهد داشته باشند و مشارکت کارکنان، تعهد آنها را تضمین کند.

۲. حین اجرای عملکرد، بازخور ارائه داده و مربیگری به طور مستمر انجام شود.

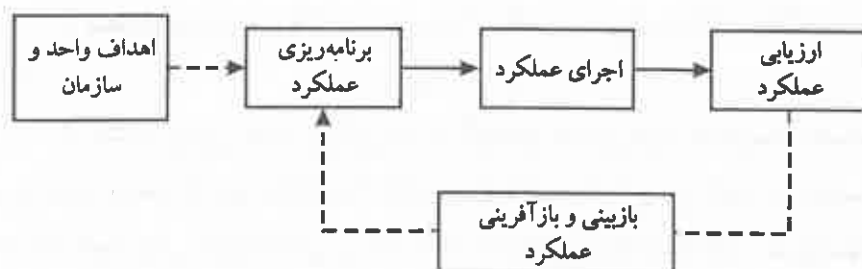
۳. سعی شود تعامل و ارتباطات مؤثری بین کارکنان و سرپرستان ایجاد شود.

۴. داده‌هایی که از اجرای عملکرد در راستای اهداف حاصل شده است با بقیه تسهیم شود.

۵. کارکنان به ارزیابی مستمر خود تشویق شوند و برای بازبینی عملکرد زمینه‌سازی شود.

علاوه بر این سرپرستان باید فرایند اجرای عملکرد را مستندسازی کرده،

اهداف را به‌روز نمایند و با دادن بازخور منابع را تخصیص دهند و عملکرد افراد را تقویت کنند.



شکل ۸-۱ فرایند مدیریت عملکرد

در مرحله ارزیابی عملکرد باید کارکنان و مدیران بررسی کنند که آیا رفتارهای مطلوب انجام و نتایج مطلوب حاصل شده است، شکاف بین عملکرد برنامه‌ریزی شده و عملکرد اجرا شده چقدر است و طرح توسعه برای پر کردن این شکاف چگونه است. بهتر است کارکنان و مدیران هر دو در ارزیابی عملکرد مشارکت داشته باشند. مشارکت کارکنان موجب تعهد و اعتمادسازی و مشارکت مدیران موجب این احساس می‌شود که حمایت مدیریت وجود دارد و کار ارزشمند است.

پس از هر مرحله ارزیابی عملکرد باید جلسات بازبینی و بازآفرینی عملکرد برگزار شود. در این جلسات رسمی، در زمینه برنامه عملکرد و اجرا و ارزیابی آن بحث می‌شود. یکی از مشکلات این است که اکثر مدیران از ارائه بازخور شفاف به ویژه زمانی که عملکرد منفی است ابا دارند یا اینکه نگران و مضطرب می‌شوند (Ghorpade & Chen, 1995). ماحصل مباحث این جلسات می‌تواند موضوعات آموزش و طرح توسعه را مشخص کند. با بررسی اطلاعات در مورد رفتارها و نتایج گذشته، راه آینده مشخص می‌شود تا اهداف و استانداردهای عملکرد بازبینی و بازآفرینی شود.

ویژگیهای سیستم ارزیابی عملکرد

مشاغل، مختلف و متنوع‌اند و هر یک ویژگیهای خاص خود را دارند ولی یک سری از معیارهای ارزیابی در همه مشاغل کاربرد دارد و معیارهای خاصی نیز باید متناسب با هر شغل برای ارزیابی عملکرد کارکنان آن شغل طراحی شود. به طور کلی برای افزایش دقت، صحت و اثربخشی سیستم ارزیابی باید به خصوصیات زیر توجه کرد:

۱. منصفانه بودن: معیارهای ارزیابی باید از نگاه ارزیابی‌شوندگان عادلانه تلقی شود.

۲. اعتبار و پایایی: معیار ارزیابی باید به گونه‌ای طراحی شود که درست خصیصه مورد نظر را بسنجد نه چیز دیگری را. علاوه بر اعتبار، معیار ارزیابی باید در زمانهای متفاوت، کم و بیش نتایج یکسانی را نشان دهد و سنجش آن به وسیله افراد یا روشهای مختلف تأثیری در نتایج آن نداشته باشد. برخی از شرکتها برای اطمینان از پایایی از

جلسات کالیبریشن^۱ (تنظیم) استفاده می کنند که طی آن مدیران شرکت با هدایت مشاوران منابع انسانی در مورد عملکرد بحث می کنند تا از به کارگیری استانداردهای مشابه برای همه کارکنان مطمئن شوند (Snell & Bohlander, 2010: 368).

۳. متمایزسازی عملکرد بالا و پایین: معیارهای ارزیابی باید تفاوت های عملکرد میان کارکنان را تشخیص داده، آنها را از هم متمایز سازد تا به مدیران در اتخاذ تصمیماتی چون افزایش پرداخت، ترفیع مقام، یا تعیین نیازهای آموزشی کمک کند.

۴. عینیت: سیستم ارزیابی عملکرد هنگامی می تواند مؤثر باشد که از معیارهای عینی و ملموس که ارتباط مستقیم با شغل دارند استفاده کرده، بر معیارهای ذهنی تأکید نداشته باشد.

۵. قابلیت کنترل: معیار ارزیابی باید تحت کنترل فرد باشد، یعنی اگر فرد بخواهد و برای او فرصت و امکانات مناسب وجود داشته باشد بتواند در جهت بهبود عملکردش تلاش کند؛ برای مثال هوش ریاضی-منطقی، معیار مناسبی برای ارزیابی عملکرد نیست؛ زیرا بهبود آن در کنترل فرد نیست.

۶. تناسب با استراتژی: برای مثال اگر استراتژی سازمان مشتری مداری است سیستم مدیریت عملکرد باید به سنجش انواع رفتارهایی بپردازد که موجب خدمات خوب به مشتریان می شود و به کارکنان برای بهبود رفتارهای مشتری مدار بازخور بدهد (Noe et al., 2009: 217).

۷. قابلیت پذیرش: استانداردها و معیارهای عملکرد باید در سازمان پذیرفته شود؛ از این رو نباید وقت زیادی بگیرد و باید عملی باشد.

فرایند ارزیابی عملکرد

در مرحله اول باید هدف و منظور از ارزیابی عملکرد کارکنان معین شود. ممکن است هدف اولیه از ارزیابی عملکرد، تعیین نیازهای آموزشی کارکنان باشد و یا سنجش شایستگی افراد برای اتخاذ تصمیماتی درباره افزایش پرداخت یا جانشین پروری. نامعلوم بودن اهداف موجب می شود سیستم ارزیابی، درست طراحی

یا درست اجرا نگردد. در مرحله دوم باید برای کارکنان استانداردها، باید‌ها، انتظارات و معیارهای ارزیابی را روشن کرد. معمولاً به کمک اطلاعات موجود در شرح شغل، محتوا و وظایف اصلی شغل تعیین و به همراه معیارها و استانداردهای ارزیابی عملکرد به اطلاع فرد رسانده می‌شود. در مرحله سوم، عملکرد واقعی فرد در شغل بر مبنای این معیارها اندازه‌گیری می‌شود. در مرحله چهارم، عملکرد واقعی با استانداردهای عملکرد مقایسه می‌گردد. در مرحله پنجم، نتایج حاصل از این مقایسه در جلسات بازخورد با فرد در میان گذاشته می‌شود و اقدامات اصلاحی اتخاذ می‌گردد. البته ممکن است بر اساس اطلاعات مرحله پنجم، سازمان تغییراتی در معیارهای ارزیابی (مرحله دوم) انجام دهد.

رویکردهای ارزیابی عملکرد

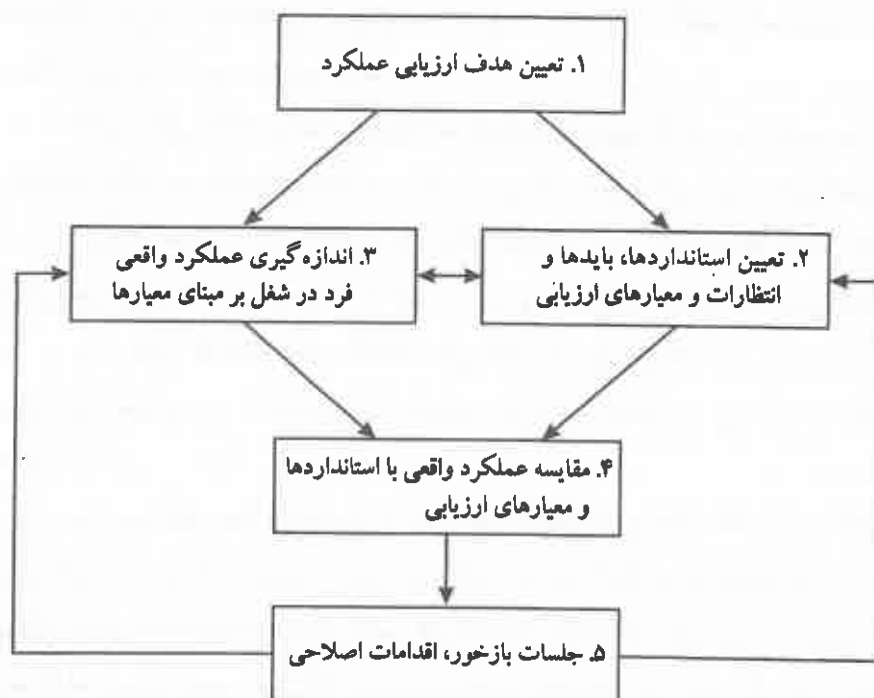
همچنان که فلور^۱ می‌گوید چگونگی اندازه‌گیری عملکرد توسط مدیران به طور مستقیم تعیین‌کننده روش انجام کار آنهاست. اندازه‌گیری شامل ویژگیها، رفتارها و نتایج^۲ می‌شود. اندازه‌گیری نباید فقط نتایج یعنی پیامدهای رفتار فرد را بسنجد بلکه باید رفتارها یعنی آنچه را که فرد انجام می‌دهد در نظر بگیرد. رفتارها باید قابل ارزیابی باشند و بتوان آنها را در راستای اهداف سازمان یا واحد، منفی، خنثی یا مثبت ارزیابی کرد و یا در طیفی از عالی، فراتر از استاندارد، مطابق استاندارد، کمتر از استاندارد و غیرقابل قبول جای داد.

به طور کلی سه رویکرد اندازه‌گیری عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد

(Snell & Bohlander, 2010: 390):

۱. رویکرد ویژگیها: تأکید این رویکرد بر خصوصیات و ویژگیهای فرد است، و در آن تواناییها (توانایی ذهنی، هوش) و شخصیت (وظیفه‌شناسی، رفتارهای کاری) فرد ارزیابی می‌شود. این رویکرد زمانی مناسب است که واحد جدیدی ایجاد می‌شود تا افرادی با خصوصیات متناسب به مشاغل تخصیص یابند.

1. Gustave Flaubert
2. traits, behaviors and results



شکل ۲-۸ فرایند ارزیابی عملکرد

یکی از انتقادات به این روش این است که خصوصیات تقریباً باثبات بوده، در کنترل فرد نیست. فرد برای تغییر این ویژگیها باید تلاش زیادی انجام دهد. به همین دلایل ممکن است افراد این رویکرد را عادلانه نپندارند (Smither & Walker 2004: 575). همچنین داشتن هوش بالا و شخصیت راسخ به معنی این نیست که فرد رفتارها و نتایج مطلوبی خواهد داشت و ممکن است به خاطر موقعیت (عدم همکاری همکاران و شرایط کاری) این ویژگیهای فرد کارساز نباشد.

۲. رویکرد رفتاری. رویکرد رفتاری به آنچه که فرد در حین کار انجام می دهد تأکید دارد و به خصوصیات و پیامدها اهمیتی نمی دهد. این رویکرد یک رویکرد فرایندگراست که به چگونگی انجام کار توسط فرد در شغل می پردازد. رویکرد رفتاری در اندازه گیری عملکرد به ارزیابی شایستگیها می پردازد (دانش، مهارتها و تواناییها). بنابراین باید رفتارهای مربوط به شایستگیها تعریف و شاخصهای خاص هر کدام از آنها تعیین شود (Aguinis, 2005: 93). حتی باید مواردی که شامل

شایستگی نمی‌شود مشخص و پیشنهادها برای توسعه شایستگیها ارائه شود. این رویکرد در شرایط زیر مناسب است:

الف) زمانی که ارتباط بین رفتارها و پیامدها مبهم باشد. در برخی موارد رفتارهای مطلوب، پیامدهای مطلوب را به بار نمی‌آورد. در برخی موارد هم ممکن است پیامدهای مطلوب بدون وجود رفتارهای مطلوب حاصل شود؛ مثلاً ممکن است خلبان قبل از پرواز خیلی از موارد را کنترل نکند ولی پرواز موفقیت‌آمیز انجام شود. ب) زمانی که پیامدها در فاصله زمانی دورتری رخ می‌دهند. در صورتی که پیامدهای مطلوب پس از چند سال مشخص می‌شود استفاده از رویکرد رفتاری مناسب است.

ج) پیامدهای مطلوب خارج از کنترل فرد باشد؛ برای مثال کارگری که در نوبت شب کار می‌کند نسبت به نوبت روز خدمات فنی کمتری دریافت می‌کند و ممکن است یک ساعت به خاطر نقص فنی دستگاه نتواند کار کند ولی در صبح طی پنج دقیقه سیستم تعمیر شود. اگر ارزیابی، نتایج و پیامدها را در نظر بگیرد در حق کارگر نوبت شب ظلم می‌شود.

وقتی که ارزیابی رفتارهای کارمند را می‌سنجد، سازمان از کم و کیف اعمال منتج به نتایج آگاه می‌شود. با استفاده از اطلاعاتی که از این طریق به دست می‌آید مدیریت منابع انسانی می‌تواند برای بهبود عملکرد کارکنان ضعیف، برنامه‌های سودمندی تدارک ببیند. البته فقط ملاک قرار دادن فعالیتها و رفتارهای کارمند نیز خالی از عیب نیست و ممکن است باعث غفلت از نتایج شود.

۳. رویکرد نتیجه‌ای. رویکرد نتیجه‌ای به نتایج و پیامدها تأکید می‌کند و خصوصیات و رفتارهای فرد ملاک عمل نیست. در این رویکرد فقط خروجی (میزان فروش، تعداد تولید، تعداد خطا، زمان صرف شده، هزینه انجام شده) مهم 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 مورد نیاز مسلط باشند، رفتارها به طور واضح به نتایج مرتبط باشند (مثلاً رفتار و مهارت‌های

ارتباطی مناسب یک فروشنده که به فروش منجر می‌شود)، نتایج در طول زمان در اثر آگاهی بیشتر فرد از رفتارهای مناسب بهبود یابد، و روشهای مناسب متنوعی برای انجام درست کارها وجود داشته باشد.

منظور نهایی سازمان، نیل به اهدافی است که برای آن به وجود آمده است، و اگر سیستم ارزیابی، نتیجه کار کارکنان را معیار اصلی ارزیابی قرار دهد این مزیت را دارد که موجب نیل به اهداف می‌شود. ولی در عین حال این عیب را دارد که رفتارهای نیل به هدف در سیستم ارزیابی منعکس نمی‌گردد. ممکن است عدم موفقیت در نیل به هدف در اثر عواملی خارج از کنترل مستقیم فرد همچون عدم امکانات، ابزار کار، جو نامساعد کاری، یا عدم همکاری دیگران باشد. وقتی مشخص نباشد که چرا فرد در رسیدن به هدف ناموفق بوده است، نمی‌توان با مربیگری و راهنمایی، عملکرد او را بهبود بخشید.

چنانچه رویکرد نتیجه‌ای انتخاب شود باید مسئولیتهای اصلی، اهداف مورد انتظار و استانداردهای عملکرد در زمینه کیفیت، کمیت، هزینه و زمان مشخص شده باشد. برای مشخص کردن مسئولیتهای اصلی بهترین منبع شرح شغل است. مسئولیتهای اصلی اهمیت بیشتری دارند و وقتی انجام نشوند، امور واحد مختل می‌شود و خسارات جدی به سازمان وارد می‌شود. اهداف باید خاص (مثلاً کاهش هزینه حمل و نقل)، روشن و قابل اندازه‌گیری (مثلاً کاهش ۲۰ درصدی)، چالشی ولی قابل تحقق (نه غیرممکن مثل کاهش ۹۰ درصدی)، مورد پذیرش کارکنان، مهم و اولویت‌دار برای سازمان، دارای مهلت زمانی (مثلاً تا آخر ماه)، دربرگیرنده مشارکت و تعهد کارکنان، منعطف (مثلاً تغییر بر اساس شرایط سازمان)، و شامل اهداف محدود (مثلاً ۵ تا ۱۰ هدف) باشند تا در مدیریت عملکرد مؤثر واقع شوند. استانداردهای کیفی بر اساس نرخ خطا، شکایات مشتریان، نرخ بازگشت و میزان مفید بودن سنجیده می‌شود؛ کمیت بر اساس تعداد تولید، حجم فروش، تعداد ارباب رجوع و مشتری سنجیده می‌شود؛ زمان بر اساس مهلت زمانی، جداول زمانی و گزارش پیشرفت سنجیده می‌شود؛ و هزینه بر اساس مبالغ مالی صرف شده اندازه‌گیری می‌شود (Aguinis, 2005: 93).

برخی از سازمانها در عمل متناسب با ماهیت مشاغل تلفیقی از هر سه روش را به کار می گیرند.

در برخی از سازمانها که کارها به صورت تیمی انجام می شوند مدیریت عملکرد تیمی در کنار مدیریت عملکرد فردی اهمیت می یابد. برای نیل به اهداف تیمی باید سازوکارهای مناسب طراحی شود تا در عین پذیرفتن مسئولیت تیمی، مسئولیت فردی نیز وجود داشته باشد. مدیریت عملکرد تیمی مثل عملکرد فردی شامل برنامه ریزی عملکرد، اجرا و ارزیابی عملکرد می شود، و ارزیابی تیم باید شامل هر دو رفتار و نتایج باشد. چهار بعد اصلی عملکرد تیمی عبارت اند از: ۱) اثربخشی و رضایت ذی نفعان درونی و بیرونی از نتایج، ۲) کارایی فرایند تیمی (ارتباطات، همکاری و هماهنگی و تصمیم گیری)، ۳) یادگیری مهارتهای جدید و رشد و نوآوری، ۴) رضایت اعضای تیم (MacBryde & Mendibil, 2003: 723).

باید توجه کرد که سیستم پاداش سازمان باید با سیستم مدیریت عملکرد آن سازگار باشد. اگر سازمان از مدیریت عملکرد تیمی استفاده می کند باید سیستم پاداش تیمی نیز طراحی کند؛ برای مثال در بسیاری از بخشهای پانصد شرکت فورچون سیستم پاداش تیمی رواج دارد.

روشهای ارزیابی عملکرد

به طور کلی دو روش برای ارزیابی کارکنان وجود دارد: رویکرد استانداردهای مطلق^۱ و رویکرد استانداردهای مقایسه ای یا نسبی^۲ که در آن کارکنان با همدیگر مقایسه می شوند.

بهتر است ارزیابی بر مبنای ویژگیها، رفتارها و نتایج عینی باشد و قضاوتها کمتر شود؛ برای مثال عملکرد کارکنان خط تولید بر اساس تعداد، کارکنان فروش بر اساس حجم فروش، منشی بر اساس تعداد تلفن و کلمات حروف چینی شده، و کارکنان انبار بر اساس کالاهای تخلیه و بارگیری شده قابل اندازه گیری است. باید در نظر داشت که تعداد همیشه معیار مناسبی نیست و کیفیت باید در نظر گرفته شود؛ مثلاً نمی توان تعداد

1. absolute standards
2. comparative or relative standards

کل دانشجویان را مبنای عملکرد و اثربخشی یک استاد دانست. از آمارهای واحد منابع انسانی نیز می‌توان برای ارزیابی عملکرد استفاده کرد، میزان تأخیر، غیبت غیرمجاز و حوادث (میزان تصادفات، خرابی ماشین آلات، ایمنی) نمونه‌هایی از این آمارها هستند که می‌توان در ارزشیابی عملکرد کارکنان دخالت داد.

روش‌های مختلفی برای ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد و مناسب‌ترین یا بهترین روش ارزیابی به هدف سازمان از ارزیابی عملکرد بستگی دارد. در سازمانها ترکیبی از روشهای مختلف ارزیابی به کار گرفته می‌شود.

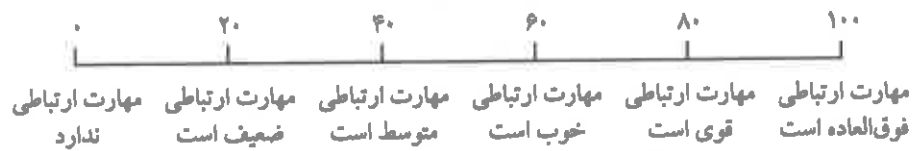
رویکرد استانداردهای مطلق

در این رویکرد، کارکنان بر اساس یک سری استانداردهای مطلق ارزیابی می‌شوند. بنابراین کارمند به طور مستقیم با همکارانش مقایسه نمی‌شود و عملکرد کارمند «الف» مستقل از کارمند «ب» ارزیابی می‌شود. روشهای ثبت وقایع حساس، چک‌لیست، مقیاس رتبه‌بندی توصیفی، انتخاب اجباری و مقیاس رتبه‌بندی رفتار از این جمله‌اند.

الف) روش مقیاس رتبه‌ای. روش مقیاس رتبه‌ای^۱ یکی از قدیمی‌ترین و متداول‌ترین روشهای ارزیابی عملکرد است و دلیل عمده رواج این روش، سادگی و سهولت استفاده از آن است. در این روش، ارزیاب با استفاده از فرمهای به‌خصوصی، اقدام به ارزیابی عملکرد کارکنان می‌کند. در فرم ارزیابی، فهرستی از صفات و ویژگیهایی که باید سنجش و ارزیابی شوند درج شده است. در سمتهای غیرمدیریتی معمولاً کمیت و کیفیت کار، مهارت فنی، دانش شغلی، توجه به ایمنی و بهداشت حرفه‌ای، روحیه همکاری و مساعدت، قابلیت اعتماد، ابتکار، سختکوشی، و دید و نگرش فرد نسبت به کار از جمله عواملی هستند که ارزیابی می‌شوند. ولی مدیران معمولاً بر اساس عواملی چون قدرت تجزیه و تحلیل مسائل، قدرت تشخیص، مهارت در تصمیم‌گیری، رهبری مؤثر، خلاقیت و نوآوری، تخصص، تبحر، و ثبات و سلامت روحی ارزیابی می‌گردند (سعادت، ۱۳۷۵: ۲۲۸).

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.



شکل ۳-۸ نمونه‌ای از مقیاس درجه‌بندی پیوسته

مقیاس درجه‌بندی گسسته معمولاً به شکل پنج یا هفت گزینه‌ای است؛ مثلاً کیفیت کار می‌تواند به صورت زیر درجه‌بندی شود:

۱. بسیار پایین است.
 ۲. تا حدودی
 ۳. در حد قابل
 ۴. اغلب بالاتر از
 ۵. بالاتر از حد
- اشتباهات زیادی اشتباه است و قبول است. استاندارد است. استاندارد است.
- در کار وجود ضایعات در کار دارد. وجود دارد.

از مقیاس رتبه‌ای می‌توان برای سنجش عوامل دیگری مانند نگرش، خلاقیت و همکاری استفاده کرد؛ با این تذکر که این روش هنگامی اثربخشی بیشتری دارد که در حد امکان صفات انتزاعی چون وفاداری و درستی کارکنان به وسیله آن سنجیده نشود. با در دست داشتن این فرم، ارزیاب با مطالعه فهرست عوامل و علامت‌گذاری در خانه‌ای که مناسب‌ترین شرح حال برای فرد است او را ارزیابی می‌کند.

استفاده از روش مقیاسی هنگامی مؤثر است که ارزیاب بر اساس شواهد واقعی و معتبر ارزیابی را انجام دهد، نه بر اساس برداشتهای ذهنی خود. برای حصول اطمینان از این موضوع معمولاً در فرم ارزیابی از ارزیاب خواسته می‌شود تا دلایل ارزیابی خود را توضیح دهد. در روش مقیاسی، عملکرد کارکنان با عوامل متعددی ارزیابی می‌گردد. در واقع توجه به ابعاد و جنبه‌های مختلف کار، بزرگ‌ترین امتیاز این روش است. مزیت دیگر این روش، سادگی و سهولت طراحی و اجرای آن است. همچنین از فرمی که برای ارزیابی عملکرد کارکنان در یک گروه شغلی

به خصوص طراحی شده می‌توان با کمی تغییر برای ارزیابی عملکرد کارکنان در گروه‌های شغلی دیگر نیز استفاده کرد (سعادت، ۱۳۷۵: ۲۳۰).

ب) مقیاس استاندارد ترکیبی^۱. 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 یا بدتر یا در همان حد است (Ivancevich, 2010: 261).

ج) مقیاس رفتاری. روش مقیاس رفتاری (BARS)^۲ یکی از انواع مقیاس‌های رتبه‌بندی ترسیمی است. مقیاس‌های رتبه‌بندی ترسیمی در اندازه‌گیری عملکرد بسیار متداول‌اند. در این روش کارکنان در یک طیف بر اساس رفتار واقعی در شغل رتبه‌بندی می‌شوند (Noe et al., 2009: 224). مقیاس مشاهده رفتاری^۳ نیز نسخه‌ای از همین است.

در روش مقیاس رفتاری، ارزیابی بر این مسئله 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. جدول ۸-۱ نمونه‌ای از یک فرم ارزیابی به روش مقیاس رفتاری برای سنجش توانایی کارمند در تسهیم اطلاعات است.

تعیین مقیاس‌های رفتاری، کار بسیار دشوار و وقت‌گیری است. در چند مرحله از گروهی از متخصصان و کارشناسان خواسته می‌شود تا نمونه‌هایی از عملکرد مؤثر و عملکرد ضعیف را در شغل برشمارند تا به توافق برسند. طراحی و استفاده از روش مقیاس رفتاری برای ارزیابی کارکنان بسیار هزینه‌بر و زمان‌بر است.

د) مقیاس مشاهده رفتاری. بسیار شبیه مقیاس رفتاری است. در این مقیاس ارزیاب به جای انتخاب مناسب‌ترین گزینه می‌کوشد فراوانی رفتارها را مورد مشاهده قرار دهد، یعنی به جای قضاوت مشاهده می‌کند و از این رو عینی‌تر است و زمینه بازخور مناسب را فراهم می‌کند (Snell & Bohlander, 2010: 385).

1. mixed standard scale

2. Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)

3. behavioral observation scale

جدول ۸-۱ نمونه‌ای از فرم ارزیابی به روش مقیاس رفتاری برای اندازه‌گیری تسهیم اطلاعات		
عملکرد عالی	۷	اطلاعات را همیشه و به موقع در اختیار تمام واحدها قرار می‌دهد و در تسهیم دانش پیش‌تاز است.
عملکرد بسیار خوب	۶	با سایر واحدها همکاری لازم را دارد و اطلاعات مورد نیاز را در اختیارشان قرار می‌دهد.
عملکرد خوب	۵	اطلاعات واجب و ضروری را در اختیار واحدها قرار می‌دهد.
عملکرد متوسط	۴	نمی‌تواند اطلاعات را به طور دقیق و صریح منتقل کند.
عملکرد ضعیف	۳	اطلاعات ضروری را به موقع در اختیار واحدها قرار نمی‌دهد و در جریان کارها اختلال ایجاد می‌کند.
عملکرد بسیار ضعیف	۲	اطلاعات ناقص و گنگی به واحدها می‌دهد.
عملکرد غیرقابل قبول	۱	همکاری خوبی با واحدها ندارد و از دادن اطلاعات به آنها خودداری می‌کند.
عملکرد ضد مولد	۰	هیچ‌گونه همکاری در زمینه ارائه اطلاعات و تسهیم دانش ندارد.

ه) ثبت وقایع حساس. روش ثبت وقایع حساس^۱ کاملاً با شغل مرتبط است و رفتار و عملکرد فرد را به جای شخصیت وی می‌سنجد. ممکن است فردی کارهای روزمره را خیلی خوب انجام دهد، ولی نتواند وقایع حساس را به انجام برساند؛ یعنی انتظار می‌رود اگر یک مسئله غیرمنتظره پیش بیاید فرد بتواند ضمن تشخیص مسئله، راهکار اصلاحی مناسب را تشخیص دهد و راهکار وی مسئله را حل کند نه اینکه اوضاع را بدتر بکند. این روش هزینه‌بر و زمان‌بر و ارزش‌گذاری وقایع حساس بسیار مشکل است. روش ثبت وقایع حساس، ثبت عملکرد و تصمیم‌گیریهای بسیار خوب یا بد کارمندان حین انجام وظیفه است، اعمالی که تأثیر مهم مثبت یا منفی در موفقیت واحد داشته باشند «وقایع حساس» محسوب می‌شوند. برای استفاده از این روش، ارزیاب باید عملکرد فرد را طی یک دوره کامل ارزیابی ثبت کند، نه چند هفته یا چند روز از دوره. این روش به دلیل وقت‌گیر بودن، برای ارزیابی تعداد زیاد مناسب نیست.

و) چک لیست. روش دیگر، چک لیست رفتاری^۱ است که در آن گزاره‌هایی در مورد شایستگیهای افراد فهرست می‌شود و سرپرست کارمند را بر اساس آن ارزیابی می‌کند. برای مثال:

آیا کارمند به موقع سر کار حاضر می‌شود:

(۱) هیچ وقت (۲) بعضی مواقع (۳) معمولاً (۴) اغلب (۵) همیشه

رفتار کارمند در برخورد با مشتری چگونه است:

(۱) نامناسب (۲) ضعیف (۳) قابل قبول (۴) خوب (۵) عالی

در این روش فهرستی از توصیفهای رفتاری مبنای ارزیابی است که به صورت بلی یا خیر در مورد کارمند علامت زده می‌شود. ارزیاب در اینجا نتایج را ثبت می‌کند و ارزیابی نهایی را کارشناس مدیریت منابع انسانی بر اساس وزن‌دهی به عوامل انجام داده، ارزیاب اصلی یا کارشناس منابع انسانی بازخور را به کارمند ارائه می‌دهد. این روش نیز به دلیل تهیه فهرستهای خاص برای مشاغل، هزینه‌بر است.

ز) مقیاس رتبه‌بندی توصیفی^۲. ساده‌ترین روش مطلق، روش توصیفی یا انشایی^۳

است که سرپرست نقاط قوت و ضعف کارمند خود را توصیف می‌کند و راهکارهایی برای بهبود ارائه می‌دهد. 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. جملات در این روش رتبه‌بندی خاصی ندارند و توصیفی‌اند. پس از انتخاب ارزیاب، کارشناس منابع انسانی بر اساس کلیه پاسخها، امتیازدهی را انجام می‌دهد. چون ارزیاب از پاسخ صحیح اطلاعی ندارد، سوگیری کاهش پیدا می‌کند ولی ارزیابان معمولاً این روش ارزیابی را نمی‌پسندند. موفقیت این روش به قدرت توصیف ارزیاب بستگی دارد و ارزیاب باید بتواند خوب و روان بنویسد. در این روش دست سرپرست در توصیف عملکرد کارکنان باز است و استاندارد خاصی وجود ندارد، از این رو ارزیابی ممکن است ذهنی شود. مزیت اصلی این روش ارائه بازخورهای مناسب و عیب بزرگ آن نداشتن ساختار است و اینکه ممکن است نتوان

1. behavior checklist
2. Adjective Rating Scale
3. essay

عملکرد افراد را بر اساس معیارهای یکسان ارزیابی کرد. از طرفی چون داده‌های کمی ندارد، تخصیص پاداش بر اساس آن امکان‌پذیر نیست (Aguinis, 2005: 100).

ح) انتخاب اجباری^۱. در این روش، ارزیاب باید از میان چند جمله توصیفی یکی را که فکر می‌کند شرح مناسبی درباره عملکرد کارمند باشد انتخاب کند (DeCenzo et al., 2010: 239). نمونه‌ای از این گزینه‌ها در جدول ۸-۲ نشان داده شده است. مشاهده می‌شود که گروه‌های سه یا چهارتایی گزینه‌ها طوری با یکدیگر دسته‌بندی شده‌اند که ارزیاب نتواند به آسانی بفهمد کدام گزینه بیانگر عملکرد مؤثر است. به دلیل این ویژگی، روش مذکور معمولاً در مواردی به کار می‌رود که استفاده از سایر روش‌های ارزیابی باعث گردد عملکرد اکثریت کارکنان به طور نامعقولی در سطح بالا ارزیابی شود (Snell & Bohlander, 2010: 380).

گزینه‌های توصیفی را معمولاً متخصصان مدیریت منابع انسانی تهیه می‌کنند و در اختیار واحدها قرار می‌دهند. کارشناسان با مطالعه گزینه‌ها معین می‌کنند که کدام یک از جملات، شرح درستی از عملکرد مؤثر و کدام یک شرح درستی از عملکرد ضعیف در آن شغل بخصوص است. ارزیاب سپس با استفاده از فرمی که بدین ترتیب تهیه شده است مبادرت به ارزیابی کارکنان می‌نماید (سعادت، ۱۳۷۵: ۲۳۵).

جدول ۸-۲ نمونه‌ای از فرم ارزیابی به روش انتخاب اجباری

۱.	الف) مشکلات را به آسانی پیش‌بینی می‌کند. ب) خیلی سریع مطالب را می‌گیرد. ج) وقت را تلف نمی‌کند. د) با او راحت می‌توان حرف زد.
۲.	الف) در انجام کارها پشت‌از است. ب) وقت را با پرداختن به مسائل جزئی و بی‌اهمیت نمی‌گذرانند. ج) همیشه آرام است و خونسردی خود را حفظ می‌کند. د) سخت‌کوش و جدی است.

ط) ارزیابی بر مبنای هدف. مدیریت بر مبنای هدف می‌کوشد تا مسائل و مشکلات روشهای سنتی ارزیابی را کاهش دهد، و به ایجاد رابطه مناسب میان مدیر و زیردست، افزایش انگیزه و ارتقای عملکرد کارکنان کمک کند. در مدیریت بر مبنای هدف رئیس و مرئوس با همکاری هم وظایف و مسئولیتها را معین می‌کنند، اهداف عملیاتی کوتاه‌مدت خود را تعیین می‌کنند تا اهداف زیردست منطبق با اهداف سازمان باشد، معیارهای اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد را تعیین می‌کنند، و بعد از آغاز کار در فواصل زمانی معین پیشرفت کار را ارزیابی و در صورت لزوم اهداف جدیدی را تعیین می‌کنند. مدیر می‌کوشد تا با مشاوره و راهنمایی دائم، به زیردست در نیل به اهداف تعیین شده کمک کند و در مرحله ارزیابی عملکرد، به جای قضاوت، نقش مشاور را دارد تا زیردست بهتر و آسان‌تر به اهدافش نایل آید (DeCenzo et al., 2010: 243).

اهدافی که برای مرئوس تعیین می‌شوند می‌توانند کمی (مثل کاهش هزینه به میزان ۵ درصد، کاهش ضایعات به میزان ۱۰ درصد، افزایش بازده سرمایه به میزان ۲۰ درصد) یا کیفی (مثل طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی مؤثرتر و برقراری ارتباطات مؤثرتر) باشند.

مدیریت بر مبنای هدف برای کسانی که مشاغل فنی و حرفه‌ای، سرپرستی، و اجرایی دارند بسیار مناسب است. در این قبیل مشاغل معمولاً امکان اینکه فرد در هدف‌گذاریها مشارکت کرده، به ابتکار خود روش انجام کار را بیابد و به اختیار و صلاحدید خود عمل کند وجود دارد. ولی هدف‌گذاری برای زیردست با مشارکت خود او برای کارگران عادی روزمزد چندان مناسب نیست، چرا که مشاغل آنها ساده و وظایفشان مشخص و بسیار محدود است؛ برای مثال، چگونگی انجام کار و حتی سرعت آن در خط تولید، از قبل به وسیله مهندسان صنایع تعیین شده است و جایی برای دخالت کارکنان در کار وجود ندارد. به عبارت دیگر در این نوع مشاغل، وظایف و مسئولیت‌های کارکنان توسط مهندسان برایشان تعیین و عمل به آنها تکلیف شده است (سعادت، ۱۳۷۵: ۲۴۰).

مشارکت زیردستان در هدف گذاری مهم ترین مزیت مدیریت بر مبنای هدف است. کسانی که خود در تعیین اهداف مشارکت دارند در نیل به آن اهداف بسیار موفق تر از کسانی هستند که در این امر دخالتی ندارند. برای افزایش عملکرد باید اهداف خاص، چالشی و زمان بندی شده باشند، و بازخور دقیق، به موقع، موثق، مرتبط و مکرر در مورد عملکرد فرد به وی ارائه شود. مشارکت زیردستان در هدف گذاری موجب تعهد بیشتر در نیل به اهداف می شود، البته مشارکت آنها در تصمیم گیری باید واقعی باشد نه ظاهری و نمایشی. در مدیریت بر مبنای هدف، کارکنان بر اساس یک معیار ثابت و معینی ارزیابی نمی شوند بلکه مسئولیتها و اهداف برحسب تواناییهای افراد و موقعیت و وضعیت موجود، تعیین و عملکردها نیز بر همان اساس سنجیده می شود (Noe et al., 2009: 227).

هدف گذاری و نحوه نیل به هدف با توافق رئیس و مرئوس و با در نظر گرفتن تواناییهای مرئوس و موقعیت انجام می گیرد. پس بدیهی است که در این شرایط نمی توان استانداردهای یکسان و ثابتی برای مقایسه عملکرد کارکنان با یکدیگر وضع نمود و به ناچار باید هر کسی را بر اساس معیارهای خاصی که برای شخص وی تعیین شده است ارزیابی کرد. در این روش تأکید، بیشتر بر عملکرد فرد است تا صفات و ویژگیهای شخصیتی وی. علاوه بر این، برخوردهای تند و موضع گیریها به حداقل می رسد؛ زیرا رئیس، نقش خود را بیشتر در ارشاد و راهنمایی مرئوس می بیند تا مچ گیری و تنبیه. همچنین در حالی که در روشهای معمول، کار فرد بعد از انجام آن بررسی می شود در مدیریت بر مبنای هدف، تأکید بر حال و آینده است. این را نیز می توان یکی از امتیازات مهم مدیریت بر مبنای هدف به شمار آورد؛ زیرا گذشته، غیر قابل تغییر است ولی برای حال و آینده می توان برنامه ریزی کرد (سعادت، ۱۳۷۵: ۲۴۰). باید دقت کرد که توجه در مدیریت بر مبنای هدف، بیشتر معطوف به اهداف کوتاه مدت است و به پرورش فرد برای بلندمدت تأکید نمی شود.

ی) کارت امتیازی متوازن. از کارت امتیازی متوازن هم می توان برای ارزیابی عملکرد افراد استفاده کرد. بر این اساس می توان ارزیابی را از چهار بعد مالی،

مشتری، فرایندها و یادگیری انجام داد. مدیران باید اهداف سازمان را به اهداف افراد تبدیل کنند و بر این مبنا ارزیابی را انجام دهند.

رویکرد استانداردهای نسبی یا مقایسه‌ای

دسته دوم روشهای ارزیابی، افراد را با همدیگر مقایسه می‌کنند. روشهای توزیع اجباری، رتبه‌بندی فردی و مقایسه زوجی از این روشها هستند.

الف) توزیع اجباری. در روش رتبه‌بندی گروهی یا توزیع اجباری^۱، کارکنان در گروههای برتر، عالی، خوب، متوسط و ضعیف قرار می‌گیرند. اگر بنا باشد ۱۵ نفر کارمند ارزیابی شوند، ۲ نفر برتر، ۳ نفر عالی، ۵ نفر خوب، ۳ نفر متوسط و ۲ نفر ضعیف معرفی می‌شوند. هر چقدر تعداد کارکنان زیادتر باشد این روش اعتبار بیشتری دارد. اگر تعداد کارکنان کم باشد ارزیاب مجبور است چنانچه همه کارکنان خوب هستند آنها را به $\frac{1}{5}$ اول، $\frac{1}{5}$ دوم، $\frac{1}{5}$ سوم و الی آخر تقسیم کند.

بر اساس توزیع نرمال، ۲۰ درصد کارکنان به عنوان افرادی که عملکردی فراتر از انتظار دارند، ۷۰ درصد به عنوان افرادی که انتظارات را برآورده می‌سازند و ۱۰ درصد به عنوان کسانی که عملکردی پایین‌تر از انتظارات دارند رتبه‌بندی می‌شوند. جک ولش مدیرعامل سابق جنرال الکتریک از این روش استفاده می‌کرد و به آن نمودار حیاتی^۲ می‌گفت. آخر هر سال کسانی که جزء ۱۰ درصد بودند و عملکرد خود را بهبود نمی‌دادند از شرکت اخراج می‌شدند. $\frac{1}{5}$ شرکتهای امریکایی از این روش استفاده می‌کنند (Aguinis, 2005: 99).

روش توزیع اجباری ساده است و از بروز خطاهایی همچون ملایمت (دادن نمره بالا به همه)، سخت‌گیری (دادن نمره پایین به همه)، و تمایل به مرکزیت (دادن نمره متوسط به همه) جلوگیری می‌کند. ولی نمی‌توان توزیع عملکرد را در همه سازمانها نرمال فرض کرد. همچنین ممکن است موجب رقابت ناسالم بین همکاران شود و روحیه تیمی را از بین ببرد.

1. forced distribution
2. vitality curve

ب) رتبه‌بندی فردی. این روش کارکنان را از بالاترین به پایین‌ترین رتبه مرتب می‌کند. یک فرد به عنوان بهترین و یک فرد نیز به عنوان بدترین معرفی می‌شود. در رتبه‌بندی ساده^۱ کارکنان بر اساس بهترین تا بدترین عملکرد مرتب می‌شوند. در روش رتبه‌بندی جایگزینی^۲، اول مدیر همه کارکنان را فهرست می‌کند و سپس بهترین عملکرد را انتخاب می‌کند (۱)، پس از آن کارمندی که بدترین عملکرد را دارد انتخاب می‌کند (n)، بعد از آن دومین فردی که بهترین عملکرد را دارد انتخاب می‌شود (۲)، پس از آن دومین فردی که بدترین عملکرد را داشته است برگزیده می‌شود (n-۱)، و بدین ترتیب همه افراد رتبه‌بندی می‌شوند.

ج) مقایسه زوجی^۳. در این روش فرد در مقایسه با تمامی افراد و به صورت یک به یک رتبه‌بندی می‌شود. اگر قرار باشد ۵ نفر ارزیابی شوند اولین فرد با ۴ نفر دیگر به صورت یک به یک مقایسه می‌شود و به همین ترتیب ۴ نفر باقیمانده، چندین بار به روش مشابه مقایسه می‌شوند، و به این ترتیب ارزیابی صورت می‌گیرد. این روش زمانی که تعداد کارکنان زیاد باشد مناسب نیست (DeCenzo et al., 2010: 241). تعداد دفعاتی که هر کارمند مقایسه می‌شود به صورت فرمول زیر است؛ برای مثال اگر سرپرست ۴ نفر نیرو داشته باشد باید ۶ بار مقایسه را انجام دهد. هر چقدر تعداد افراد بیشتر شود این مقایسه سخت‌تر است:

$$\frac{n(n-1)}{2} \rightarrow \frac{4(4)}{2} = 6$$

ارزیابی‌کننده

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. مسئله بسیار مهم در مدیریت عملکرد کارکنان این است که

1. simple rank order
2. alternation rank order
3. pair comparison

چه کسی ارزیابی را انجام می‌دهد. به طور سنتی مدیران و سرپرستان مسئول ارزیابی کارکنان بوده‌اند ولی در دهه‌های اخیر خود فرد، همکاران، زیردستان و مشتریان به عنوان ارزیابی‌کننده مطرح شده‌اند و ارزیابی ۳۶۰ درجه اهمیت بیشتری یافته است. البته ضرایب ارزیابی هر کدام از این افراد یکسان نیست و متناسب با شرایط ممکن است اهمیت ارزیابی سرپرست ضریب ۴، خود فرد ضریب ۲، مشتری ضریب ۳، زیردست و همکار ضریب ۱ داشته باشد.

مدیر مستقیم. یکی از منابع مهم ارزیابی فرد، سرپرست مستقیم اوست؛ چرا که از وظایف شغلی وی آگاه است و از نزدیک عملکرد وی را می‌بیند و بهتر می‌تواند نقاط قوت و ضعف زیردستش را تشخیص دهد. سرپرست یک واحد در سازمان، مسئول اداره آن واحد است و اگر ارزیابی مرئوسان را انجام ندهد موقعیت و قدرت وی تضعیف شده، کنترل کار از دست او خارج می‌شود. به علاوه، تخصیص پاداش و طراحی برنامه‌های توسعه توسط وی انجام می‌گیرد. البته ارزیابی سرپرستان ممکن است تحت‌الشعاع روابط آنها با زیردست قرار گیرد (Aguinis, 2005: 129). سرپرستی، بنا به تخصص و سلیقه خود، ممکن است جنبه‌های بخصوصی از کار را مهم‌تر بداند و اهمیت ویژه‌ای برای آن قائل شود. همچنین ممکن است در نتایج ارزیابی دست‌کاری کند تا تصمیمات قبلی خود در مورد کارکنانش را موجه جلوه دهد (Noe et al., 2009: 229).

خودارزیابی. خودارزیابی، ارزیابی فرد توسط خودش است. البته احتمال اینکه فرد در مورد خودش اغراق کند بالاست. اهمیت خودارزیابی از این جهت است که فرد پس از ارزیابی خود، دقت بیشتری در عملکرد واقعی خود خواهد داشت همچنین در هدف‌گذاری فردی با دقت بیشتری عمل می‌کند و متعهد می‌شود اهدافی را که خودش تنظیم کرده محقق سازد. خودارزیابی، مؤلفه بسیار مهمی در سیستم مدیریت عملکرد است (Snell & Bohlander, 2010: 371). وقتی که خود افراد در فرایند ارزیابی مشارکت داده می‌شوند پذیرش نتایج راحت‌تر و مقاومت برابر سیستم ارزیابی کمتر می‌شود. از طرف دیگر فرد دقت بیشتری در رعایت معیارهای ارزیابی خواهد داشت (Aguinis, 2005: 131). خودارزیابی بازخور بسیار

خوبی برای تعدیل و بازنگری رفتار است. هیچ کس به اندازه خود فرد از جزئیات و کم و کیف کار خویش آگاه نیست. بنابراین اگر کارمندی بداند که چه انتظاراتی از او می‌رود و عملکردش بر اساس چه معیارهایی ارزیابی می‌گردد بهتر از هر کس دیگری می‌تواند عملکرد خود را ارزیابی کند. باید دقت داشت که کمتر کسی درباره عملکرد خود با بی‌طرفی، بدون اغراق و با صداقت کامل قضاوت می‌کند. هدف از خودارزیابی خودشناسی و آگاهی از تواناییهای واقعی و بالقوه خود است. اطلاعات خودارزیابی باعث می‌شود فرد بتواند از استعدادها و نقاط قوت خود بهره گیرد و ضعفهای خود را اصلاح کند.

ارزیابی همکاران، یکی از منابع مهم ارزیابی همکاران است که اطلاعات ارزشمندی در مورد عملکرد فرد دارند. آنها فرصتهای زیادی برای مشاهده رفتارهای فرد دارند (Noe et al., 2009: 230). اعتبار این ارزیابی به دلیل رابطه خوب یا بد با همکار معمولاً زیر سؤال است و ممکن است فرد، همکار خود را رقیب احساس کند و نمره کمتری بدهد. ارزیابی هم‌رده‌ها از عملکرد یکدیگر هنگامی قابل اعتماد است که مدت زمانی طولانی با هم کار کرده و مرتبط و وابسته به یکدیگر باشند. باید دقت کرد که هم‌رده‌هایی که عملکرد یکدیگر را ارزیابی می‌کنند در رقابت مستقیم با یکدیگر برای دریافت پستی بالاتر نباشند. اگرچه ارزیابی هم‌رده‌ها از یکدیگر می‌تواند برای سازمان مزایای بسیاری دربر داشته باشد، ولی از آنجا که سودمندی آن به عوامل متعددی بستگی دارد، استفاده از این روش ارزیابی با احتیاط زیادی انجام می‌شود و معمولاً افراد دوست ندارند توسط هم‌رده‌های خود ارزیابی شوند. مشکل اصلی رفاقت بین همکاران است که ارزیابی را دچار سوگیری می‌کند و باید در نظر داشت که انجام ارزیابی صرفاً توسط همکاران مناسب نیست (Aguinis, 2005: 130) و باید زمانی به کار گرفته شود که سرپرست و خود فرد نیز ارزیابی را انجام می‌دهند؛ یعنی به عنوان منبع سوم یا چهارم مناسب است.

ارزیابی زیردستان، زیردستان منبع اطلاعات بسیار خوبی درخصوص عملکرد مدیرشان هستند. آنها هر روز شاهد رفتار و عملکرد سرپرست خود هستند و بهتر از هر کسی می‌توانند قدرت رهبری، توانمندسازی و ارتباطات مدیر را ارزیابی کنند.

باشند (Aguinis, 2005: 195). عملکرد خوب باید مورد ستایش قرار گیرد و ترجیحاً از جملات مثبت استفاده شود. جملاتی از قبیل «کارتان بد نبود» و «بهتر از قبل بود» جالب نیست. به جای آنها بهتر است جملاتی همچون «واقعاً روش انجام کار شما جالب است» یا «این مقدار فروش بسیار ارزشمند است» یا «ارتباط شما با مشتری باید الگوی سایرین قرار بگیرد» استفاده شود.

اکثر افراد بازخور مثبت را به بازخور منفی ترجیح می‌دهند، ولی این بدین معنی نیست که بازخور منفی اثر انگیزی مثبت ندارد. حتی در بعضی مواقع بازخور منفی (اعلام اینکه عملکرد فرد پایین‌تر از متوسط است) اثر انگیزی بیشتری از بازخور مثبت دارد (Podsakoff & Farh, 1989; Vancouver & Tischner, 2004)، ولی باید در نظر داشت که بازخور منفی تهدیدکننده نباشد، امنیت خاطر فرد را بر هم نزند و خودباوری فرد را تحت الشعاع قرار ندهد. از این رو مدیران در ارائه بازخور منفی باید بسیار مراقب باشند (Silver et al., 1995). بازخور منفی باید به گونه‌ای ارائه شود که عملکرد فرد را در آینده بهبود بخشد و حالت تنبیهی، شرم‌آور یا تحقیرآمیز نداشته باشد. مدیران معمولاً به خاطر واکنشهای تند، پیامدهای مخرب و به هم خوردن روابط از ارائه بازخورهای منفی طفره می‌روند. این امر موجب می‌شود فرد مشکلات عملکردی خود را برطرف نکند. اگر اعتماد کارکنان به مدیران زیاد باشد بازخور منفی را سازنده تلقی می‌کنند. زمانی که بازخور منفی به صورت شفاف و مستقیم ارائه شود نسبت به زمانی که به صورت ضمنی و غیرمستقیم مطرح می‌شود، بیشتر مورد پذیرش قرار می‌گیرد (Kinicki et al., 2004; Audia & Locke, 2003: 631).

از نگاه گیرنده بازخور، ویژگیهای همچون صحت و درستی، اعتبار و موثق بودن منبع، شفافیت و عادلانه بودن سیستم ارزیابی عملکرد، انتظار پاداش و منطقی بودن استانداردهای عملکرد در بازخور مهم است. چنانچه بازخوری این ویژگیها را دارا نباشد اثر واقعی نخواهد داشت. وقتی که شما علت بازخور منفی مدیر را غرض ورزی وی بدانید اثر یادگیری یا انگیزشی روی شما نخواهد داشت چون منبع را معتبر و موثق نمی‌دانید. مدیرانی که کارکنان به آنها اعتماد ندارند مشکل بسیار جدی در ارائه بازخور دارند (Kinicki et al., 2004).

یکی از مشکلات اساسی در زمینه بازخور ۳۶۰ درجه زمانی رخ می‌دهد که بین ارزیابی‌های منابع مختلف هماهنگی وجود نداشته باشد. علاوه بر این برخی از معیارها در فرمها با هم متفاوت است؛ مثلاً زیردستان مدیر را بر اساس تفویض اختیار ارزیابی می‌کنند ولی مافوقش وی را بر این اساس ارزیابی نمی‌کند. در این گونه موارد بسیار مهم است که بازخور بر اساس نتایج ارزیابی هر کدام از منابع باشد تا وی بتواند در دوره بعدی موارد مشخص شده را بهبود دهد؛ یعنی اختلاف در نتایج چندان مهم نیست، بلکه نحوه بازخور دادن در مورد هر کدام از منابع ارزیابی مهم است (Aguinis, 2005, 132). باید در نظر داشت که برخی از افراد از مکتوب کردن نظرات خود در ارزیابی ابا دارند، ولی باید همه چیز در سیستم مدیریت عملکرد مکتوب شود.

جدول ۸-۳ نمونه‌ای از سؤالات بازخور ۳۶۰ درجه (Dessler, 2009: 217)

ضمن تشکر از شما که در این بازخور شرکت می‌کنید، بازخور شما به بهبود همکار شما کمک خواهد کرد.

۱. تفکر تحلیلی: توانایی وی در حل مسائل پیچیده و نیل به نتیجه سریع، مؤثر و منطقی چگونه است؟

۲. روابط بین شخصی: در درک و مراعات حال همکاران چگونه عمل می‌کند؟

۳. الگوی نقش: برای توسعه زیردستان و افراد تازه کار نقش مربی را چگونه ایفا می‌کند؟

۴. مهارت‌های ارتباطی: گوش دادن مؤثر و تعامل وی با همکاران در موضوعات مهم چگونه است؟

۵. تفویض اختیار: چه کارهایی را تفویض می‌کند و کارهای تفویض شده را چگونه پیگیری می‌کند؟

۶. چه کارها و رفتارهایی را باید انجام ندهد و ترک کند؟

۷. چه کارها و رفتارهایی را باید شروع کند؟

۸. چه کارها و رفتارهایی را باید ادامه بدهد؟

۹. نظر کلی شما در مورد وی چیست؟

مصاحبه ارزیابی و جلسات بازخور

یکی از مراحل حساس در فرایند مدیریت عملکرد، مصاحبه ارزیابی است که از طریق آن نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارمند به اطلاع او می‌رسد (Brutus, 2010).

برگزاری این مصاحبه‌ها برای برنامه‌ریزیهای بعدی و رشد و پیشرفت کارمند در سازمان مهم است. مصاحبه باید به دقت طراحی و اجرا گردد تا وسیله مؤثری برای تبادل اطلاعات میان رئیس و مرئوس بوده، برداشتهای هر دو از کار و چگونگی انجام آن مطرح و سوءتعبیرات یا ابهامات برطرف شود. در جلسه مصاحبه باید گزارش دقیقی از نقاط ضعف و قوت فرد به وی ارائه شود. نقاط ضعف و منفی باید به گونه‌ای بازخور داده شود که فرد ضمن پذیرش، سعی در رفع آنها داشته باشد. این مصاحبه باید کارکرد آموزشی داشته باشد و رفتارهای مطلوب به فرد نشان داده شوند. اگر مصاحبه شکل کنترلی و انضباطی به خود بگیرد کارکنان از پذیرش رفتارهای نامناسب امتناع خواهند کرد، چرا که آن را معادل کاهش حقوق می‌دانند. توجه به رفتارهای انسانی در اداره این مصاحبه‌ها بسیار مهم است تا کارکنان حالت تدافعی به خود نگرفته، در برابر آن مقاومت نکنند. بهتر است مصاحبه با بازخورهای مثبت شروع شود و پس از آن رفتارهای منفی تجزیه و تحلیل شود و 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. جلسات باید جوئی دوستانه داشته باشد و از مجادله و عیب‌جویی پرهیز شود. در مصاحبه باید موارد زیر گنجانده شود:

۱. نتایج حاصل از عملکرد زیردست؛

۲. راهنمایی و همکاری با زیردست در تعیین اهداف دوره بعدی؛

۳. ارائه راهکارهایی برای نیل به اهداف.

کارکنان همیشه از مصاحبه‌ای که باید بعد از ارزیابی عملکرد از آنها به عمل آید نگران می‌شوند و اگر مصاحبه به تأخیر بیفتد بر نگرانی آنها افزوده می‌شود. از این رو، مصاحبه باید بلافاصله یا با فاصله کمی بعد از خاتمه ارزیابی عملکرد انجام گیرد. سرپرست، صحبت و مصاحبه با کارکنانی را که عملکرد خوب و عالی داشته‌اند تجربه خوشایندی می‌داند، ولی از روبه‌رو شدن با کارکنان ضعیف اکراه دارد و آن را در حد امکان موکول به بعد می‌کند که این امر خود در افزایش اضطراب این کارکنان مؤثر است.

برگزاری و اداره جلسات مصاحبه، کار حساس و دشواری است که نیاز به مهارت و صبر و حوصله بسیاری دارد. انتقاد بجا از عملکرد کارمند یکی از دلایل اصلی مصاحبه با او بعد از ارزیابی عملکردش می‌باشد. منظور سرپرست از انتقاد و مطرح کردن معایب و مشکلات کاری فرد، چاره‌جویی برای رفع آنها و ارائه پیشنهادهایی برای عملکرد بهتر در آینده است، در حالی که معمولاً مرئوس برداشتی کاملاً متفاوت از انتقاد داشته، در مقابل آن موضع‌گیری می‌کند. بنابراین سرپرست باید دقت کند که انتقاد از عملکرد مرئوس به صورت توهین‌آمیزی نباشد و باعث رنجش و آزرده‌گی وی نگردد. همچنین سرپرست باید بداند که هر کسی دارای معایب و نقاط ضعفی است و تذکر دائمی آنها نه تنها کمکی به مرئوس نمی‌کند بلکه موجب احساس عجز و سرخورده‌گی وی نیز می‌شود. البته این بدان معنی نیست که باید عملکرد ضعیف یا رفتار نامطلوب مرئوس را نادیده گرفت. بنابراین سرپرست باید در انتقال معایب مهارت داشته باشد، طوری که این عمل موجب واکنشهای منفی در فرد نگردد. مرئوس هنگامی اطلاعات منفی درباره خود را می‌پذیرد که این اطلاعات، مشکلات ملموسی را بیان کند، کلی‌گویی و پند و اندرز نباشد، توصیفی درست از کاستیها باشد و هدف از آن نه عیب‌جویی بلکه بهبود و رفع معایب در آینده باشد.

علاوه بر نقاط ضعف، نقاط قوت و تواناییهای کارمند نیز باید طی مصاحبه مورد بحث قرار گیرند. در اینجا سرپرست باید به رفتار و عملکردهای بخصوصی که در کارایی و اثربخشی کارمند مؤثر بوده‌اند اشاره صریح و دقیق داشته باشد تا او بداند که از نظر سازمان چه کاری دارای ارزش بیشتری است و باید به آن توجه کند تا بر کیفیت و کمیت فعالیتهای خود بیفزاید. از عملکرد خوب باید تقدیر کرد ولی تعریف و تمجید بیجا از کسی که استحقاق آن را ندارد نه تنها جایز نیست، بلکه در خود وی و سایر کارکنان اثر سوء دارد.

اگرچه هدف این است که ارزیابی عملکرد در مجموع، تجربه مفید و آموزنده‌ای برای کارکنان باشد، ولی اکثر کارکنان دید منفی نسبت به آن دارند. در اکثر موارد، این احساس منفی ناشی از رفتار غلط سرپرست در مصاحبه است. باید

برای مصاحبه‌گر و مسئولان سازمان روشن باشد که فرایند ارزیابی عملکرد و مصاحبه‌های پایانی، هنگامی به زیردست کمک خواهد کرد که وی جلسه مصاحبه را با احساسی خوب و دیدی مثبت نسبت به خود، کار، سرپرست و سازمان ترک کند (سعادت، ۱۳۷۵: ۲۴۹).

در جلسات بازخور، مدیر باید یکی از رویکردهای زیر را انتخاب کند:

۱. گفتن و متقاعد کردن^۱: مدیر نمره کارمند را به وی می‌گوید و این نمره را توجیه می‌کند.

۲. گفتن و گوش دادن^۲: مدیر نمره کارمند را اعلام می‌کند و از وی درخواست می‌کند که دلایل اخذ این نمره را توضیح دهد.

۳. حل مسئله^۳: مدیر و کارمند در یک فضای محترمانه سعی می‌کنند مشکلات عملکرد را بررسی و حل کنند.

مطالعات نشان می‌دهد که بهترین رویکرد، رویکرد حل مسئله است، ولی اکثر مدیران به روش گفتن و متقاعد کردن عمل می‌کنند (Noe et al., 2009: 234).

دوره زمانی جلسات ارزیابی

واقعتهای سازمانی حاکی از این است که رفتارها و پیامدهای نامطلوب خیلی سریع مدنظر مدیران قرار می‌گیرد، هرچند ممکن است از ارائه بازخور منفی اجتناب کنند. برخی مدیران احساس می‌کنند نیازی به ارائه بازخورهای مثبت نیست و خیلی کم و دیر هنگام بازخور مثبت می‌دهند. برای اثربخشی مدیریت عملکرد، اجرای ارزیابی باید بهنگام و مستمر باشد. ارزیابی عملکرد در فواصل زمانی معین مثلاً هر سه ماه یک بار، هر شش ماه یک بار یا هر سال یک بار در سازمانها متداول است. ارزیابی روزانه و هفتگی بسیار زمان‌بر است و از طرفی ارزیابی سالیانه نیز خیلی طولانی است. بازخور دادن به فرد نقش مؤثری در بهبود عملکرد او دارد و اگر اطلاعات بلافاصله بعد از انجام ارزیابی عملکرد در اختیار فرد قرار گیرد موجب اصلاح معایب

1. tell and sell
2. tell and listen
3. problem solving

و رشد او می‌شود. بهتر است ارزیابی عملکرد به دفعات یا حداقل با فواصل کوتاهی انجام گیرد و حتی‌المقدور هر سه ماه (آخر هر فصل) صورت پذیرد. توصیه می‌شود کارکنان آخر هر ماه و مدیران آخر هر فصل ارزیابی شوند. البته عملکرد کارمند تازه‌وارد یا آزمایشی قبل از تغییر وضعیت استخدامی او از آزمایشی به رسمی، ارزیابی می‌شود. دوره‌های یک ساله به هیچ وجه توصیه نمی‌شود، بهتر است دوره شش ماهه و فصلی متناسب با شرایط سازمان به کار گرفته شود تا امکان به کارگیری بازخور و تعدیل اهداف وجود داشته باشد.

در سیستم مدیریت عملکرد شش جلسه رسمی بین سرپرست و زیردست برگزار می‌شود (Aguinis, 2005: 128):

۱. جلسه معارفه: در این جلسه باید هدف از سیستم، معیارهای اندازه‌گیری، الزامات و مسئولیتها هر کدام تشریح شود. نقش خودارزیابی برای زیردست و هدف از آن توضیح داده می‌شود. این جلسه مخصوصاً برای بار اول بسیار مهم است.
۲. جلسه خودارزیابی: این جلسه در مورد ارزیابی فرد از خودش است و باید حالت اطلاعاتی داشته باشد و سرپرست قضاوت نکند، بلکه زیردست نظر خود را در مورد عملکردش بیان کند. این جلسه از این جهت مهم است که فرد خودش را بر اساس معیارهایی ارزیابی کند که سرپرست نیز با آن معیارها فرد را ارزیابی خواهد کرد.
۳. جلسه مرور عملکرد: این جلسه در مورد عملکرد از نگاه سرپرست و خود فرد بوده، گذشته‌نگر است و به وضعیت عملکرد در آینده تمرکز نمی‌کند.
۴. جلسه حقوق/پاداش: در این جلسه نقش عملکرد در حقوق یا پاداش فرد مورد بحث قرار می‌گیرد. باید به عملکرد و پاداش هر دو متمرکز شد و صرفاً تأکید بر پاداش نباشد. لازم است ارتباط بین عملکرد و پاداش در این جلسه به طور کامل و واضح تبیین شود.
۵. جلسه طرح توسعه: در این جلسه جنبه‌هایی که باید تقویت شود و مراحل طرح توسعه برای بهبود عملکرد مورد بحث قرار می‌گیرد و اینکه چه منابعی باید برای توسعه مهارت‌های فرد به کار گرفته شود.
۶. جلسه هدف‌گذاری: در این جلسه اهداف رفتاری و عملکرد دوره آینده

تنظیم می‌شود. در این جلسه جمع‌بندی کلی فرد، بازخور در مورد عملکرد گذشته، پاداشها، اهداف آینده و طرح توسعه ارائه می‌شود. در برخی سازمانها ممکن است این شش جلسه در یک یا دو جلسه خلاصه شود. در این حالت باید مطالب به طور مشخص و مجزا ارائه شود.

فرمهای ارزیابی

بخش اصلی سیستم مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد است. فرم ارزیابی عملکرد باید دارای مطالب زیر باشد:

۱. اطلاعات اصلی درباره فرد: این اطلاعات شامل عنوان شغل، بخش، رتبه شغلی، تاریخ ارزیابی، تاریخ شروع کار در شرکت، تاریخ شروع در شغل فعلی و تاریخ ارزیابی بعدی است.
۲. اهداف و استانداردها: اهداف مورد توافق بین مدیر و زیردست و استانداردهای انجام کار در این قسمت می‌آید.
۳. شایستگیها: شایستگیهای شغلی و شاخصهای رفتاری در این قسمت عنوان می‌شود.
۴. انجام خدمات برجسته: در این قسمت فعالیتها، رفتارها یا نتایج بزرگ و برجسته فرد در دوره ارزیابی ذکر می‌شود.
۵. اهداف توسعه‌ای: در این بخش از فرم، دوره‌های آموزشی طی شده و گواهینامه‌های دریافت شده برای مهارتهای جدید گنجانده می‌شود. همچنین برنامه‌های توسعه‌ای آینده همچون آموزشها در این بخش ذکر می‌شود.
۶. نظرات ذی‌نفعان: برخی از جنبه‌های عملکرد مثل کار تیمی باید از نگاه همکاران، قابلیت اعتماد باید از نگاه مشتریان، و انضباط اداری باید از نگاه امور اداری سنجیده شود.

۷. نظرات کارمند: در این بخش از فرم، نظرات خود کارمند اخذ می‌شود.

۸. امضاها: در این قسمت ارزیابی‌شونده و ارزیابی‌کنندگان مطالب و محتوای فرم را تأیید و امضا می‌کنند. بخش منابع انسانی نیز باید فرم را تأیید کند (Aguinis, 2005: 115).

جدول ۸-۴

فرم ارزیابی عملکرد							
نام کارمند: عنوان شغل:				مدیر:		تاریخ جلسه ارزیابی:	
شرح شغل / مسئولیتها / وظایف / یا شایستگیها							
عملکرد مورد انتظار / عملکرد واقعی (نقاط قوت و ضعف)							
اهداف توسعه‌ای (دوره‌های آموزش و غیره)							
زمینه‌های توسعه برای دوره بعد (مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی، مالی و غیره)							
اهداف دوره بعد (اهداف S.M.A.R.T)							
معیارهای سنجش عملکرد							
ردیف	معیارها	تعاریف	درجات معیارها				
			عالی	بسیار خوب	خوب	ضعیف	بسیار ضعیف
نمره پس از اعمال ضریب	ضریب برای کارکنان	ضریب برای مدیران	بسیار ضعیف	ضعیف	خوب	بسیار خوب	عالی
۱	دانش کاری	آشنایی به شرح وظایف خود، توانایی در به کارگیری آگاهیهای خود، تجربه و مهارت کافی، بهبود و به‌روز رسانی دانش کاری.					
۲	تصمیم‌گیری	تشخیص صورت مسئله، بررسی راه‌حلهای ممکن برای مسئله و توانایی انتخاب بهترین راه حل.					
۳	کنترل و نظارت	آشنایی به فرایندهای کاری و آگاهی از نتیجه هر فرایند، هدایت فرایندها در مسیر پیش‌بینی شده، بررسی نتیجه هر فرایند و مقایسه با نتیجه مطلوب و پیش‌بینی شده و استانداردها، دستور به انجام اقدام اصلاحی.					

ادامه جدول ۸-۴

ردیف	معیارها	تعاریف	درجات معیارها					ضرب برای مدیران	ضرب برای کارکنان	نمره پس از اعمال ضرب
			بسیار ضعیف	ضعیف	خوب	بسیار خوب	عالی			
۴	رهبری	شناخت هدفها و خط‌مشی سازمان، قرار دادن افراد در مسیر رسیدن به اهداف، به کارگیری ابزارهای رهبری از قبیل ایجاد انگیزه و علاقه، تشویق و تنبیه برای رسیدن به هدفها، تعامل و همکاری مناسب با رؤسای واحدهای مرتبط.								
۵	سازماندهی	شناخت و به کارگیری استعدادها و مهارتهای منابع انسانی خود، فراهم آوردن و به کار بستن امکانات و تجهیزات مورد نیاز کار خود و واحد تحت سرپرستی، تلاش برای حداکثر استفاده از کمترین امکانات و جلوگیری از اسراف در استفاده از منابع، استفاده از امکانات و وسایل جدید و به روز که در جهت بهبود کمیت و کیفیت کارها لازم است.								
۶	برنامه‌ریزی	تشخیص موقعیت زمانی، مکانی، اقتصادی و غیره و در نظر گرفتن محدودیتهای آنها، تدوین فعالیتها و سلسله فرایندها از ابتدا تا رسیدن به هدف، هدف‌گذاری برای مراحل اصلی فرایند انجام پیش‌بینیهای لازم جهت رسیدن به هدف.								
۷	مدیریت بحران	شناسایی بحرانها و عوامل ایجادکننده آن در محیط کار خود و برنامه‌ریزی برای مهار و پیشگیری از آنها، توانایی اخذ تصمیم درست و فوری برای مهار بحران یا به حداقل رساندن								

ادامه جدول ۸-۴

ردیف	معیارها	تعاریف	درجات معیارها					ضرب برای مدیران	ضرب برای کارکنان	نمره پس از اعمال ضرب
			عالی	بسیار خوب	خوب	ضعیف	بسیار ضعیف			
		اثرات منفی آن، مطالعه و یا گذراندن دوره آموزشی در رابطه با مدیریت بحران.								
۸	جامع‌نگری	دارا بودن دیدگاه سیستمی در سازمان، پیوسته و یکپارچه دیدن فرایندها و تلاش برای رسیدن سازمان به هدف نهایی، مرتبط دانستن عملکرد واحد خود با واحدهای دیگر.								
۹	تحلیلی	دقت در مسائل و زیر نظر گرفتن جوانب کار، بررسی هر مسئله یا کار از ابعاد گوناگون، شناسایی نقاط ضعف و قوت، عدم سطحی‌نگری و ظاهری و داشتن نگاه عمیق به مسائل.								
۱۰	تفکر اقتصادی	استفاده بهینه از منابع مادی در اختیار و جلوگیری از هدر رفتن آن، تأثیرگذاری در جهت کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها در حد امکان و منطقی، دارا بودن پیش‌بینیهای اقتصادی در رابطه با واحد و سازمان.								
۱۱	آموزش‌پذیری	تمایل به یادگیری مطالب جدید و مرتبط به کار و تلاش در جهت آن، استقبال از دوره‌های آموزشی و با موفقیت پشت سر گذاشتن آنها، استفاده از آموزشهای دیده شده در کار خود، سؤال از افراد ماهر در صورت مواجهه با مشکل یا سؤال در کار.								
۱۲	امانتداری	استفاده بهینه از امکانات یا تجهیزات در اختیار، مراقبت از اموال سازمان مانند اموال شخصی خود، عدم افشای اطلاعات محرمانه سازمانی.								

ادامه جدول ۸-۴

ردیف	معیارها	تعاریف	درجات معیارها					نمره پس از اعمال ضریب	ضریب برای کارکنان	ضریب برای مدیران
			عالی	بسیار خوب	خوب	ضعیف	بسیار ضعیف			
۱۳	خلایت و ابتکار	دارا بودن راهکارهای جدید و تازه در ذهن خود و دقت و کنجکاوی نسبت به مسائل پیرامون خود، بیان ایده‌های خود و پیاده‌سازی در جهت بهبود امور، تأثیر مثبت ایده‌های فرد در روند کار سازمان، شناخته شدن به عنوان منبع ارائه ایده‌های بدیع و تازه.								
۱۴	فقد	اولویت‌بندی کارها در طول روز، انجام هر کار در وقت و زمان خود، توانایی ارائه گزارشی از کار خود در یک بازه زمانی معین.								
۱۵	رابطه با دیگران	برخورد مناسب و محترمانه با ارباب رجوع، گوش سپردن به درخواستهای ارباب رجوع، پاسخگویی به درخواست آنان و یا راهنمایی آنها، همکاری مناسب با دیگر همکاران.								
۱۶	آموزش به دیگران	اشتیاق برای آموزش آموخته‌های خود در کار به زیردستان یا همکاران، راهنمایی همکاران در صورت دیدن اشتباهی در کار آنها، ارائه گزارش شرکت در دوره‌های آموزشی به دیگران، توانایی تفهیم مطلب یا موضوع هنگام آموزش دادن، ارائه دانش خود هنگام آموزش.								
۱۷	مسئولیت‌پذیری	شناخت و آگاهی از وظیفه خود، کوتاهی نکردن در انجام تعهدات، به عهده گرفتن مسئولیت در صورت ارتکاب اشتباه و جبران آن، قبول مسئولیت در حد توانایی و اختیار خود.								

ادامه جدول ۸-۴

ردیف	معیارها	تعاریف	درجات معیارها					نمره پس از اعمال ضریب
			بسیار ضعیف	ضعیف	خوب	بسیار خوب	عالی	
۱۸	سرعت عمل	انجام کارها در اسرع وقت، خودداری از طفره رفتن و پشت گوش انداختن کار، اولویت دادن به کارهای فوری و رسیدگی سریع به آنها، موفقیت در انجام کارهایی که سرعت عمل در آن نقش مهم و اصلی دارد، انجام کارها با بیشترین کیفیت و کمترین زمان.						
۱۹	خودکار بودن	دارا بودن تجربه و دانش کافی در کار و انجام آن بدون احتیاج به یادآوری، عدم نیاز به کنترل کننده در کار، پیگیری و حل و فصل امور و عدم نیاز به گوشزد یا تذکر.						
۲۰	دقت	توجه به جزئیات کار به صورت مجزا و سپس پیوسته، کشف سریع عیبه و اشکالات، در نظر داشتن نکات مخفی و ناآشکار در کار، تشخیص ناهمخوانی و ناهمگونیها.						
۲۱	پرتگیری	به پایان رساندن کاری که به او محول شده است به نحو مطلوب، تحویل گرفتن کاری که به کسی محول کرده در زمان معین، عدم فراموشی کار و استفاده از راهکارهایی مثل یادداشت کردن برای عدم فراموشی در امور محوله.						
۲۲	ارتباطات مؤثر	برقراری ارتباط با هر فردی، فراخور اخلاق، مسئولیت و غیره، برخورداری از خصوصیات آوایی و کلامی و تصویری مناسب در ارتباط با دیگران، کنترل و مدیریت احساسات در ارتباطات، انتخاب شرایط زمانی و مکانی						

ادامه جدول ۸-۴

ردیف	معیارها	تعاریف	درجات معیارها					ضرب برای مدیران	ضرب برای کارکنان	نمره پس از اعمال ضرب
			عالی	بسیار خوب	خوب	ضعیف	بسیار ضعیف			
		مناسب برای برقراری ارتباط، انتقال مطلوب پیام خود به مخاطب و کسب نتیجه مطلوب از برقراری ارتباط با مخاطب.								
۲۳	انضاط پذیری	موقعیت شناسی و تطبیق با موقعیت پیشرو، درک تغییرات ناگهانی، عدم موضع گیری احساسی در برابر سختیها و ناملایمات، درک شرایط کاری یا شخصیتی همکاران و زیردستان.								
۲۴	قدرت مذاکره	بیان و تفهیم مطالب در جلسات، توانایی ایجاد اعتماد و اطمینان در مخاطب هنگام صحبت کردن، برخورداری از اعتماد به نفس موقع صحبت و مذاکره و برآمدن از عهده سؤالات مخاطبین، استفاده از فنون مناسب هنگام صحبت کردن جهت تأثیرگذاری بهتر و بیشتر در مخاطب، کسب نتیجه دلخواه در مذاکرات.								
۲۵	گروهی همکاری	دارا بودن روحیه همکاری با دیگران و لذت بردن از کار تیمی، مشاوره با دیگران در کارها، دارا بودن توانایی سرپرستی یک گروه کاری و انگیزه بخشی به گروه.								
۲۶	شفافیت و صراحت	بیان واضح و روشن نظرات، انتقادات و پیشنهادهای خود، خودداری از به کار بردن کلمات نامفهوم یا دوپهلو در صحبت کردن، دارا بودن برنامه و روال کاری مشخص و آگاهی مقام مافوق از آن، اجتناب از رفتارهایی که موجب ایجاد سوءظن در دیگران می شود.								

ادامه جدول ۸-۴

ردیف	معیارها	تعاریف	درجات معیارها					ضرب برای مدیران	ضرب برای کارکنان	نمره پس از اعمال ضرب
			عالی	بسیار خوب	خوب	ضعیف	بسیار ضعیف			
۲۷	تهد سازمانی	دلسوزی برای سازمان و علاقه‌مندی و وفاداری به آن، مشارکت در رسیدن به اهداف سازمان، تعامل مناسب با سازمان و لذت بردن از عضویت در آن، احترام به ارزشهای سازمان، اهمیت قائل بودن برای اهداف سازمان مانند اهداف شخصی، پیشگیری از آسیب رسیدن به سازمان در حد توان.								
۲۸	تعادل در رفتار	تناسب رفتاری با گروههای مختلف سنی، جنسی، سازمانی و غیره، کنترل احساسات، عواطف و خشم، واکنشهای مناسب در برابر رفتار همکاران یا ارباب رجوع، عدم انتقال مسائل و مشکلات خانوادگی به محیط کار و بالعکس.								
۲۹	انتقادپذیری	پذیرش نظرات منطقی دیگران در مورد خود و تلاش برای اصلاح و بهبود آن، اعتقاد به نقش انتقاد سازنده در پیشرفت کار، انتقاد بدون ترس و اضطراب دیگران از او.								
۳۰	پابندی به قوانین و مقررات	آگاهی از قوانین و مقررات و دستورالعملهای کلی سازمان و واحد کاری، احترام به قوانین و مقررات و عمل به آنها، تشویق دیگران به رعایت قوانین و مقررات، ترجیح مقررات سازمان بر عادات و شیوه رفتاری خود.								

ادامه جدول ۸-۴

ردیف	معیارها	تعاریف	درجات معیارها							
			عالی	بسیار خوب	خوب	ضعیف	بسیار ضعیف	ضریب برای مدیران	ضریب برای کارکنان	نمره پس از اعمال ضریب
۳۱	توجه به ایمنی	اولویت دادن به ایمنی خود و دیگران، آگاهی از نکات ایمنی در محیط کار و به کار بستن آنها، استفاده مناسب از وسایل ایمنی در محیط کار، گوشزد کردن نکات ایمنی به دیگر همکاران و تشویق آنان به رعایت آن، پرهیز از ارتکاب عملی که سلامت خود و دیگران را به خطر اندازد.								
۳۲	توجه به موقع	رعایت زمان ورود و خروج مطابق با قوانین سازمان، اشتغال به کار در واحد کاری خود در زمان مقرر، خودداری از غیبت، رعایت مدت زمان استراحت و نماز و ناهار، در دسترس بودن مخصوصاً در مواقع بحرانی و یا کمبود فرصت.								
۳۳	مدیریت زمان	ارزش نهادن به وقت خود و دیگران، اولویت بندی فعالیتها و در نظر گرفتن زمان مناسب برای هر کدام، تلاش جهت استفاده بهینه از زمان، شناسایی مواردی که ممکن است باعث اتلاف زمان شوند و تهیه جدول زمان بندی برای فعالیتهای خود.								
میانگین امتیازات										
نظرات کارمند در مورد رفتار و عملکرد فصل گذشته:										
امضای کارمند			امضای مدیر			امضای واحد منابع انسانی				
تاریخ:			تاریخ:			تاریخ:				

سازمان ممکن است به قسمی از این فرمها اهمیت بیشتری بدهد. در یک فرم به شایستگیها تأکید می‌شود و در فرم دیگر به رفتارها و نتایج یا طرح توسعه. متناسب با شرایط و هدف ارزیابی فرم مناسب انتخاب می‌شود ولی در هر حال باید دقت شود که فرم تا حد امکان ساده، دقیق، واضح و قابل فهم باشد. فرم نباید طولانی و پیچیده باشد و زمان زیادی را برای تکمیل بگیرد و گرنه ارزیابی عملکرد مؤثر نخواهد بود. اطلاعات خواسته شده در فرم باید مرتبط با شغل و مسئولیتها باشند. فرم تا حد امکان باید توصیفی بوده، شواهد را بسنجد و قابلیت ارائه رهنمودهایی برای آینده را داشته و نباید صرفاً گذشته‌نگر باشد.

طرحهای توسعه شخصی

طرحهای توسعه شخصی شامل اقداماتی است که به برطرف کردن نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت کمک می‌کند:

۱. در سال آینده چگونه می‌توانم یاد بگیرم و خود را رشد دهم؟
۲. چگونه می‌توانم در آینده بهتر از حالا عمل کنم؟
۳. چگونه می‌توانم مشکلات عملکردی را که در گذشته داشتم برطرف کنم؟

طرح توسعه برای همه سطوح و همه مشاغل امکان‌پذیر است و این گونه نیست که مدیران سطوح بالا از آن بی‌نیاز باشند. اطلاعات لازم برای طراحی اقدامات توسعه‌ای از فرم ارزیابی عملکرد به دست می‌آید؛ مثلاً اگر فردی در زمینه کیفیت کار زیر استاندارد عمل می‌کند طرح توسعه باید تقویت مهارتهای مربوط را در نظر داشته باشد.

اهداف طرح توسعه، بهبود عملکرد فرد در شغل فعلی، آماده‌سازی فرد برای پیشرفت در مسیر حرفه‌ای، و غنی‌سازی مهارتها و تجربیات فرد برای موفقیت در آینده است. برای نیل به این اهداف، طرح توسعه باید عملی، خاص، مدت‌دار و مرتبط با استانداردها باشد، و به صورت مشارکتی با همکاری مافوق و زیردست تهیه شود. باید دقت شود که هم منافع سازمان و هم منافع فرد در طرح توسعه لحاظ شود.

اقدامات و فعالیتهای توسعه‌ای بسیار متنوع است و متناسب با شرایط سازمان و فرد انتخاب می‌شود. آموزش در حین انجام کار، تدارک واحدهای درسی در داخل شرکت یا بیرون از آن، مطالعه کتابها و مطالب توسط خود فرد، تدارک سیستم استاد-شاگردی، شرکت در کنفرانسهای محلی و ملی و بین‌المللی، شرکت در دوره‌های کوتاه‌مدت یا بلندمدت و اخذ گواهینامه‌های مربوط، چرخش شغلی، عضویت در انجمنهای حرفه‌ای و دریافت مستمر مطالب آنها از جمله این فعالیتها هستند، و متناسب با سبک یادگیری فرد باید به کار گرفته شوند (Aguinis, 2005: 176). نمونه‌ای از فرم طرح توسعه شخصی در جدول ۸-۵ آمده است.

جدول ۸-۵

فرم طرح توسعه شخصی					
نام:		عنوان شغلی:		تاریخ تدوین:	
تحصیلات:		سابقه:		بخش:	
آموزشهای قبلی:					
اهداف حرفه‌ای					
سال آینده:					
دو سال بعد:					
پنج سال بعد:					
گزینه‌ها	شرح	زمان	مدت	میزان	هزینه
			دوره	ساعت	تقریبی
آموزش حین کار					معیارهای
کلاس					ارزیابی
کنفرانس					
کارگاه					
خودآموزی					
چرخش شغلی					
فیلم آموزشی					
کتاب					
استاد - شاگردی					
عضویت در انجمنها					

نقش سرپرست مستقیم فرد در ایجاد و پیاده‌سازی طرح توسعه شخصی بسیار مهم بوده، باید سطح عملکرد مورد قبول را ترسیم کند و راه رسیدن به این سطح را هموار سازد. وی باید راهنمای مناسب، مفاد آموزشی لازم و کارگاههای آموزشی ضروری را برای زیردست تدارک ببیند. در طی مسیر وی باید پیشرفت زیردست را زیر نظر داشته باشد و رهنمودهای لازم و سازوکارهای انگیزش را برای تقویت او ارائه دهد. البته سرپرست باید انگیزه این کار را داشته باشد و توانمندسازی زیردستان باید یکی از معیارهای ارزیابی سرپرستان باشد.

مربیگری

یکی از وظایف دشوار مدیران قضاوت در مورد عملکرد کارکنان است، چرا که ارزیابی عملکرد به تخصیص پاداش منجر می‌شود. از یک طرف مدیران باید به عنوان مربی در حل مشکلات عملکردی و برطرف کردن نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت و طراحی طرح توسعه فردی به کارکنان کمک کنند. از طرف دیگر کارکنان معمولاً از بازخورهایی که مدیران به آنها می‌دهند راضی نیستند.

مربیگری، به عنوان یکی از عوامل اساسی در موفقیت سیستم مدیریت عملکرد، یک وظیفه روزانه است که طی آن عملکرد فرد به طور مرتب مشاهده و موارد اصلاحی ارائه می‌گردد. در این فرایند طی یک زمان بلندمدت توصیه‌ها و رهنمودهایی به فرد ارائه و در موارد لازم از وی حمایت می‌شود تا اعتماد به نفس کسب نموده، شایستگیهای لازم را به دست آورد و به عملکرد استاندارد و مورد انتظار نایل شود. مربیگری کمک می‌کند که اطلاعات حاصل از بازخور به نتایج عملکردی تبدیل شود. بدین منظور باید اهداف توسعه فردی تنظیم شود، ارتباطات مؤثر بین مربی و کارمند برقرار گردد، سازوکارهای انگیزشی لازم برای هر دو فراهم شود، عملکرد مستندسازی شود تا بازخورهای لازم ارائه گردد، و همچنین مشکلات عملکردی شناسایی و برای حل آنها تدابیری اتخاذ گردد. از این رو ضروری است که حمایت‌های مالی و منابع لازم در اختیار مربی و کارمند قرار گیرد تا در نهایت به توسعه کارمند منجر گردد. یک مربی موفق باید بتواند تمامی موارد مذکور را انجام دهد، برای مثال «جک ولش» در جنرال الکتریک موارد مذکور را در ۷۵۰ کلاس برای ۱۵ هزار نفر از مدیران شرکت انجام داد (Aguinis, 2005: 199).

جدول ۸-۶

ده فرمان برای مربیگری خوب

۱. به طور مؤثر به حرفهای کارمندان گوش کنید.
۲. نیازهای فردی کارمندان را جویا شوید.
۳. سعی کنید استعدادهای کارمندان را کشف کنید.
۴. فضایی فراهم کنید که کارمندان احساسات خود را به راحتی بیان کنند.
۵. حمایتهای مالی و روانشناختی لازم را برای کارمندان فراهم کنید.
۶. انتظارات عملکردی خود از کارمندان را به طور شفاف بیان کنید.
۷. در مورد حل مسائل پیش رو جلسات بحث آزاد با کارمندان برگزار کنید.
۸. رهنمودهایی برای حل مشکلات به وی ارائه دهید.
۹. استعدادهای کارمندان را در مسیر رشد و آینده خوب وی هدایت کنید.
۱۰. اعتماد به نفس را با دخالت دادن وی در کارهای مهم تقویت نمایید.

برای اثربخشی مدیریت عملکرد، سازگاری سبک مربیگری مدیر با شخصیت و ویژگیهای فردی کارمند بسیار مهم است. معمولاً چهار سبک هدایتگر، ترغیب کننده، دوستانه و تحلیلگر^۱ به کار گرفته می شود. سبک هدایتگر سبکی قاطع است که در آن همه چیز به صورت شفاف و صریح به زیردست بیان می شود. در سبک ترغیب کننده سعی می شود زیردست به طور ضمنی به انجام آنچه که می خواهیم تشویق گردد. در سبک دوستانه، کارها به روش بسیار صمیمانه و احساسی انجام می شود، و در سبک تحلیلگر از روش سیستماتیک و منطقی برای توصیه ها و رعایت مقررات و رویه ها استفاده می شود. موفقیت هر یک از سبکهای فوق به شرایط بستگی داشته و نمی توان گفت کدام یک بهتر از بقیه است. مربیان موفق معمولاً سبک خود را با نیازهای زیردست سازگار می کنند ولی به طور کلی استفاده از روش ترکیبی ارجح است (Aguinis, 2005: 201).

دشواریها و خطاهای ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد یکی از مشکل ترین جنبه های شغل مدیران است، چرا که با تمام

1. driver, persuader, amiable and analyzer

احساسات درگیر این مسئله می‌شوند و حتی گاهی دوست ندارند ارزیابی را انجام دهند. کارکنان تصور می‌کنند که کارشان را به نحو احسن انجام می‌دهند و اگر مدیر عملکرد آنها را به جای عالی، خوب ارزیابی کند احساسات منفی نسبت به وی پیدا می‌کنند. این احساسات منفی ممکن است در طول زمان به تضاد بیشتری منجر شود و حتی کارمند، سازمان را ترک کند. برای جلوگیری از این کار، سیستم مدیریت عملکرد باید به گونه‌ای شفاف طراحی شود و ارزیابی توسط چند ارزیاب صورت گیرد. برای درک بهتر مطلب به دوران گذشته برگردید و درسی را به خاطر آورید که نمره کمی در آن گرفته بودید و احساس می‌کردید که استاد آن درس پاسخ شما را خوب متوجه نشده و به اشتباه به شما نمره کم داده است. این ادراک شما با ادراک استاد متفاوت بوده است. در اینجا نیز این مسئله بین کارمندان و ارزیاب صادق است و باید این وضعیت احساسی را به درستی مدیریت کرد تا به پیامدهای بدتر منجر نشود. ورود احساسات به فرایند ارزیابی، آن را از حالت عینیت و بی‌طرفی خارج می‌کند و موجب نارضایتی در کارکنان می‌شود.

علاوه بر عوامل انسانی، عوامل سازمانی نیز در اجرای مؤثر ارزیابی عملکرد دخالت دارند. یکی از کاربردهای ارزیابی عملکرد این است که افزایش حقوق و مزایا را به نتایج ارزیابی عملکرد منوط می‌کند. سیستم حقوق و مزایا در این حالت ممکن است به خاطر سیاستهای بودجه منابع انسانی دچار مشکل شود. اگر بودجه منابع انسانی یک واحد برای سال بعد ۵ درصد افزایش یابد و مدیر بخواهد حقوق و مزایای یک کارمند را ۱۲ درصد افزایش دهد ناچار باید از حقوق و مزایای بقیه کم کند؛ بنابراین سیاستهای منابع انسانی باید همسو باشند و مانع انجام درست فرایند ارزیابی نشوند.

عدم آموزش ارزیابان از مشکلات دیگر است. اگر ارزیابان از مدیران باشند معمولاً خود را بی‌نیاز از آموزش می‌بینند. فقدان آموزش موجب بروز خطاهای زیادی در ارزیابی می‌شود. بسیاری از مشکلات روشهای ارزیابی عملکرد در ماهیت روشها نیست بلکه در استفاده غلط از آنهاست. کسانی که از این روشها استفاده می‌کنند ممکن است آموزشهای لازم را ندیده باشند یا روش مناسب ارزیابی را در یک مورد خاص به کار نبرند.

عقلانیت انسان محدود است، و خطاها، تعصبات و سوگیریهای در ارزیابی رخ می‌دهد که آگاهی از آنها برای مدیران و کارکنان ثمربخش است. این خطاها و سوگیریها به دلیل تمایل انسان به راههای میان‌بر و تأکید بیش از اندازه بر تجربه، احساسات بی‌اساس، توهم و محاسبات شرانگشتی و به طور کلی فاصله با واقعیت رخ می‌دهد. هرچند در بعضی از مواقع این خطاها ممکن است نتایج مثبت داشته باشد ولی احتمال بروز نتایج منفی نیز بسیار زیاد است. در اینجا به مشکلات و خطاهای ارزیابی عملکرد پرداخته می‌شود.

۱. ادراک کلیشه‌ای. کلیشه بیانگر فرایند ارزیابی خصوصیات دیگران بر اساس عضویت در یک طبقه یا دسته اجتماعی است. دسته‌های اجتماعی بر اساس اطلاعات ساده مشهود مثل جنسیت، نژاد و مکان ایجاد می‌شوند ولی خصوصیتی که به آنها داده می‌شوند قابل مشاهده نیستند. ما همیشه درصدد پیش‌بینی رفتار دیگران در موقعیتهای متفاوت هستیم؛ از این رو در زمانی که اطلاعات کافی از آنها نداریم آنها را در درون گروهها و مجموعه‌های مشخصی قرار می‌دهیم. کلیشه‌ها ممکن است مبنایی برای تعصب و تبعیض^۱ در ارزیابی قرار گیرند (Hewstone et al., 2002).

۲. اثر هاله‌ای. اثر هاله‌ای^۲ زمانی رخ می‌دهد که یک خصیصه برجسته شخص، ادراک کلی ما را از بقیه خصوصیات وی تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ یعنی یک ویژگی مهم، ادراکات ما را در مورد فرد شکل می‌دهد و این امر مبنای قضاوت ما در مورد دیگر خصوصیات وی می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که خطای هاله‌ای در صورت نبود اطلاعات عینی و ملموس بیشتر رخ می‌دهد و سعی می‌شود نبود اطلاعات با ادراکات کلی پوشش داده شود (Feeley, 2002). خطای هاله‌ای در ارزیابی عملکرد بسیار رخ می‌دهد، از این رو تحقیقات زیادی را موجب شده است. وقتی که اثر هاله‌ای منفی باشد، خطای شاخ^۳ نامیده می‌شود.

۳. اثر من‌سانی^۴. افراد تمایل دارند کسانی را که شباهت زیادی (از لحاظ نژاد، مذهب، جنسیت، سن، تحصیلات، حزب، باورها و ارزشها) به آنها دارند نسبت

1. prejudice and discrimination

2. halo effect

3. horn error

4. similar-to-me effect

به بقیه بهتر و مساعدتر ارزیابی کنند؛ برای مثال تحقیقی نشان داد که مدیران در ارزیابیها به هم‌حزبیهای خود امتیاز بیشتری می‌دهند (Pulakos & Wexley, 1983). همچنین زیردستان به مدیرانی که تصور می‌کنند شباهتهای زیادی با آنها دارند اعتماد بیشتری دارند (Turban & Jones, 1988)؛ یعنی شباهت ادراک‌کننده و ادراک‌شونده موجب خطا در ارزیابی می‌شود.

۴. اثر مقایسه‌ای^۱. تمایل به ارزیابی افراد، اشیاء یا وقایع در قیاس با ویژگی افراد، اشیاء یا وقایعی که به خاطر ویژگی خیلی مثبت در ذهن مانده‌اند بیانگر اثر مقایسه‌ای است. احتمال زیادی وجود دارد که مقایسه با آخرین افراد، اشیاء و یا وقایع مشاهده شده صورت گیرد. وقتی که دانشجویان در ارزیابی آخر ترم، یک استاد را با استاد نمونه دانشگاه مقایسه می‌کنند دچار این خطا می‌شوند. وقتی که سرپرست مجبور باشد در فاصله زمانی نسبتاً کوتاهی، تعداد زیادی از زیردستان را ارزیابی کند، ارزیابی هر یک از زیردستان تحت تأثیر ارزیابی نفر قبلی واقع می‌شود؛ اگر فرد متوسطی بلافاصله بعد از فرد ضعیف، ارزیابی گردد عملکردش در سطحی بالاتر از متوسط ارزیابی خواهد شد یا برعکس.

۵. تشدید تعهد^۲. تشدید تعهد زمانی رخ می‌دهد که روند و جریان تصمیم، یک‌سری از تصمیمات متوالی را در پی داشته باشد. تشدید تعهد به این موضوع اشاره دارد که حتی وقتی یک تصمیم اشتباه است و شواهد و تبعات تصمیم نیز این امر را تصدیق می‌کند باز هم اصرار بر ادامه آن تصمیم وجود دارد و شدیدتر می‌شود (Greer & Stephens, 2001).

۶. تمایل به تأیید^۳. فرد اطلاعاتی را جمع‌آوری می‌کند که تصمیمات گذشته‌اش را تأیید کند. اطلاعاتی که تصمیمات گذشته را نفی یا نقد کند و به چالش بکشد نادیده گرفته می‌شود (Jonas et al., 2001)؛ بنابراین اطلاعاتی که مدیریت در زمان حال و آینده جمع‌آوری می‌کند معمولاً تأییدکننده تصمیمات گذشته است و اطلاعات منفی کنار گذاشته می‌شود. معمولاً مدیر برای شنیدن

1. contrast effect

2. escalation of commitment

3. tendency to confirmation

اطلاعات افرادی که تأییدکننده تصمیماتش نیستند گوش شنوا ندارد؛ چرا که برای اطلاعات اثبات‌کننده و تأییدکننده وزن بسیار بالاتر از حد واقعی و برای اطلاعات نفی‌کننده وزن کمتر از حد واقعی قائل است. بازخور ۳۶۰ درجه که در آن از منابع متعددی همچون مشتری، همکاران، زیردستان، فرادستان و حتی خود فرد بازخور گرفته می‌شود می‌تواند تا حدودی به بهبود این وضعیت کمک کند.

۷. خطای تکیه‌گاه-تعدیل^۱. ذهن، اطلاعات اولیه را بیش از اندازه مورد توجه و تأکید قرار می‌دهد. از این رو اولین برخوردها، ایده‌ها و برآوردها نسبت به اطلاعات بعدی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. این قبیل اطلاعات اولیه معمولاً برای شکل‌دهی تصمیمات روزمره مدیران به‌ویژه در بخشهای مذاکره و قرارداد، فروش و بازاریابی به عنوان تکیه‌گاه به کار می‌رود و تعدیلهای بعدی بر مبنای آنها انجام می‌شود؛ برای مثال در سیستم مدیریت منابع انسانی فرمهایی تعبیه شده که یکی از آنها مربوط به استخدام است. در این فرم این سؤال گنجانده می‌شود که حقوق شما در شغل قبلی چقدر بوده است. جواب این سؤال در تعیین حقوق شما تکیه‌گاه تصمیم‌گیری خواهد بود. از آنجا که افراد می‌دانند تصمیم‌گیرندگان بر مبنای اطلاعات گذشته تصمیم می‌گیرند، ممکن است در مصاحبه ارقامی بالاتر از ارقام واقعی را ارائه دهند و این مسئله به تحریف اطلاعات منجر می‌شود.

۸. خطای دسترسی. خطای دسترسی بیانگر تمایل فرد به تصمیم‌گیری و قضاوت بر اساس اطلاعات آماده و در دسترس است (Tversky & Kahneman, 1982). ذهن تمایل دارد بر مبنای اطلاعات در دسترس سریعاً نتیجه‌گیری کند، و حافظه انسان وقایع احساس‌برانگیز و به‌ویژه وقایع اخیر را سریع بازاریابی می‌کند. در ارزشیابی آخر ماه یا آخر سال، وقایع آخر ماه یا سال در دسترس‌ترند تا وقایع روزها یا ماههای اول، و بنابراین ادراک را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

۹. خطای نمونه یا نماینده^۲. این نوع خطا عبارت است از تمایل به ارزیابی علائق، نگرشها و تواناییهای خود با افراد و گروههای مشابه موجود (Tversky & Kahneman, 1974). مدیرانی که در تصمیم‌گیری دچار این خطا می‌شوند همیشه

1. anchoring adjustment bias

2. representative bias

تصور می‌کنند که تصمیماتشان به اندازه تصمیمات مشابه موفق خواهد بود؛ مانند اینکه هر کسی که فارغ‌التحصیل دانشگاه تهران یا صنعتی شریف باشد به فارغ‌التحصیلان آن دانشگاهها در ارزیابی نمره بالایی می‌دهد، به این دلیل که خود فرد و افراد مشابه از این دانشگاهها عملکرد بالاتری داشته‌اند.

۱۰. خطای شانس-خرافات^۱. در مشرق زمین اعتقاد به شانس و خرافات بیشتر است. این امر به کانون کنترل مرتبط است. آنچه که باعث می‌شود تصمیم‌گیری از شانس و خرافات تأثیر نامطلوب بپذیرد این است که انسان برای یک امر شانس و تصادفی معانی خرافی متفاوتی می‌سازد و تفسیر می‌کند (James & Wells, 2002)؛ یعنی چون عقل نمی‌تواند یک واقعه شانس و تصادفی را تبیین کند از خرافات برای تبیین آن استفاده می‌کند. نباید عملکرد بالا به شانس و عملکرد پایین به بدشانسی نسبت داده شود.

۱۱. توهم یا خطای پس‌گویی^۲. پس‌گویی یا پس‌بینی، برعکس پیش‌بینی است. بعضی مواقع افراد باور دارند که می‌توانند پیامد یک واقعه را به درستی پیش‌بینی 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 همان طور که من قبلاً گفتم بدیهی بود. افرادی که بعد از یک مسابقه فوتبال تیم برنده را با اطمینان پیش‌بینی می‌کنند همیشه بیشتر از افرادی هستند که قبل از مسابقه این کار را می‌کنند (Werth et al., 2002). حافظه فرد در این شرایط انتخابی عمل می‌کند و پیش‌بینی خود را متناسب با آن چیزی که واقعاً رخ داده است بازسازی می‌کند. توهم پس‌گویی، قدرت فرد را در یادگیری از گذشته کم می‌کند و این حالت را در فرد تقویت می‌کند که توان پیش‌بینی زیادی دارد؛ در حالی که در واقع این قدر توانایی ندارد. باید مراقب بود که در تبیین عملکرد ضعیف کارکنان دچار این وضعیت نشد.

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. در این حالت مسائل و مشکلات پیچیده و بزرگ، ساده و کوچک انگاشته می‌شوند. در این صورت افراد در عملکرد،

1. chance-superstition error
2. hindsight bias or illusion

تواناییها و مهارتهای خود مبالغه می کنند (Kruger & Dunning, 1999)، و ممکن است در حوزه‌هایی غیر از تخصص و مهارتهای خود دخالت کنند. اطمینان بیش از حد باعث می‌شود ارزیاب معیارهای عینی را کم‌اهمیت و شهود و ذهنیت خود را درست‌تر بدانند.

۱۳. اثر تقدم^۱. تقدم و تأخر هر دو ادراک را تحت تأثیر قرار می‌دهند. اثر تقدم به این جمله معروف اشاره دارد که «اولین برخورد و اثر، آخرین برخورد است»؛ یعنی اولین تأثیرات، احساسات و برخوردها تا آخر در ذهن طرف مقابل ماندگار می‌شود و ادراکاتش را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Lind et al., 2001). وقتی که یک مصاحبه‌گر در بار اول می‌بیند که داوطلب تماس چشمی ندارد و آرام و بدون تسلط صحبت می‌کند سریع به این نتیجه می‌رسد که اعتماد به نفس داوطلب پایین است، و هر بار که بخواهد در مورد آن شخص نظر بدهد به جای جزئیات یک مصاحبه ۳۰ دقیقه‌ای، سریع در حافظه‌اش بازیابی می‌کند که داوطلب اعتماد به نفس پایینی دارد. از این رو باید به خاطر داشت که اثر اولین برخورد بسیار ماندگار است به‌ویژه اگر اولین برخورد منفی باشد به سادگی تغییر نخواهد کرد. برخلاف برخورد مثبت که به موقعیت نسبت داده می‌شود برخورد منفی به خود شخص نسبت داده می‌شود و از این رو ماندگارتر است (Ybarra, 2001).

۱۴. اثر تأخر^۳. زمانی رخ می‌دهد که آخرین اطلاعات ادراک ما را تحت تأثیر قرار می‌دهند. وقتی شخص مورد ارزیابی قرار می‌گیرد آخرین اطلاعات در مورد وی بیشتر از برخوردهای اولیه مدنظر قرار می‌گیرد، به‌ویژه اگر فاصله بین برخورد اولیه و زمان ارزیابی زیاد باشد. با گذشت زمان اثر برخوردهای اولیه کم‌رنگ‌تر شده، آخرین اطلاعات در مورد فرد ادراکات ما را بیشتر تحت تأثیر قرار می‌دهد. اثر تأخر در ارزیابی عملکرد بسیار نمود دارد. البته مدیران باید مراقب باشند که بعضی از کارکنان به خاطر آشنایی با این اثر بهترین عملکرد را در روزهای قبل از زمان ارزیابی عملکرد ارائه می‌کنند.

1. primacy and latency effect
2. first impression is lasting impression
3. recency effect

۱۵. اثر ملایمت. ملایمت^۱ نوعی ویژگی شخصی است که باعث می‌شود فرد دیگران و وقایع را همیشه به روش مثبتی ارزیابی کرده، معمولاً از گفتن مطالب منفی درباره دیگران پرهیزد و دیگران را بدون توجه به عملکرد واقعی، بالا و مثبت ارزیابی کند.

۱۶. تمایل به مرکزیت^۲. به این ویژگی شخصی دلالت دارد که فرد از قضاوت افراطی می‌پرهیزد و همه افراد و وقایع را متوسط یا خنثی ارزیابی می‌کند. این گونه افراد بدون توجه به عملکرد پایین یا بالا همه را در حد میانگین ارزیابی می‌کنند یا نظر خنثی و متمتع می‌دهند. این دو نوع خطای ادراکی در ارزیابی عملکرد موجب انگیزه‌سوزی کارکنان دارای عملکرد بالا (به خصوص موفقیت‌طلبان) و بی‌تفاوتی کارکنان دارای عملکرد پایین می‌شود (Snell & Bohlander, 2010: 377). علت اصلی این امر آن است که در بعضی از سازمانها، ارزیاب مکلف است دلایل ارزیابیهای بسیار بالا و بسیار پایین خود را ارائه دهد و از صحیح و بجا بودن آنها دفاع نماید.

۱۷. خطای سخت‌گیری^۳. زمانی رخ می‌دهد که ارزیاب به همه نمره پایین می‌دهد. بعضی از سرپرستان بسیار سخت‌گیرند و کارکنان خوب را متوسط و کارکنان متوسط را ضعیف ارزیابی می‌نمایند (Snell & Bohlander, 2010: 377).

۱۸. خطاهای منفی‌نگری^۴. زمانی رخ می‌دهد که ارزیاب به اطلاعات منفی نسبت به اطلاعات مثبت یا خنثی وزن بیشتری می‌دهد.

۱۹. خطاهای تعمیم زمانی^۵. 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 تنبیه کارکنان را موجه جلوه دهند، یا نتایج ارزیابی را دست‌کاری می‌کنند تا تصمیماتی از قبیل افزایش پرداخت و ارتقا را توجیه کنند. چنین رفتاری موجب بی‌اعتمادی نسبت به سیستم ارزیابی می‌شود (Noe et al., 2009: 233).

1. leniency
2. central tendency
3. severity or strictness error
4. negativity error
5. spillover error

مباحث حقوقی مدیریت عملکرد

یک موضوع بسیار حساس در بحث مدیریت عملکرد این است که دستورالعملها باید استاندارد باشند و به صورت یکسان برای همه اعمال شوند. این کار باعث می شود که افراد، سیستم مدیریت عملکرد را منصفانه تلقی کرده، از سازمان شکایت نکنند. بسیاری از شکایتهای پرسنل از سازمان به خاطر این است که احساس تبعیض می کنند. توصیه می شود که مباحث حقوقی و اخلاقی زیر رعایت شود (Aguinis, 2005: 243):

۱. در قراردادهای جدید کارفرما این قدرت را دارد که کارمند را بدون هیچ مشکل عملکردی اخراج کند و قرارداد به صورتی نوشته می شود که ادامه اشتغال به تمایل^۱ کارفرما بستگی داشته باشد. با این حال توصیه می شود برای خاتمه دادن به قرارداد فرد، دلیل مشخصی همچون ارزیابی عملکرد چندین دوره در اسناد سازمان موجود باشد. دقت داشته باشید که قوانین کار نباید نادیده گرفته شود.
۲. ممکن است در گنجاندن دقیق مباحث سیستم مدیریت عملکرد در قرارداد یا آیین نامه ها، قصور و غفلت^۲ شده و همه انتظارات به کارمند گفته نشده باشد، در این صورت ممکن است سیستم مدیریت عملکرد زیر سؤال رود.
۳. سیستم مدیریت عملکرد نباید به گونه ای باشد که موجب بدنامی، آبروریزی^۳ یا شکل گیری تصویر غلط^۴ شود. منظور از آبروریزی در اینجا اطلاعات نادرست، غیر منصفانه یا غیر مرتبط است. اگر فرد عملکرد ضعیفی دارد، اشاعه آن آبروریزی محسوب نمی شود، ولی اگر عملکرد بالایی دارد از منظر حقوقی و اخلاق کاری درست نیست به خاطر مسائل بیرون از کار بدنام شود.
۴. اگر سیستم مدیریت عملکرد به گونه ای باشد که عده ای (مثلاً زنان و اقلیتها) همیشه عملکرد پایینی داشته باشند این امر اثر نامطلوبی خواهد داشت، هر چند ممکن است این مسئله نوعی تبعیض ناخواسته و غیر عمدی^۵ باشد. از طرف

1. employment at will
2. negligence
3. defamation
4. misrepresentation
5. unintentional discrimination

دیگر تبعیض غیرقانونی^۱ نیز مسئله ساز است (Noe et al., 2009: 238). چنانچه ارزیابی عملکرد در سازمان به ضرر عده ای (به خاطر نژاد، ملیت، ظاهر، قومیت، رنگ، جنس، سن) تمام شود، عملاً عده دیگری به خاطر ارزیابی عملکرد بالا آموزش، بازخور و پاداش می گیرند و این امر نوعی تبعیض غیرقانونی تلقی شود. البته باید دقت داشت که سیستم مدیریت عملکرد باید موجب تبعیض قانونی شود و بر مبنای معیارهای عملکرد منطقی و شفاف اعلام شده بین افراد تفاوت قائل گردد.

جدول ۸-۷

ده فرمان برای مدیریت عملکرد مؤثر (Snell & Bohlander, 2010: 365)

۱. در شروع دوره عملکرد اهداف را به طور روشن مشخص کنید.
۲. استانداردهای عملکرد را به طور واضح و دقیق تنظیم کنید.
۳. سعی کنید ارزیابیهای متعدد با هم هماهنگ باشند.
۴. به عملکرد فرد تأکید کنید نه شخصیت وی.
۵. مراقب خطاهای ادراکی باشید.
۶. برنامه زمانی مناسب (نه کوتاه و نه طولانی) تنظیم کنید.
۷. به خاطر پرهیز از ارائه بازخور منفی، نمرات بالا ندهید.
۸. از زبان ذهنی و مبهم در ارزیابی استفاده نکنید.
۹. علل مشکلات عملکرد را بررسی و بر طرف نمایید.
۱۰. به ارزیابان، نحوه ارزیابی، ارائه بازخور و مریگیری را آموزش دهید.

مدیریت منابع انسانی در شرکتهای برتر

آیا می دانید که:

۱. شرکت جنرال الکتریک از روش توزیع اجباری در ارزیابی عملکرد استفاده می کند، و ۲۰ درصد کارکنان درجه A، ۷۰ درصد درجه B و ۱۰ درصد آخر درجه C می گیرند، و هر سال ۱۰ درصد آخر یا آموزش مجدد می بینند یا از شرکت اخراج می شوند.
۲. شرکت جانسون و جانسون پنج جایزه تقدیر، برنز، نقره، طلا و پلاتین برای عملکرد فوق العاده دارد.
۳. شرکت فورد موتور پرداخت خود را بر اساس عملکرد کارکنان انجام می دهد.

۴. در شرکت کانترپلار مدیر طی جلساتی اهداف عملکرد و استانداردهای بازده را با کارکنان تنظیم می کند تا عملکرد فرد، واحد و سازمان در یک راستا قرار گیرد.
۵. شرکت کوکاکولا روش ارزش محور را مبنای ارزیابی عملکرد قرار داده است که در آن پاداش بر اساس ارزش میزان کار هر فرد تعیین می شود.
۶. در شرکت اچ پی بازخور ۳۶۰ درجه انجام می شود و خودارزیابی نیز هر ماه صورت می گیرد و عملکرد فرد و عملکرد واحد مبنای پرداخت پاداش است.
۷. شرکت موتورلا ارزیابی خود را بر اساس رفتار و نتایج انجام می دهد.
۸. در شرکت ولز فارگو سه هشدار غیررسمی، رسمی و نهایی به فرد در صورت عملکرد نامطلوب داده می شود و تکرار این وضعیت پس از هشدار سوم موجب اخراج می شود.
۹. شرکت آی بی ام برای فرد و واحد و سازمان در هر سال اهداف عملیاتی وضع می کند.
۱۰. در شرکت مک دونالد جلسات مشاوره با حضور مدیر، فرد و شخص سوم به عنوان شاهد برگزار می گردد.

کلمات کلیدی

مدیریت عملکرد کارکنان	رویکرد ویژگیها	ارزیابی تیمی
کالبریشن (تنظیم)	رویکرد رفتاری	ارزیابی همکاران
روش انتخاب اجباری	رویکرد نتایج	ارزیابی زیردستان
روش توزیع اجباری	ارزیابی کننده	ارزیابی مشتریان
روش رتبه بندی فردی	خودارزیابی	رویکرد استانداردهای مطلق
روش چک لیست	روش مقایسه زوجی	رویکرد استانداردهای نسبی
ادراک کلیشه ای	روش مقیاس رتبه بندی توصیفی	اثر ملایمت
اثر هاله ای	تشدید تعهد	تمایل به مرکزیت
اثر شاخ	تمایل به تأیید	ارزیابی سیاسی
اثر من سانی	خطای تکیه گاه و تعدیل	خطای نمونه
اثر مقایسه ای	خطای دسترسی	خطای شانس
روش گفتن و متقاعد کردن	اثر تأخر	خطای پس گوئی
روش گفتن و گوش دادن	اثر تقدم	ارزیابی ۳۶۰ درجه
روش حل مسئله	طرح توسعه شخصی	روش مقیاس رتبه ای

روش مقیاس مشاهده رفتاری	روش مقیاسی رفتاری	روش مقیاس استاندارد ترکیبی
اطمینان بیش از حد	ارزیابی مدیریت بر مبنای هدف	روش ثبت وقایع حساس
خطای تخمین زمانی	خطای منفی نگری	خطای سخت گیری
مریگیری	جلسات بازخورد	مصاحبه ارزیابی

سؤالات

۱. سیستم مدیریت عملکرد را تشریح کنید.
۲. مدیریت عملکرد چه تفاوتی با ارزیابی عملکرد دارد؟
۳. فرایند ارزیابی عملکرد را توضیح دهید.
۴. رویکردهای ارزیابی عملکرد را با هم مقایسه کنید.
۵. روشهای ارزیابی عملکرد را تشریح کنید.
۶. ارزیابی کنندگان شامل چه کسانی می شوند؟
۷. خطاهای ممکن در ارزیابی عملکرد را نام ببرید.
۸. جلسات بازخورد چگونه باید اداره شود؟
۹. به نظر شما کدام روش ارزیابی در ایران مناسب تر است؟
۱۰. رویکرد استانداردهای مطلق در ایران بازدهی بالایی دارد یا نسبی؟ چرا؟
۱۱. مدیریت بر مبنای هدف و کارت امتیازی متوازن چه کمکی به ارزیابی کارکنان می کند؟
۱۲. برای مریگیری مؤثر چه باید کرد؟
۱۳. مباحث حقوقی مدیریت عملکرد را تشریح کنید.
۱۴. ارزیابی ۳۶۰ درجه را توضیح دهید.

فصل نهم

سیستم جبران خدمات: حقوق و دستمزد

فراموش کنید چیزی را که نمی‌توانید به دست بیاورید و
به دست بیاورید چیزی را که نمی‌توانید فراموش کنید.
شکسپیر

اهداف رفتاری

۱. طراحی سیستم حقوق و دستمزد مؤثر
۲. توصیف ویژگیهای سیستم حقوق و دستمزد مؤثر
۳. تشریح نظریه جبران خدمت
۴. توصیف عوامل مؤثر در تعیین حقوق و دستمزد
۵. بیان پیش‌نیازهای سیستم جبران خدمات
۶. توصیف ساختار پرداخت
۷. تعریف سطح پرداخت، نرخ پرداخت، دامنه پرداخت، منحنی پرداخت
۸. تشریح عوامل مؤثر در تعیین حقوق پایه
۹. توصیف حساسیتهای حقوق مشاغل مدیریتی
۱۰. بیان تأثیرات قوانین دولتی و الزامات شوراهای کارگری در حقوق و دستمزد
۱۱. تمایز بین سیستم حقوق و دستمزد باز و محرمانه
۱۲. بیان موضوعات مورد توجه در بررسی سطوح حقوق در صنعت

هر فردی که به سازمان می‌پیوندد اولین سؤالی که از خود می‌پرسد این است که چه چیزی از این سازمان نصیب من می‌شود؟ برای ایجاد انگیزه در همه افرادی که به

سازمان می‌پیوندند بهترین راه حل این است که سیستم حقوق و دستمزد بخشی از نیازهای آنها را برآورده سازد. البته جبران خدمات کارکنان صرفاً شامل حقوق و دستمزد نمی‌شود و انگیزه‌های غیرمالی و درونی همچون استقلال کاری، قدردانی و قدرشناسی در تلاشهای آنها مؤثر است. در این زمینه سؤالاتی اساسی مطرح می‌شود از جمله اینکه: آیا باید پاداشهای درونی (مسئولیت، فرصت ارتقاء، تنوع وظایف، مشارکت در تصمیم‌گیری و کار دلنشین) به افراد داد یا پاداشهای بیرونی؟، مزایا باید مالی باشد یا غیرمالی (مرخصیها، ساعات نهار و نماز، کار ترجیحی، عنوان شغلی جذاب، ایاب و ذهاب و پارکینگ)؟، آیا سیستم جبران خدمات باید بر مبنای عملکرد (مقاطع کاری، کمبسیون، پرداخت بر اساس شایستگی و مشوقها) باشد یا بر مبنای عضویت (هزینه زندگی، وضعیت بازار، مشارکت در سود، بیمه، مزایای قانونی)؟ شرکتهای مختلف در این زمینه سیاستهای متفاوتی دارند و هر کدام متناسب با شرایط خود ترکیبی از این گزینه‌ها را انتخاب می‌کنند.

انگیزه درونی هیچ فردی به اندازه‌ای بالا نیست که مدت طولانی به صورت رایگان برای سازمان کار کند، لذا وجود انگیزه‌های بیرونی لازم است. در جبران کاری که فرد در سازمان انجام می‌دهد باید حقوق و مزایایی برای وی در نظر گرفت که جنبه انگیزشی داشته باشد؛ یعنی باید برای پرداخت، سیستمی طراحی شود که محرکی برای سختکوشی و عملکرد بالا باشد.

جبران خدمات^۱ اصطلاح عامی است که شامل سیستم حقوق و دستمزد^۲، سیستم پرداخت^۳ و سیستم پاداش^۴ می‌شود و منظور از آن جبران خدمات کارکنان در سازمان است. بر اساس قانون استانداردهای کاری منصفانه^۵ معمولاً جبران خدمات برای کارکنان معاف از مالیات^۶ همچون مدیران، متخصصان و حرفه‌ایها به صورت حقوق ماهیانه یا سالانه و برای کارکنان غیرمعاف از مالیات^۷ بر اساس دستمزد ساعتی محاسبه می‌گردد.

1. compensation system
2. wage and salary system
3. pay system
4. reward system
5. Fair Labor Standards Act (FLSA)
6. exempt
7. nonexempt

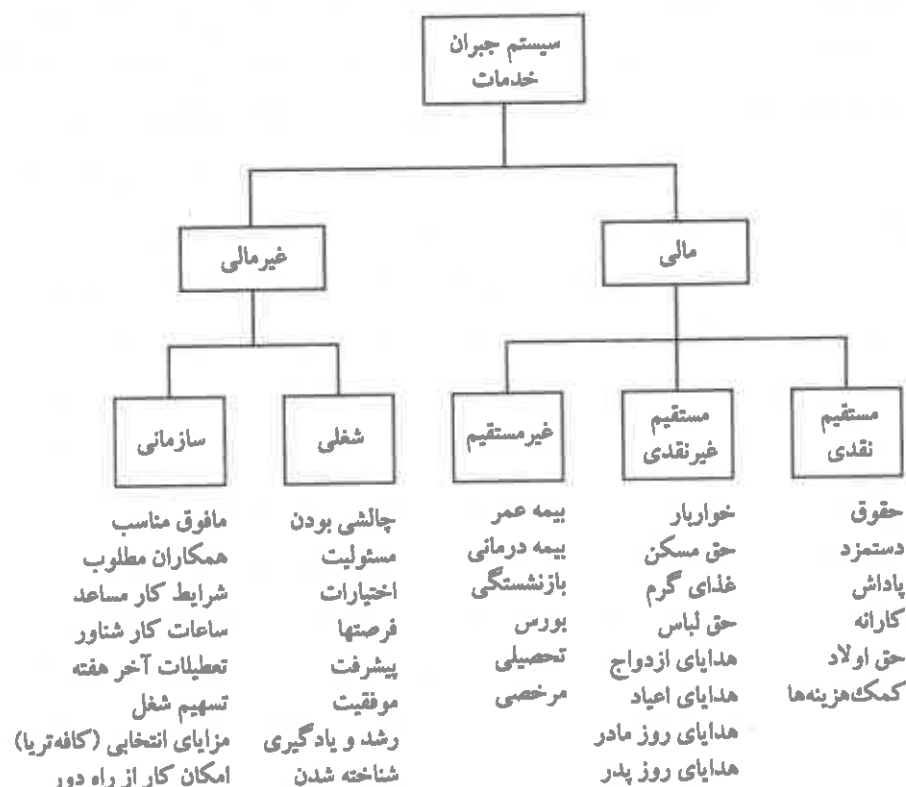
هر فردی که به سازمان می‌پیوندد قابلیت‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها و در برخی موارد اعتبار خود را به سازمان می‌آورد که داده‌های آن فرد به سازمان است، و انتظار دارد این داده‌ها با ستاده‌هایی که سازمان به وی می‌دهد جبران شود. حقوق، دستمزد، پاداش، خدمات رفاهی و تشخیص سازمانی و به طور کلی همه مزایای مالی و غیرمالی مواردی‌اند که برای جبران خدمات به کار می‌روند.

با نگاه استراتژیک به مدیریت منابع انسانی، جبران خدمات باید متناسب با شرایط سازمان و تحولات سریع محیطی به صورت پویا و انعطاف‌پذیر طراحی گردد. این موضوع از آنجا حساس‌تر شده است که در اثر جهانی شدن، سازمانها در کشورها و فرهنگهای مختلف فعالیت می‌کنند، و این تفاوت‌های فرهنگی، ضرورت انعطاف‌پذیری را دوچندان کرده است.

سیستم جبران خدمات مناسب ضمن توجه به شاخصهای کیفیت زندگی کاری باید شاخصهای کیفیت زندگی شخصی را نیز مدنظر قرار دهد تا بتوان از منابع انسانی به عنوان مزیت رقابتی در دنیای سازمانی امروز بهره‌وری لازم را کسب کرد. سیستم جبران خدمات در گذشته بر اهمیت شغل متمرکز بود و ویژگیهای شاغل چندان مدنظر نبود ولی با رقابتی‌تر شدن شرایط سازمانها، شاغل اهمیت زیادی پیدا کرده و مهارت‌ها و قابلیت‌های او در تعیین میزان مزایای مالی و غیرمالی مؤثر واقع شده است. مدیریت جبران خدمات حساس‌ترین مسئله در سازمانهای امروزی است و در این بین نحوه تخصیص مزایای مالی و غیرمالی به افراد بسیار مهم است. به عبارت دیگر مزایای مالی و غیرمالی نوعی بازی است که نحوه توزیع آنها برنده بازی را مشخص می‌کند (Henderson, 2000; 15). مدیری برنده است که بتواند با این برگه‌ها (مالی-غیرمالی) بیشترین سطح رضایت کارکنان را جلب نماید.

تعیین سیستم حقوق و دستمزد و تدوین دستورالعملهای مربوط به آن وظیفه مدیریت منابع انسانی است که با همکاری مدیران واحدهای سازمان انجام می‌شود. مدیران واحدها حتماً باید در طراحی سیستم حقوق و مزد مشارکت داشته باشند چرا که اطلاعات ارزشمندی در اختیار مدیریت منابع انسانی سازمان قرار می‌دهند. مشارکت مدیران در پیاده‌سازی موفق سیستم نیز مؤثر است. مدیران اجرایی و

مدیران منابع انسانی باید دقت داشته باشند که حقوق و دستمزد به وظایف و مسئولیتهای مندرج در شرح شغل مرتبط باشد و باید با بررسی دقیق شرح شغل اطمینان یابند وظایف و مسئولیتهای واگذار شده به فرد به درستی در شرح شغل منعکس شده است و هر گونه تغییری در وظایف و مسئولیتهای به موقع در شرح شغل لحاظ شود. اگر با تغییرات جدید پرداخت به شغل کمتر از وظایف و مسئولیتهای آن باشد، باید درخواست افزایش حقوق کنند.



شکل ۹-۱ نمودار پاداش درونی-بیرونی - مالی-غیر مالی (DeCenzo et al., 2010: 263)

از میان نیازهای متعدد و متنوع انسان، پول تا سطح چهارم نیازهای سلسله مراتبی مازلو دخالت دارد و جای هیچ تردیدی نیست که پول از جمله مهم ترین انگیزه هاست. اگرچه کارکنان سازمان علاوه بر حقوق پاداشهای غیر نقدی بسیاری دریافت می کنند، پرداختهای نقدی هنوز از اهمیت زیادی برخوردار است و

نقش بسزایی در جذب و حفظ نیروها دارد. این مسئله در کشورهایی مثل ایران که حقوق افراد با هزینه‌های زندگی تناسب ندارد بسیار حساس‌تر است. معمولاً مزد به پرداختی اطلاق می‌شود که مبنای محاسبه آن ساعت کار می‌باشد و حقوق، پرداختهای ماهانه است. مزد، متداول‌ترین شیوه پرداخت به کارکنان مشمول قانون کار و حقوق، متداول‌ترین شیوه پرداخت به کارکنان مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری است.

تعیین میزان حقوق یا مزدی که سازمان باید به کارکنان خودپردازد یکی از مهم‌ترین جنبه‌های مدیریت منابع انسانی است؛ زیرا تأثیر بسزایی در جذب کارکنان نخبه و ایجاد انگیزه در آنان دارد، ولی از نگاه سازمان حقوق یا مزد از اصلی‌ترین هزینه‌های جاری است که هر سازمانی باید پرداخت کند. بنابراین، طراحی دقیق سیستم حقوق و دستمزد و اجرای درست و مؤثر آن می‌تواند موجب انگیزش کارکنان و نیل به اهداف سازمان شود. به طور کلی، سیستم حقوق و دستمزد باید از این ویژگیها برخوردار باشد (Ivancevich, 2010: 295):

- مکفی^۱: برای امرار معاش کافی باشد و بتواند نیازهای اصلی کارکنان همچون خوراک، پوشاک، مسکن را برآورده سازد.
- انگیزاننده^۲: باعث انگیزه و تشویق کارکنان به عملکرد بهتر شود.
- اقتصادی^۳: با توان مالی سازمان و تواناییها و مهارتهای کارکنان متناسب باشد و به حداکثر بازدهی منجر شود.
- رقابتی و ایمن^۴: رقابتی باشد و در مقایسه با سیستم حقوق و دستمزد سازمانهای مشابه، بهتر یا حداقل دارای همان جذابیتها باشد.
- قابل پذیرش^۵: شفاف و منطقی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند.
- عادلانه^۶: متناسب با تخصص، مهارت، تجربه و سابقه کار افراد تعیین شود و ضوابط و شرایط برای اعطای آنها یکسان باشد (سعادت، ۱۳۷۵: ۲۷۳).

1. adequate
2. incentive-providing
3. cost-effective
4. competitive and secure
5. acceptable
6. equitable

نظریه‌های جبران خدمت

نظریه‌های جبران خدمت را از لحاظ سطح تجزیه و تحلیل می‌توان به دو دسته نظریه‌های خرد و کلان^۱ 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. به دلیل اهمیت موضوع، نظریه‌پردازان زیادی به آن پرداخته‌اند و در اینجا سعی می‌شود به مهم‌ترین نظریه‌ها به طور اجمالی اشاره شود (میرسپاسی، ۱۳۸۸).

برخی از نظریه‌ها نگاه جامعه‌شناختی به بحث حقوق و دستمزد دارند و معتقدند که حقوق باید نیازهای افراد جامعه را پوشش دهد. این نظریه‌ها به مرتبط کردن حقوق با عملکرد فرد توجهی ندارند. در این زمینه نظریه بقا^۲، بر مبنای تفکرات دیوید ریکاردو، عنوان می‌کند که حقوق باید غذا و پوشاک و مسکن فرد را پوشش دهد تا وی بتواند به بقای خود ادامه داده، زندگی حداقلی داشته باشد. طبق این نظریه اگر میزان درآمد کارگر از حداقل نیازش بیشتر شود، عرضه نیروی کار افزایش می‌یابد و اگر میزان عرضه نیروی کار بیشتر از تقاضای کارفرمایان در بازار کار باشد، حقوق و دستمزد کاهش می‌یابد. از این اصل تحت عنوان قانون آهنین دستمزد^۳ یاد می‌شود.

نظریه دیگر، نظریه عدالت است. عده‌ای معتقدند که حقوق همه افراد باید یکسان باشد و همه از حداقل امکانات و رفاه برخوردار باشند. عده‌ای نیز معتقدند که عدالت، زمانی بر دستمزدها حاکم است که افرادی که داده‌های (تحصیلات، تجربه، مهارت و غیره) یکسانی دارند، حقوق یکسانی دریافت کنند. این تفکرات با نظریه برابری آدامز سنخیت دارد (Snell & Bohlander, 2010: 415). در این زمینه نگاه مارکسیستی نیز جالب توجه است. بر مبنای نظریه مارکس ارزش افزوده فقط از طریق انسان ایجاد می‌شود و ارزش کالا برابر با ارزش نیروی کاری است که صرف تولید آن شده است. بقیه ابزارهای تولید سهم چندانی در تولید ندارند. عقاید مارکس بر خلاف این عقیده است که اگر پس از کسر همه هزینه‌ها چیزی باقی ماند باید به عنوان مزد به کارگران پرداخت شود.

1. Micro and Macro Theory
2. Subsistence Theory
3. The Iron Law of Wages

اقتصاددانان نیز حساسیت زیادی به بحث حقوق و درآمد داشته‌اند. در نگاه کینزی،^۱ و بر مبنای نظریه اشتغال کامل، درآمد ملی برابر با مجموع مصرف و سرمایه‌گذاری است. وظیفه دولت این است که در مواردی در متغیرهای اثرگذار بر درآمد ملی مداخله کند تا اشتغال کامل حاصل گردد. در نگاه نئوکینزیها کارفرما می‌تواند در کوتاه‌مدت سطح دستمزدها را تعیین کند، ولی سطح دستمزد در بلندمدت از توافق کارفرمایان و اتحادیه‌های کارگری حاصل می‌شود. از منظر نظریه مصرف^۲ یا نظریه قدرت خرید^۳ میزان حقوق و دستمزد تعیین‌کننده قدرت خرید و مصرف است. افزایش مصرف موجب تولید می‌شود و تولید به نوبه خود مصرف را تشویق می‌کند. سازوکار بازار به طور خودکار این کار را انجام می‌دهد و نیازی به دخالت دولت نیست. البته از منظر نظریه نهادی^۴ ذی‌نفعان و نهادهای مختلفی در تعیین میزان حقوق و دستمزد دخالت دارند و صرفاً کارگر و کارفرما تعیین‌کننده نیستند.

برخی از نظریه‌های اقتصادی از منظر بهره‌وری نهایی^۵ و کارایی مولد^۶ به موضوع حقوق و دستمزد پرداخته‌اند. بر مبنای نظریه بهره‌وری «تورن» آلمانی، «ویک» انگلیسی و «کلارک» امریکایی دستمزد هر کارگر باید به اندازه ارزشی باشد که وی به مجموع ارزش تولیدات سازمان اضافه می‌کند. وقتی که کارفرما اقدام به استخدام کارگر می‌کند به نقطه‌ای می‌رسد که آخرین نفر استخدام شده به اندازه دستمزد خود تولید می‌کند، در این حالت استخدام نفر بعدی، ارزش تولیدی کمتری برای سازمان در پی خواهد داشت. آخرین کارگری که استخدام می‌شود کارگر نهایی است و مزدی که به وی پرداخت می‌شود مزد کارگران مشابه را تعیین می‌کند. این نظریه در صدد است تا بین عملکرد کمی و کیفی کارگر با دستمزد وی ارتباط برقرار کند. در همین راستا نظریه کارایی مولد نیز پرداخت بر اساس افزایش تولید، مقاطعه‌کاری، کارانه و سود را مطرح می‌کند که در حال حاضر مبنای پرداخت برخی از سازمانهاست.

1. Keynesian
2. Consumption Theory
3. Purchasing Power Theory
4. Institutional Theory
5. marginal productivity
6. productive efficiency

البته کارایی فردی و کارایی تیمی در این زمینه مطرح است و سازمانهایی که کار تیمی در آنها ضرورت دارد با ابهام بیشتری در این زمینه مواجه‌اند.

در عالم واقعی دستمزد هر کارگر به صورت توافق فرد با کارفرما تعیین نمی‌شود، بلکه قدرت چانه‌زنی افراد در این زمینه مهم است. طبق نظریه چانه‌زنی^۱ دستمزدی که کارفرما مایل به پرداخت و کارگر راضی به دریافت آن باشد قابل چانه‌زنی، مذاکره و مصالحه است. باید دقت داشت که معمولاً حداقل دستمزد توسط دولتها تعیین می‌شود، ولی دستمزد بالاتر از آن قابل مذاکره است. در بخش خصوصی این نظریه مصداق بیشتری دارد و کارفرمایان و کارگران بر اساس قدرت چانه‌زنی به دستمزد مورد توافق می‌رسند. در برخی از کشورهای غربی کارگران معمولاً ترجیح می‌دهند چانه‌زنی را از طریق اتحادیه‌های کارگری انجام دهند که به نظریه چانه‌زنی جمعی معروف است (Snell & Bohlander, 2010: 423). در ایران شورای عالی کار حداقل دستمزد هر سال را تعیین می‌کند و شرکتهایی که تحت قانون کارند باید آن را رعایت کنند. سازمانهای دولتی نیز تابع قانون مدیریت خدمات کشوری هستند.

بر اساس نظریه اصیل-وکیل^۲، مدیران نمایندگان صاحبان سهام (مالکان) 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. از این رو مدیران باید متناسب با شرایط سازمان مبنای مناسبی برای تعیین حقوق و دستمزد انتخاب کنند که در آن ضمن توجه به سودآوری، مسائل انسانی و اجتماعی در نظر گرفته شود. این شرایط ممکن است در نظر گرفتن پرداختهای فردی در برابر پرداختهای تیمی، توجه به فرایندهای داخلی در برابر توجه به مشتری، کمیت در برابر کیفیت، توجه به فرایند در برابر توجه به نتایج، و توجه به سرعت در برابر توجه به کیفیت باشد.

1. Bargaining Theory
2. Agency Theory

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

۱. **قانون عرضه و تقاضا.** بر این اساس قیمت کار افراد مثل قیمت کالاها و خدمات تعیین می‌شود. وقتی کالایی در بازار زیاد می‌شود، قیمت آن کاهش و وقتی کمیاب می‌شود قیمت آن افزایش می‌یابد؛ به عنوان مثال در شرایط فعلی در کشور تعداد افراد متقاضی شغل منشی‌گری زیاد و عرضه زیاد آن باعث شده است که حقوق این شغل پایین بیاید، و برعکس، عرضه مدیر پروژه مناسب از تقاضای آن کمتر است و از این رو کارفرمایان در سال ۱۳۸۹ حاضرند حقوق بالای ۵ میلیون تومان برای این شغل بپردازند. البته اتحادیه‌ها و دولت‌ها در این رابطه مداخله می‌کنند و درصددند بر اساس قانون عرضه-تقاضا، حقوق و دستمزد از حد خاصی پایین‌تر نرود ولی کارفرمایان روشهایی برای نادیده گرفتن قوانین پیدا می‌کنند.

۲. **هزینه زندگی.** کارفرمایان باید هزینه زندگی بر مبنای شاخص قیمت مصرف‌کننده^۱ را در تعیین میزان حقوق و دستمزد در نظر بگیرند. افزایش روزافزون کالاها و خدمات و تنوع فزاینده و گسترش شهرنشینی، هزینه‌های زندگی را بالا برده است. با بالا رفتن هزینه زندگی، قدرت حقوق و دستمزد برای خرید کالاها و خدمات مورد نیاز زندگی کاهش می‌یابد. در آمریکا به طور میانگین به ازای هر ساعت ۲۳/۶۵ دلار به هر فرد پرداخت می‌شود که ۱۷/۰۲ دلار به صورت حقوق و دستمزد و ۶/۶۳ دلار به صورت مزایاست (Ivancevich, 2010: 294). البته حداقل حقوق در سال ۲۰۰۹ به ازای هر ساعت ۷/۲۵ دلار تعیین شده است (جدول ۱-۹). وزارت کار آمریکا به طور مرتب اطلاعات حقوق و دستمزد (شامل سطح حداقل و حداکثر، روشهای پرداخت اضافه کاری، تعطیلات و مرخصیها، دوره‌های پرداخت و ساعات کاری) را در هر کدام از ایالات منتشر می‌کند. در شرایط رکود اقتصادی که سطح تولید پایین و عرضه کار بیش از تقاضای کار است، حقوق و دستمزد کاهش می‌یابد و هزینه‌های زندگی را پوشش نمی‌دهد. افزایش حقوق و دستمزد موجب افزایش قیمت تمام شده کالاها و خدمات می‌شود و خود هزینه زندگی را بالا می‌برد و این دور افزایش ادامه می‌یابد. در آمریکا کارگران تحت پوشش اتحادیه‌ها، هر فصل بر اساس شاخص قیمت مصرف‌کننده برای افزایش قیمت کالاها

1. Cost-Of-Living Adjustment (COLA) based on the consumer price index

و خدمات تعدیل دریافت می‌کنند.^۱ در زمان رونق اقتصادی، کارفرمایان مایل به افزایش حقوق و در زمان رکود اقتصادی کارکنان مایل به کاهش حقوق نیستند، به این عامل باید توجه کرد ولی نباید به عنوان یک استراتژی در نظر گرفته شود.

۳. قدرت پرداخت شرکت. قدرت پرداخت کارفرما نیز متغیر مهمی در تعیین حقوق و دستمزد است. وقتی که سود سازمان یا شرکت زیاد می‌شود کارکنان انتظار دارند حقوق افزایش یابد، چرا که شرکت توان پرداخت بالا را دارد (Snell & Bohlander, 2010: 421).

۴. کارایی. در تعیین حقوق و دستمزد افراد نباید کارایی و بازدهی آنها نادیده گرفته شود. باید کارایی هر فرد با معیارهای دقیق و درست اندازه‌گیری و سهم کارایی وی در کنار بقیه عوامل همچون فناوری و سرمایه در بهای تمام شده کالا محاسبه گردد. البته باید اذعان کرد که اندازه‌گیری کارایی و محاسبه سهم آن در تولید بسیار مشکل است.

جدول ۹-۱ حداقل دستمزد در آمریکا (Ivancevich, 2010: 300)

سال	حداقل نرخ هر ساعت به دلار
۱۹۳۸	۰/۲۵
۱۹۳۹	۰/۳۰
۱۹۴۵	۰/۴۰
۱۹۵۶	۱
۱۹۶۸	۱/۶۰
۱۹۷۴	۲
۱۹۷۹	۲/۹۰
۱۹۸۱	۳/۳۵
۱۹۹۳	۴/۲۵
۱۹۹۶	۴/۷۵
۱۹۹۷	۵/۱۵
۲۰۰۷	۵/۸۵
۲۰۰۸	۶/۵۵
۲۰۰۹	۷/۲۵

پیش‌نیازهای سیستم جبران خدمات

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

۱. تحلیل شغل، شرح شغل و شرایط احراز. تحلیل شغل مشخص می‌کند که یک شغل شامل چه وظایف و مسئولیتهایی است و برای انجام شایسته آن چه مهارت‌ها، دانش و تواناییهایی لازم است. در شرح شغل، خلاصه‌ای از وظایف و مسئولیتهای شغل، ابزار و تجهیزات مورد استفاده، ارتباط با سایر مشاغل و شرایط کار نوشته می‌شود، و ماهیت و ویژگیهای شغلی و شرایط احراز شغل مشخص می‌شود تا مبنایی برای پرداخت مناسب باشد.

۲. ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل. ارزشیابی شغل، فرایندی است که از طریق آن ارزش و اهمیت نسبی مشاغل مختلف در سازمان تعیین می‌گردد تا پرداخت به هر شغل، با ارزش آن شغل متناسب باشد. منطقی است که بیشترین پرداختها به باارزش‌ترین مشاغل با توجه به اهداف سازمان تعلق گیرد. ارزشیابی و طبقه‌بندی صحیح مشاغل و تعیین پرداختهایی متناسب با آن موجب رفع نارساییهای سیستم پرداخت، کاهش شکایات و نارضایتیهای کارکنان، پذیرش و مقبولیت سیستم حقوق و دستمزد، و احساس عدالت در سازمان می‌شود. توصیه می‌شود نمایندگانی از کارکنان در ارزشیابی مشاغل مشارکت داشته باشند تا اعتماد کارکنان به نتایج ارزشیابی افزایش یابد و بدینیهای که معمولاً نسبت به تئوت واقعی مدیران سازمان از ارزشیابی مشاغل وجود دارد رفع شود. روشهای ارزشیابی مشاغل در فصل سوم مدنظر قرار گرفته است.

۳. بررسی سطح حقوق در صنعت. سیستم پرداخت سازمان در جذب و حفظ نیروهای زبده و مجرب در داخل صنعتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند نقش مهمی دارد. پرداخت سازمان به کارکنان باید رقابتی و با میزان پرداخت سازمانهای رقیب قابل مقایسه باشد تا بتواند نیروهای نخبه را جذب و حفظ نماید. از این رو با مطالعه سطح حقوق و دستمزدهای متداول در صنعت، سازمان می‌تواند سیستم حقوق و مزایای منطقی، عادلانه و رقابتی را طراحی نماید. اطلاعات ضروری در این باره را

می‌توان از منابع مختلفی همچون وزارتخانه‌ها (مثل وزارت کار و امور اجتماعی)، ادارات دولتی، صنایع، شوراهای کارگری، مؤسسات کاریابی، نشریات حرفه‌ای و تخصصی به دست آورد. در تعیین نرخ و سطح حقوق باید نرخ تورم، شاخصهای هزینه زندگی، سطح قیمتها و وضعیت منطقه‌ای مورد توجه قرار گیرد. بدیهی است باید سازمانهایی را برای بررسی انتخاب کرد که در جامعه اعتبار بالایی دارند.

موضوعات مورد بررسی عبارت‌اند از:

۱. ساعات کار روزانه و ساعات شناور؛
۲. روزهای کاری در هفته؛
۳. حقوق پایه در بدو استخدام؛
۴. حداکثر و حداقل پرداختها در گروههای شغلی؛
۵. مزایا و امور خاص؛
۶. فوق‌العاده، اضافه کاری و مأموریت؛
۷. میزان پرداخت در شیفتهای دوم و سوم؛
۸. تعطیلات رسمی و تعطیلات هفتگی؛
۹. مرخصیهای استحقاقی، استعلاجی و ضروری؛
۱۰. بیمه‌ها.

اگر بررسی حقوق و دستمزدهای متعارف در صنعت درست انجام نگیرد و اطلاعات حاصل از آن صحیح و قابل اعتماد نباشد، سیستم حقوق و دستمزد با مشکلات عدیده‌ای مواجه خواهد شد؛ از این رو باید به موارد زیر دقت داشت:

- گروههای شغلی و صنایع مناسبی برای بررسی انتخاب شوند؛
- علاوه بر حقوق پایه به پاداشها و مزایا نیز توجه شود؛
- اندازه یا نوع سازمانی که برای بررسی انتخاب می‌شود متناسب باشد؛
- اطلاعات به‌روز باشد؛
- سازمانهایی که برای بررسی انتخاب شده‌اند نمونه‌های مناسبی باشند؛
- تعداد سازمانهای نمونه‌ای که برای بررسی انتخاب شده‌اند کافی باشد؛
- اطلاعات از کسانی گرفته شود که صلاحیت اظهار نظر دارند (سعادت،

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

• رقابت بازار محصولات (تولیدات و خدمات)؛

• رقابت بازار نیروی کار (Noe et al., 2009: 316-320).

اولاً سازمانها باید به طور مؤثر در بازار تولید رقابت کنند. به عبارت دیگر، آنها باید قادر باشند کالاها و خدماتشان را با قیمت مناسب و سودآور بفروشند. یک عامل تأثیرگذار مهم بر قیمت، هزینه تمام شده می‌باشد. محصولات سازمانی که هزینه نیروی کار بیشتری نسبت به رقبا دارد، با کیفیت مشابه، قیمت بالاتری خواهد داشت. بنابراین رقابت بازار تولید، تأثیر زیادی بر هزینه نیروی کار دارد و این تأثیر هنگامی که هزینه نیروی کار دارای سهم بیشتری از هزینه کل است، حساس‌تر می‌شود. هزینه‌های نیروی کار شامل پرداختهای مستقیم (از قبیل دستمزدها، حقوق ماهانه و پاداشها) و پرداختهای غیرمستقیم (از قبیل بیمه سلامت و امنیت اجتماعی) است.

دومین چالش مهم بازار رقابتی، رقابت بازار کار است. در بازار کار، سازمان باید با شرکتهای دیگری که کارمندان مشابه استخدام می‌کنند رقابت کند. در غیر این صورت نمی‌تواند کارمندانی با کمیت و کیفیت مناسب را جذب و حفظ کند. از آنجا که سازمانها مجبورند در بازار نیروی کار رقابت کنند، آنها باید کارمندان خود را نه به عنوان هزینه بلکه به عنوان منبعی در نظر بگیرند که سازمان روی آنها سرمایه‌گذاری کرده است و انتظار بازگشت آن را دارد. یک تصمیم استراتژیک مهم، پرداخت بیشتر یا برابر یا کمتر از میانگین بازار می‌باشد. مزیت پرداخت بیشتر از میانگین بازار، توانایی جذب و حفظ نیروی با استعداد بالاست که می‌تواند به نیروی کار بهره‌ور و مؤثر تبدیل شود و عیب آن نیز ایجاد هزینه‌های بیشتر است. نظریه دستمزد کارا^۱ نیز بیان‌کننده این موضوع است که دستمزد، بهره‌وری کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

سازمانها برای بررسی پرداخت بازار^۲ از ترازایی یا به‌گزینی استفاده می‌کنند، رویه‌ای که سازمان در آن فعالیتهای خود را با رقبا مقایسه می‌کند. بررسی پرداخت مستلزم پاسخ به چند سؤال مهم است (Noe et al., 2009: 319):

1. efficiency wage theory
2. market pay survey, wage survey and market pricing

۱. کدام کارفرمایان باید در بررسی باشند؟ به طور ایدئال، آنها بازار نیروی کار کلیدی و رقبای بازار تولید هستند.
۲. کدام شغلها مورد بررسی قرار می گیرند؟ شغلهایی که بر اساس سطح، ناحیه کارکردی و بازار تولید نمایانگر موضوع مورد نظرند.

تعیین ساختار پرداخت

ساختار پرداخت^۱ بیانگر این است که چقدر پرداخت کنیم (سطح پرداخت^۲) و ارزش نسبی هر شغل چقدر است (ساختار شغل). بعد از تعیین ارزش نسبی مشاغل در نیل به اهداف سازمان (اطلاعات درونی) و پردازش اطلاعات حاصل از مشاغل مشابه در صنایع مشابه (اطلاعات بیرونی) می توان منحنی پرداخت^۳ را ترسیم کرد. همان طور که اشاره شد شرایط اجتماعی، عوامل سازمانی، شرایط اقتصادی، الزامات شغل، سابقه و ویژگیها و تواناییهای شاغل، و پذیرش کارکنان بحث بسیار مهمی در ساختار پرداخت عادلانه است (Milkovich & Newman, 1987: 37).

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 متفاوت اند که شامل:

۱. اطلاعات مربوط به بررسی بازار^۴ است که تأکید زیادی بر مقایسات بیرونی داشته، شامل شغلهای کلیدی است.
۲. سیاست پرداخت^۵ که دربرگیرنده اطلاعات حاصل از مقایسات بیرونی و درونی است.
۳. درجات پرداخت^۶ که طی آن شغلهای با ارزش و با محتوای مشابه با هم گروه بندی می شوند تا نرخهای پرداخت برقرار شود (Noe et al., 2009: 325).

1. pay Structure
2. pay level
3. pay curve or pay policy line
4. market survey data
5. pay policy
6. pay grade

ساختار پرداخت به طرق مختلف هزینه‌های جبران خدمات را تحت تأثیر قرار می‌دهد که آشکارترین آن سطح پرداخت است (DeCenzo et al., 2010: 271). ساختارهای پرداخت بر اساس سطحشان و نیز بر اساس ارزش نسبی شغلها در کشورهای مختلف می‌توانند متفاوت باشند که این امر مشکلی برای سازمانهای جهانی است؛ برای مثال نرخ پرداخت در آمریکا با یک کشور در حال توسعه متفاوت است. ساختارهای پرداخت مبتنی بر شغل (در مقابل شاغل) دارای محدودیتهایی است:

- ممکن است مشوق بوروکراسی باشد.
- طبیعت سلسله‌مراتبی ساختار، تقویت‌کننده تصمیم‌گیری بالا به پایین است.
- بوروکراسی نیاز به ایجاد و به‌روز کردن شرح شغل و ارزشیابی شغل دارد که می‌تواند مانعی برای تغییر محسوب شود.
- ساختار پرداخت مبتنی بر شغل مشوق مهارتهای جدید نیست، به‌ویژه در محیط متغیر کنونی که مهارت و تواناییهای دیروز برای امروز و فردا مفید نیست.
- در پاسخ به مشکلات مربوط به ساختارهای پرداخت مبتنی بر شغل، برخی سازمانها به کاهش شمار سطوح شغلی یا دامنه حقوق^۱ خود جهت کسب انعطاف بیشتر در شغل روی آورده‌اند که البته یکی از معایب آن کاهش فرصتهای ترفیع است. پرداخت مبتنی بر مهارت^۲ نیز راهکار مناسبی است و به ایجاد جو یادگیری و انطباق‌پذیر کمک می‌کند. اگرچه این برنامه کسب مهارت را تقویت خواهد کرد، اما مهارتهای جدید ممکن است در سازمان کاربردی نداشته باشد و بدون برنامه‌ریزی دقیق، ممکن است هزینه‌های زیادی به سازمان تحمیل شود که نتایج چندانی نداشته باشد (Noe et al., 2009: 311).

ساختار پرداخت سازمان بر مبنای ارزشیابی شغل و رتبه‌ها یا طبقه‌های به دست آمده تعیین می‌شود. البته سازمانها برای اینکه ساختار پرداخت آنها از رقبای کمتر نباشد، پیمایشهایی را انجام می‌دهند و اطلاعات را برای مقایسه جمع‌آوری می‌کنند تا حقوق و دستمزد سازمان در بازار رقابتی، قابل رقابت باشد. برخی از سازمانها نیز

1. delayering or broad banding
2. skill-based pay systems

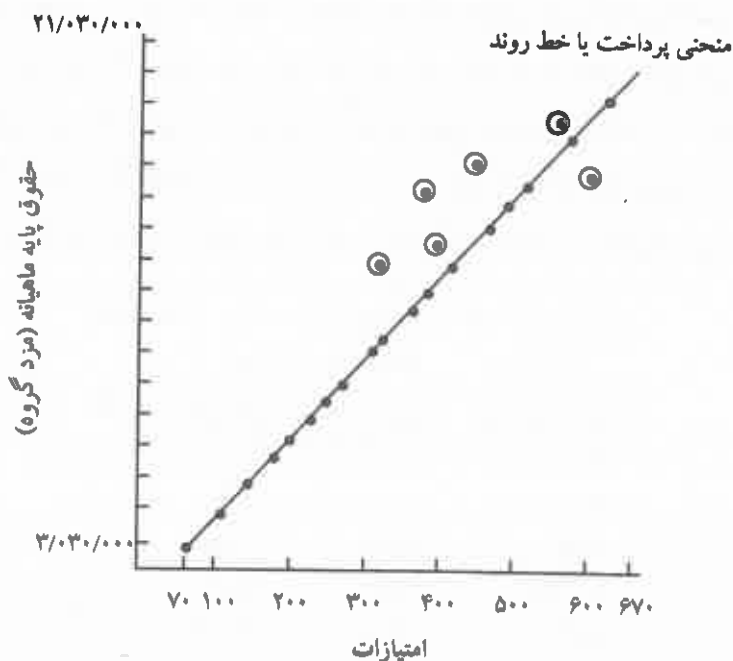
نوعی انعطاف‌پذیری در پرداخت را برقرار و از دامنه پرداخت^۱ استفاده می‌کنند. دامنه پرداخت مجموعه‌ای از نرخهای تعریف شده از حداقل، متوسط و حداکثر پرداخت به یک شغل یا درون درجات شغلی است، از این رو کارکنان در یک شغل مشابه ممکن است پرداخت متفاوتی داشته باشند.

پس از تدوین ارزشیابی شغل و نرخ پرداخت می‌توان منحنی دستمزد در سازمان را ترسیم کرد. منحنی دستمزد بر اساس امتیازات و رتبه‌های حاصل از آن ترسیم می‌شود و یک راهنمای کلی برای تعیین میزان حقوق است.

نمونه‌ای از منحنی پرداخت در شکل ۲-۹ با استفاده از روش امتیازی ارزشیابی مشاغل نشان داده شده است. امتیاز هر یک از مشاغل روی محور افقی و نرخ پرداخت^۲ روی محور عمودی قرار داده می‌شود و از تقاطع آنها نقاطی به دست می‌آید. سپس به وسیله روشهای آماری منحنی پرداخت (خط روند) ترسیم می‌شود. گاهی به دلیل نیاز به جذب افراد با مهارتهای خاص دستمزد خیلی بالاتر از خط روند است که اصطلاحاً دایره قرمز خوانده می‌شود و در مواردی نیز خیلی پایین‌تر از روند است که دایره سبز خوانده می‌شود. اگر این نقاط روی خط روند یا نزدیک آن باشند حقوق یا دستمزدی که به این مشاغل پرداخت می‌شود در حد متعارف است، در غیر این صورت سیستم پرداخت، متناسب نیست. در شکل مشاهده می‌شود که پنج شغل بالاتر و یک شغل پایین‌تر از خط روند قرار گرفته‌اند. یعنی به پنج شغل بیشتر و به یک شغل کمتر از حد متعارف پرداخت می‌شود. مدیریت منابع انسانی باید با اقداماتی این ناهماهنگیها را رفع کند تا شاغلان مشاغل پایین‌تر از روند سازمان را ترک نکنند و حقوق بالای پنج شغل دیگر موجب احساس بی‌عدالتی در بقیه نشود (Tetrick et al., 2010).

در برخی از موقعیتهای سازمان پرداختها را متناسب با شرایط تعدیل می‌کند که ترجیحات پرداختی^۳ نامیده می‌شود؛ برای مثال در نوبت شب یا در شهرهایی که هزینه زندگی بالاست یا در مناطق دورافتاده، مثل عسلویه و سکوهای نفتی، سطح پرداخت بالاتر است.

1. pay range
2. pay rates
3. pay differentials



شکل ۹-۲ خط روند بر اساس مزد گروه وزارت کار در سال ۱۳۸۹

منحنی پرداخت کمی پراکنده است و بهتر است ساختاریافته تر شود؛ از این رو تهیه ساختار دستمزد^۱ ضروری است. مشاغلی که از لحاظ طبقات، درجات یا امتیازات شبیه به هم‌اند در یک گروه یا رتبه قرار می‌گیرند. رتبه ۱ از ۰ تا ۱۰۰ امتیاز، رتبه ۲ از ۱۰۱ تا ۲۰۰ امتیاز و همین طور رتبه ۱۰ از ۹۰۱ تا ۱۰۰۰ امتیاز را در برمی‌گیرند. البته ممکن است سازمانی ۶ رتبه یا سازمان دیگری ۱۴ رتبه داشته باشد که بستگی به تعداد مشاغل و تنوع آنها دارد. هر چقدر شغل مهم‌تر باشد، به طور سلسله‌مراتبی حقوق بالاتری می‌گیرد. رتبه‌ها در برخی از سازمانها دربرگیرنده امتیازات شغل و در برخی دیگر دربرگیرنده امتیازات شغل و شاغل (تحصیلات، تجربه، مهارت) است.

بعد از ترسیم خط روند، جدول پرداخت تنظیم می‌گردد. بدین منظور، مشاغل از نظر امتیازاتی که به دست آورده‌اند در یک گروه قرار داده می‌شوند. جدول ۹-۲ حداقل

و حداکثر حقوقی را که به هر یک از مشاغل در گروههای بیست گانه پرداخت می گردد نشان می دهد. حداکثر حقوق یا دستمزدی که برای یک گروه شغلی معین می گردد در واقع سقفی است که برای آن معین شده و به این معنی است که پرداخت به کسانی که در آن گروه قرار گرفته اند نباید از آن حد تجاوز کند یا از حداقل تعیین شده برای آن گروه کمتر باشد. میان حداکثر و حداقل پرداخت، حقوق یا دستمزد

جدول ۹-۲ پرداخت گروههای بیست گانه قانون کار در ایران برای سال ۱۳۸۹

گروه	امتیازات	حداقل دستمزد	حداکثر دستمزد
۱	۷۰	۳,۰۳۰,۰۰۰	۳,۰۳۰,۰۰۰
۲	۸۵-۷۱	۳,۰۶۰,۰۰۰	۳,۴۸۰,۰۰۰
۳	۱۰۰-۸۶	۳,۵۱۰,۰۰۰	۳,۹۳۰,۰۰۰
۴	۱۱۵-۱۰۱	۳,۹۶۰,۰۰۰	۴,۳۸۰,۰۰۰
۵	۱۳۰-۱۱۶	۴,۴۱۰,۰۰۰	۴,۸۳۰,۰۰۰
۶	۱۵۰-۱۳۱	۴,۸۶۰,۰۰۰	۵,۴۳۰,۰۰۰
۷	۱۷۰-۱۵۱	۵,۴۶۰,۰۰۰	۶,۰۳۰,۰۰۰
۸	۱۹۰-۱۷۱	۶,۰۶۰,۰۰۰	۶,۶۳۰,۰۰۰
۹	۲۱۵-۱۹۱	۶,۶۶۰,۰۰۰	۷,۳۸۰,۰۰۰
۱۰	۲۴۰-۲۱۶	۷,۴۱۰,۰۰۰	۸,۱۳۰,۰۰۰
۱۱	۲۷۰-۲۴۱	۸,۱۶۰,۰۰۰	۹,۰۳۰,۰۰۰
۱۲	۳۰۰-۲۷۱	۹,۰۶۰,۰۰۰	۹,۹۳۰,۰۰۰
۱۳	۳۳۰-۳۰۱	۹,۹۶۰,۰۰۰	۱۰,۸۳۰,۰۰۰
۱۴	۳۷۰-۳۳۱	۱۰,۸۶۰,۰۰۰	۱۲,۰۳۰,۰۰۰
۱۵	۴۱۰-۳۷۱	۱۲,۰۶۰,۰۰۰	۱۲,۲۳۰,۰۰۰
۱۶	۴۵۰-۴۱۱	۱۳,۲۶۰,۰۰۰	۱۴,۴۳۰,۰۰۰
۱۷	۵۰۰-۴۵۱	۱۴,۴۶۰,۰۰۰	۱۵,۹۳۰,۰۰۰
۱۸	۵۵۰-۵۰۱	۱۵,۹۶۰,۰۰۰	۱۷,۴۳۰,۰۰۰
۱۹	۶۱۰-۵۵۱	۱۷,۴۶۰,۰۰۰	۱۹,۲۳۰,۰۰۰
۲۰	۶۷۰-۶۱۱	۱۹,۲۶۰,۰۰۰	۲۱,۰۳۰,۰۰۰

حقوق ماهیانه = ۳۰ روز $\times ۱۰۱۰۰۰ + ۷۰ (X - ۷۰) \times ۲۵$

۵۰۰ = ضریب اعلام شده $\times e$

X = امتیاز

طوری درجه‌بندی و تنظیم می‌گردد که میزان دریافت با توجه به تفاوت‌های افراد شاغل در داخل یک گروه شغلی هم متفاوت باشد (سعادت، ۱۳۷۵: ۹۶). تنظیم چنین جداولی باعث نظم و منطق در پرداخت می‌شود و مشاغل مهم‌تر، پرداخت بیشتری دارند.

بسیار مهم است که کارکنان از عوامل دربرگیرنده ساختار حقوق و دستمزد آگاه باشند. پنهان نگه داشتن این اطلاعات مشکلات زیادی در پی دارد. سیستم حقوق و دستمزد حساس‌ترین سیستم مدیریت منابع انسانی است و اگر منصفانه طراحی نشود بسیاری از انرژی‌ها و منابع سازمان خنثی خواهد شد و بسیاری از نیروهای کلیدی سازمان را ترک می‌کنند. در سازمان‌های خدماتی بیش از ۵۰ درصد هزینه‌ها مربوط به حقوق و مزایا می‌شود. بسیاری از مباحث همچون عملکرد، اعتصابات، شکایات، غیبت، ترک خدمت، نارضایتی شغلی، استرس و تخریب اموال سازمان با سیستم حقوق و دستمزد ارتباط دارد.

بررسی نرخ رایج حقوق یا دستمزدها در صنعت در تعیین میزان پرداخت در سازمان نقش مهمی دارد و نمی‌توان بدون توجه به آن، سیستم پرداخت کارا و مؤثری را طراحی کرد. اما سیستم پرداخت باید انعطاف‌پذیر بوده، نوسانات اقتصادی و روندهای اجتماعی را هم در نظر بگیرد؛ برای مثال، در دوره‌ای که اقتصاد دچار تورم است برای جذب، استخدام و حفظ نیروها باید پرداختها متناسب با افزایش قیمتها و هزینه‌های زندگی افزایش یابد. برعکس، هنگام رکورد باید سطح پرداختها را کاهش داد تا سازمان توان پرداخت حقوق را داشته باشد.

منطق طراحی سیستم حقوق و دستمزد، ایجاد انگیزه در کارکنان برای تلاش و قبول مسئولیت و پیمودن درجات ترقی در سلسله‌مراتب سازمانی است. در سالیان اخیر، روند تنظیم قانون مدیریت خدمات کشوری در جهت کاهش تفاوت پرداخت میان گروه‌های شغلی در دولت بوده است. هدف این است که تفاوت‌های پرداخت میان مشاغل کم شود و حرکت به سوی ایجاد برابری در پرداختها باشد؛ یعنی ارتقا با دریافت حقوق و مزایای بیشتری همراه نباشد. این امر در ایجاد انگیزه و تحرک در کارکنان با عملکرد بالا در دولت آثار منفی خواهد داشت.

تعیین حقوق پایه

بعد از ارزشیابی مشاغل، بررسی حقوق و دستمزدهای متداول در صنعت، بررسی قوانین و مقررات حاکم بر پرداخت و آیین نامه‌های درون سازمانی، سازمان می‌تواند میزان حقوق پایه را تعیین کند. تصمیم‌گیری نهایی درباره سیستم حقوق و دستمزد بستگی به نظر مدیران دارد و اینکه آیا می‌خواهند:

۱. پرداختها در حد متوسط در صنعت، بالاتر یا پایین‌تر از آن باشد؟
۲. در هر گروه شغلی، تنها یک نرخ واحد وجود داشته باشد، یا مشاغل در داخل هر گروه، بنا به ویژگی و ضوابطی، میان یک حداقل و یک حداکثر نرخ پرداختی درجه‌بندی شوند؟
۳. چه مشاغلی بر اساس چه ویژگی‌هایی در چه گروه‌های شغلی‌ای قرار گیرند؟
۴. تفاوت نرخ پرداخت میان گروه‌های شغلی و تفاوت پرداخت میان مراتب مختلف در درون هر گروه شغلی، کم باشد یا زیاد؟ همچنین تداخل نرخها میان گروه‌های مجاور در چه حدی باشد؟ (سعادت، ۱۳۷۰: ۳۰۰).

حقوق مشاغل مدیریتی

پرداخت به مدیران یکی از مباحث مناقشه‌آمیز در بحث حقوق و مزایاست که مورد توجه رسانه‌ها هم قرار گرفته است. حقوق و مزایای پرداختی شرکت‌های امریکایی به مدیران عامل به طور میانگین بالای شش میلیون دلار در سال است (Noe et al., 2009: 330). در برخی سازمانها مدیرعامل ۵۰۰ میلیون دلار در سال حقوق می‌گیرد که این مبلغ از درآمد هنرپیشه‌های معروف هالیوود که به ازای هر فیلم ۱۰ میلیون دلار می‌گیرند و ورزشکاران فوتبال و تنیس هم بالاتر است. برای نمونه حقوق ده نفر اول در جدول ۳-۹ آمده است. همچنین تحقیقات نشان می‌دهد تفاوت بین پرداخت به مدیران اجرایی سطح بالا و کارکنان در امریکا به چهل برابر و در برخی موارد به پانصد برابر می‌رسد (Noe et al., 2009: 331)، پدیده‌ای که از آن به عنوان شکاف اعتماد یاد شده است که در آن، کارکنان نسبت به مقاصد مدیر ارشد بی‌اعتمادند و به شایستگی‌های وی شک داشته، از میزان پرداخت به او دلبخورند. موضوع هنگامی

نمود بیشتری می‌یابد که شرکت‌هایی با چنین پرداخت‌های بالا به مدیران اجرایی درگیر کاهش نیروی کار شوند. کارمندان این سؤال را مطرح می‌کنند که اگر شرکت نیاز به کاهش هزینه‌ها دارد چرا پرداخت به مدیران اجرایی نسبت به شغل آنها کم نشده است؟ مطالعات نشان می‌دهد در سازمان‌هایی که بین مدیران ارشد و سطوح دیگر تفاوت پرداخت زیاد است، رضایت مشتریان کمتر است و علت آن سرایت نارضایتی کارمندان به مشتریان است.

جدول ۹-۳ نمونه‌ای از حقوق مشاغل مدیریتی (Ivancevich, 2010: 343)

ردیف	نام	شرکت	حقوق سالانه
۱	استیون پی. جابز	اپل	۶۴۶,۶۰۰,۰۰۰
۲	ری آر. ایرانی	اکسی دنتال پترلیم	۳۲۱,۶۴۰,۰۰۰
۳	باری دیلر	ایتراکتیو کورپ	۲۹۵,۱۴۰,۰۰۰
۴	ویلیام پی. فولی	فیدلیتی نشنال فایننشیل	۱۷۹,۵۶۰,۰۰۰
۵	تری اس. سمل	ياهو	۱۷۴,۲۰۰,۰۰۰
۶	مایکل اس. دل	دل	۱۵۳,۲۵۰,۰۰۰
۷	آنجلو آر. موزیلو	کانتری واید فایننشیل	۱۴۱,۹۸۰,۰۰۰
۸	مایکل اس. جفریز	آبرکرومبی و فیچ	۱۱۴,۶۴۰,۰۰۰
۹	کنت دی. لويس	بانک امریکا	۹۹,۸۰۰,۰۰۰
۱۰	هنری سی. داک	فرست دیتا	۹۸,۲۱۰,۰۰۰

ارزشیابی مشاغل به روش امتیازی، مقایسه عوامل، طبقه‌بندی یا درجه‌بندی، برای قیمت‌گذاری مشاغل مدیریتی نیز مناسب‌اند ولی مشاغل مدیریتی با مشاغل کارگری و کارمندی تفاوت زیادی دارند. در مشاغل مدیریتی عواملی چون قدرت تشخیص و حل مسائل، توان تصمیم‌گیری و پیامدهای تصمیم‌گیری نقش مهمی دارند، و پرداخت بر مبنای روش هی (فصل سوم) صورت می‌گیرد. بنابراین، تعیین میزان پرداخت به مشاغل مدیریتی پیچیدگی بیشتری دارد و باید در ارزشیابی و قیمت‌گذاری این مشاغل حساسیت بیشتری وجود داشته باشد. 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.

مزایای مدیران شامل تعطیلات و مرخصیهای با حقوق، هزینههای سفر، بیمه عمر، بیمه درمانی، حقوق بازنشستگی، بن کالا و لباس، مهد کودک، خانههای سازمانی مجلل، اعطای سهام شرکت، وام مسکن، سرویس ایاب و ذهاب یا خودروهای متمایز همراه راننده می‌شوند. هر کدام از این مزایا متناسب با مشارکت مدیران در نیل به اهداف سازمان پرداخت می‌شود. پرداختهای تشویقی به خاطر موفقیت مدیران در نیل به اهداف کوتاه‌مدت همچون افزایش مزد و یا به دلیل موفقیت‌های بلندمدت همچون افزایش سهم بازار اعطا می‌گردد. مبنای تخصیص حقوق و مزایا به مدیران، عملکرد آنهاست، زیرا عملکرد مدیران، بیشتر از عملکرد کارکنان در نیل سازمان به اهدافش تأثیر دارد. علاوه بر این موارد، اندازه سازمان، صنعتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، رویکرد اعضای هیئت مدیره، سودآوری سازمان، تجربیات و شایستگیهای مدیر نیز از عوامل تعیین‌کننده حقوق و مزایای مدیران است. با توجه به این موارد، تعیین حقوق و مزایای مدیران، کار ساده‌ای نیست و مسائل و مشکلات عدیده‌ای دارد.

علاوه بر حقوق مدیران، ارزشیابی و قیمت‌گذاری مشاغل حرفه‌ای و تعیین حقوق و مزایای آنها نیز باید با حساسیت زیادی صورت گیرد. قدرت تشخیص و حل مسئله، نوآوری و خلاقیت، مهارتها و تخصص و دانش فنی از جمله عوامل ارزشیابی و قیمت‌گذاری این مشاغل‌اند. از آنجا که شناسایی عوامل مشترک برای مقایسه و درجه‌بندی مشاغل حرفه‌ای به آسانی امکان‌پذیر نیست و اندازه‌گیری و تعیین کمیّت دقیق این عوامل با توجه به ماهیت خاص این مشاغل دشوار است، استفاده از روشهای ارزشیابی امتیازی، مقایسه عوامل، طبقه‌بندی یا درجه‌بندی به راحتی مقدور نیست. یک راهکار مناسب برای قیمت‌گذاری این نوع مشاغل، بررسی بازار کار و سطح حقوق و مزایا در صنعت است. مشاغل معروف و شناخته شده در صنعت مبنایی برای پرداخت حقوق و مزایای مشاغل حرفه‌ای است. در نهایت باید دست سازمان باز باشد تا بتواند برای جذب افراد حرفه‌ای با سازمانهای رقیب رقابت کند.

سیستم حقوق، قوانین و دولت و شوراهای کارگری

سازمانها عملکرد و اتحادیه‌ها سابقه خدمت را اصل مهم در حقوق و دستمزد کارکنان می‌دانند. هم سابقه خدمت و هم عملکرد، جنبه‌های مهمی از کار و فعالیت

در سازمان‌اند و به همین دلیل هر دو در پرداخت مدنظر قرار می‌گیرند. اخیراً توجه به عملکرد فرد در طراحی سیستم حقوق و مزایا اهمیت بیشتری یافته، و این مسئله امنیت شغلی، حقوق افراد، سابقه و حضور صرف را تحت‌الشعاع قرار داده است.

شوراهای کارگری یا اتحادیه‌ها همیشه نگران‌اند که روشهای ارزشیابی مشاغل و تعیین میزان پرداخت به ضرر کارکنان تمام شود. به نظر آنان خود کارکنان بهترین منبع برای تعیین ارزش نسبی مشاغل‌اند و انتخاب عوامل و معیارها توسط مدیریت منابع انسانی بهانه‌ای برای کاهش نرخهای پرداخت یا پایین نگه داشتن آنهاست. از آنجا که شوراهای کارگری، اتحادیه‌ها و کارکنان نسبت به نیت واقعی سازمان بدگمان‌اند، بهتر است در طراحی سیستم حقوق و دستمزدها در سازمان مشارکت داشته باشند.

در طراحی حقوق و دستمزد باید قوانین و مقررات دولتی و سایر مراجع ذیصلاح در نظر گرفته شود. قوانین مربوط به حداقل دستمزد^۱ از جمله مهم‌ترین این قوانین است که طبق آن کارفرما حق ندارد کمتر از آن به کارکنان پرداخت کند. معمولاً حداقل دستمزد با توجه به شرایط و مقتضیات زمانی و مکانی هر ساله از سوی وزارت کار و امور اجتماعی تعیین می‌گردد (Ivancevich, 2010: 302). در ایران سازمانها باید با در نظر گرفتن یکی از دو قانون مدیریت خدمات کشوری یا قانون کار، سیستم حقوق و دستمزد خود را طراحی کنند. قانون مدیریت خدمات کشوری مربوط به سازمانهای دولتی است و قانون کار چهارچوب عمل شرکتهای خصوصی و غیردولتی را ترسیم می‌کند. در سال ۱۳۴۵ قانون استخدام کشوری تدوین و موجب طبقه‌بندی مشاغل به منظور پرداخت حقوق یکسان به کار یکسان شد، و در حال حاضر بیست گروه در نظام طبقه‌بندی مشاغل قانون کار وجود دارد که مبنایی برای پرداخت محسوب می‌شود. در این قانون با توجه به چهار عامل مهارتها (تحصیلات و تجربه)، کوششها (فکری و جسمی)، مسئولیتها (مالی، دارایی، سرپرستی) و شرایط کار (دشواری و خطرات)، ۱۰۰۰ امتیاز در نظر گرفته شده است که گروه یک ۷۰ امتیاز و گروه بیست حداکثر ۶۷۰ امتیاز دریافت می‌کند. بر اساس امتیازات حاصل و عدد مبنا و ضریب حقوق، حقوق گروهها تعیین می‌شود. لایحه خدمات کشوری و قانون کار به طور

مشخص حداقل دستمزدها، بازخرید، محدودیتهای به کارگیری کودکان، بیمه‌ها، میزان ساعات کاری و اضافه کاری را تعیین می‌کنند و تبعیت از آنها برای کلیه سازمانها الزامی است. در سال ۸۹ حداقل حقوق در ایران ۴,۰۳۰ هزار ریال است یعنی کمتر از ۲۰ هزار ریال در هر ساعت با محاسبه ۱۷۶ ساعت در ماه.

جدول ۹-۴ میانگین دستمزد ساعتی در کارخانه‌های صنعتی کشورهای مختلف (اداره آمار آمریکا، ۲۰۰۸)

کشور	دلار به ازای یک ساعت
نروژ	۴۱/۰۵
دانمارک	۳۵/۴۵
آلمان	۳۴/۲۱
هلند	۳۲/۳۴
بلژیک	۳۱/۸۵
سوئد	۳۱/۸۰
سوئیس	۳۰/۶۷
اتریش	۳۰/۴۶
فنلاند	۲۹/۹۰
انگلیس	۲۷/۱۰
استرالیا	۲۶/۱۴
کانادا	۲۵/۷۴
ایتالیا	۲۵/۰۷
فرانسه	۲۴/۹۰
ایالات متحده	۲۳/۸۲
ژاپن	۲۰/۲۰
اسپانیا	۱۸/۸۳
کره جنوبی	۱۴/۷۲
سنگاپور	۸/۵۵
تایوان	۶/۴۳
هنگ کنگ	۵/۷۸
برزیل	۴/۹۱
فیلیپین	۱/۰۷
سريلانكا	۰/۵۴

با وجود همه الزامات دولتی هنوز موارد تبعیض بر مبنای مذهب، سن، جنسیت، نژاد و قومیت در سازمانها به چشم می‌خورد؛ به طور مثال در امریکا، زنان در موارد مشابه ۷۵ درصد مردان در همان شغل حقوق دریافت می‌کنند و این امر موجب نارضایتی زنان و نمونه‌ای از تبعیض جنسی نهادینه شده^۱ در سازمانهاست (قلی‌پور، ۱۳۸۶). کاری که ارزش یکسان^۲ برای سازمان دارد چه توسط زنان انجام شود یا مردان نباید مبنایی برای پرداخت متفاوت باشد و باید به طور یکسان پرداخت شود.

یک مبحث بسیار مهم این است که آیا در سیستم پرداخت باید بین پایین‌ترین و بالاترین حد پرداخت، فاصله زیادی وجود داشته باشد یا اینکه به گونه‌ای طراحی شود که به فاصله طبقاتی در جامعه منجر نشود. آیا سازمان در این شرایط باید مسئولیت اجتماعی خود در برابر جامعه را در نظر بگیرد و یا نادیده انگارد (Druker & White, 2000: 3). در این رابطه توجه به تراکم نرخ دستمزد^۳ حائز اهمیت است. این حالت زمانی رخ می‌دهد که یک کارمند تازه‌وارد به خاطر حقوق اولیه بالا، بیش از یک کارمند با سابقه درآمد دارد. برای مثال حقوق مهندسان و افراد حرفه‌ای در شروع کار از حقوق افراد با سابقه و ارشد بیشتر است. یا اینکه حقوق کارکنان ساعتی در بالاترین سطح از حداقل حقوق مدیران و سرپرستان در پایین‌ترین سطح کمتر است. سازمانها درصددند که با تدابیری اثرات این حالت را کاهش دهند.

نکته مهم دیگر این است که آیا حقوق کارکنان اعزامی باید بر اساس نرخ پرداخت در کشور مبدأ تعیین شود یا کشور مقصد. این مسئله معمولاً به شاخص قیمت‌ها بستگی دارد. برخی از سازمانها از روش پرداخت دو قسمتی^۴ استفاده می‌کنند که در آن قسمتی از پرداخت بر اساس پول کشور مقصد برای پوشش هزینه‌های زندگی روزمره و قسمتی از پرداخت بر اساس پول کشور مبدأ انجام می‌پذیرد.

1. institutionalized sex discrimination
2. comparable worth
3. wage rate compression
4. split pay

آخرین نکته این است که آیا سیستم باید باز باشد یا محرمانه^۱ (Ivancevich, 344: 2010). معمولاً در دانشگاهها و سازمانهای دولتی سیستم باز است و کارکنان از حقوق همدیگر اطلاع دارند. در حالتی که سیستم محرمانه تلقی می شود فقط خود فرد و واحد منابع انسانی از حقوقش اطلاع دارند و به کارکنان توصیه می شود که در مورد حقوق خود با کسی بحث نکنند تا موجب نارضایتی در سازمان نشود. محرمانه بودن سیستم موجب بی اعتمادی در سازمان شده، انگیزه افراد را کاهش می دهد. کارکنان در سیستم محرمانه به این نتیجه می رسند که رابطه ای بین پرداخت و عملکرد نیست. یکی از دلایل اصلی مدیران برای محرمانه نگه داشتن حقوق و دستمزد این است که آزادی عمل بیشتری در پرداخت داشته باشند و نخواهند دلایل هر حقوقی را برای کارکنان توضیح داده، دفاع کنند (Hindo, 2007: 40).

مدیریت منابع انسانی در شرکتهای برتر

آیا می دانید که:

۱. شرکت اپل حقوق خود را به صورت منو ارائه می کند و کارکنان متناسب با نیازهای خود انتخاب می کنند.
۲. شرکت اچ پی حقوق بسیار عالی و رقابتی به کارکنان می دهد طوری که افراد ترجیح می دهند شرکت را ترک نکنند.
۳. در شرکت پراکتر و گمبل حقوق بر مبنای ارزشیابی شغلی داده می شود و غالباً درخواستهای افزایش حقوق مورد توجه قرار نمی گیرد.
۴. در شرکت اینتل پایین ترین سطح حقوق ۴۰ هزار دلار در سال است.
۵. شرکت نایک ساعات کار قانونی مصوب محلی را مبنای پرداخت حقوق قرار می دهد و به هیچ وجه برای تنبیه از کسر حقوق استفاده نمی کند.
۶. در شرکت دلفی حقوق توسط کمیته جبران خدمات هیئت مدیره تعیین می شود.
۷. شرکت مک دونالد برای همه ساعات حضور فرد اعم از ملاقات با دیگران، مشاوره، کارآموزی و جلسات ایمنی، حقوق پرداخت می کند.
۸. شرکت والرو به خاطر پرداخت حقوق بسیار بالا از یک پالایشگاه در سال ۱۹۹۰ به ۱۸ پالایشگاه در سال ۲۰۰۵ رسیده است.

۹. شرکت موتورولا هر شش ماه یکبار سطح حقوق خود را با پیشروهای بازار مقایسه می‌کند.
۱۰. شرکت وال مارت در سال ۲۰۰۹ در مرکز شهر ۱۲ دلار در هر ساعت و در حومه شهر بیشتر از آن دستمزد پرداخت می‌کند.
۱۱. شرکت اگزان موبیل متناسب با نیازها و شرایط هر منطقه حقوق پرداخت می‌کند و کلیه مصوبه‌های حقوق و دستمزد در اول سال برای همه منتشر می‌شود.
۱۲. در شرکت کاترپیلار همه کارکنان از ساختار پرداخت و عوامل تعیین‌کننده به‌طور کامل آگاهی دارند و پنج سالی که فرد بالاترین حقوق را گرفته مبنای حقوق بازنشستگی است.
۱۳. شرکت فورد موتور برای پرداخت حقوق، ساختار پرداخت ۲۱ شرکت بزرگ همچون جنرال موتورز، کرایسلر تری ام، بوئینگ، دوپونت، کوکاکولا و کاترپیلار را مورد بررسی قرار می‌دهد تا حقوق رقابتی پرداخت کند.

کلمات کلیدی

نظریه‌های جبران خدمات	نظریه اصیل-وکیل	رقابت بازار کار
سیستم پرداخت	بهره‌وری نهایی	بررسی پرداخت بازار
منحنی پرداخت	کارایی مولد	ساختار پرداخت
دامنه پرداخت	قانون عرضه و تقاضا	نرخ پرداخت
شاخص قیمت مصرف‌کننده	سطح پرداخت	حقوق مشاغل مدیریتی
ترجیحات پرداخت	نظریه دستمزد کارایی	حقوق پایه
تراکم نرخ دستمزد	سیستم باز یا محرمانه	
قانون آهنین دستمزد	حداقل دستمزد	
نظریه برابری	رقابت بازار محصولات	

سؤالات

۱. طراحی سیستم حقوق و دستمزد مؤثر چه کمکی به تحقق استراتژیهای سازمان می‌کند؟
۲. نظریه‌های جبران خدمات را توضیح دهید.
۳. سیستم حقوق و دستمزد باید دارای چه ویژگی‌هایی باشد؟
۴. عوامل مؤثر در حقوق و دستمزد را بیان کنید.
۵. ساختار پرداخت را تشریح کنید.
۶. عوامل مؤثر در تعیین حقوق پایه را تجزیه و تحلیل کنید.

۷. حقوق مشاغل مدیریتی چه ظرافتهایی دارد و چگونه باید طراحی شود؟
۸. قوانین کشورها چه تأثیری بر حقوق و دستمزد دارد؟
۹. تحلیل صنعت چه کمکی به طراحی حقوق و دستمزد مؤثر می‌کند؟
۱۰. سطح پرداخت، دامنه پرداخت و منحنی پرداخت را تشریح کنید.
۱۱. ارزشیابی مشاغل چگونه با حقوق و دستمزد مرتبط می‌شود؟
۱۲. شرح شغل و شرایط احراز چه کارکردی برای سیستم حقوق و دستمزد دارد؟
۱۳. تعیین حداقل دستمزد چه مزایایی دارد؟
۱۴. نقش اتحادیه‌ها و شوراهای کارگری در حقوق و دستمزد چیست؟

فصل دهم

سیستم جبران خدمات: مزایا و پاداش

پول کافی نیست، لوح تقدیر هم کفایت نمی‌کند، پاداش باید هر دو بعد جسم و روح فرد را در نظر بگیرد.
جک ولش

اهداف رفتاری

۱. طراحی سیستم جبران خدمات مؤثر در زمینه مزایا
۲. طراحی سیستم جبران خدمات مؤثر در زمینه پاداش
۳. تمایز بین پاداشهای درونی و بیرونی
۴. بیان معیارهای اعطای پاداش
۵. تبیین رابطه عملکرد و پاداش
۶. تشریح ویژگیهای سیستم پاداش مؤثر
۷. توصیف طرحهای پاداش اقتضایی
۸. تشریح مزایای قانونی
۹. توصیف مزایای سازمانی
۱۰. بیان ده ویژگی در طراحی سیستم پاداش مؤثر
۱۱. مقایسه طرح اسکانلن و سهم بهره‌وری
۱۲. مقایسه پاداش یکسان با اقتضایی

جبران خدماتی که کارکنان به سازمان ارائه می‌دهند به دو صورت ملموس و ناملموس صورت می‌گیرد. جبران ملموس به وجوه نقدی و غیرنقدی همچون حقوق پایه، هزینه‌های زندگی، پاداشهای کوتاه‌مدت و بلندمدت (فعلی، سالیانه، سهام)، پرداخت شهریه و فوق‌العاده‌ها، بن، سرویس ایاب و ذهاب، مشاوره، و سفر سیاحتی-زیارتی اشاره دارد. جبران ناملموس به مواردی همچون شناسایی و تقدیر، پایگاه اجتماعی، امنیت شغلی، کار چالشی و فرصتهای یادگیری برمی‌گردد. سیستم پاداش و مزایا معمولاً ترکیبی از این دو سازوکار است که البته همواره بر اساس عملکرد داده نمی‌شود و بعضی مواقع شاخصهایی همچون تحصیلات و ارشدیت ملاک عمل قرار می‌گیرد.

برقراری مزایا موجب جذب، حفظ و انگیزش کارکنان می‌شود. هرچقدر تنوع مزایا بیشتر باشد با نیازهای متنوع کارکنان تناسب بیشتری دارد. حساسیت ارائه مزایا به کارکنان از حقوق و دستمزد نقدی بیشتر است چراکه کارکنان متفاوت به دنبال مزایای متفاوتی هستند و ارزش‌گذاری آنها توسط کارکنان یکسان نیست.

مزایایی همچون طرحهای امنیت اجتماعی و بازنشستگی نیازهای ایمنی کارکنان را برآورده می‌سازد، مزایای بیمه‌ای به جبران هزینه‌های ناخواسته‌ای چون هزینه‌های درمانی کمک می‌کند، و مزایایی همچون هدایای نیازهای احترام کارکنان را برآورده می‌سازد. برخی از این مزایا قانونی‌اند و سازمانها باید آنها را ارائه کنند، برخی دیگر سازمانی هستند و سازمانها به منظور جذب و انگیزش کارکنان آنها را ارائه می‌کنند. معمولاً سازمانها به ازای هر ۱۰۰ ریال که برای جبران خدمات صرف می‌کنند ۳۰ ریال هم به عنوان مزایا ارائه می‌کنند.

در حالی که کارکنان جوان‌تر اکثراً خواهان حقوق زیادند، کارکنان مسن‌تر مستمري و مزایای بازنشستگی را بیشتر می‌پسندند. برای کارکنان مجرد پول مهم‌تر است، ولی برای کارکنان متأهل مزایای جانبی نیز اهمیت دارد. زنان شرایط کاری خوب و مردان حقوق بالا را ترجیح می‌دهند. سیستم مزایا باید تفاوتها و ترجیحات را در نظر بگیرد تا اثربخشی بالایی داشته باشد. به منظور نیل به این هدف به جای اعطای مجموعه‌ای از مزایای ثابت برای همه، روش «سلف‌سرویس»^۱ به کار برده می‌شود و

مجموعه‌ای از مزایای متنوع فراهم می‌شود تا کارکنان از میان آنها سقف مشخصی را متناسب با اولویتها و ترجیحاتشان انتخاب نمایند. بدین ترتیب، ترکیب متنوعی از حقوق و مزایا امکان‌پذیر می‌شود و کارکنان متناسب با نیازهای خود از آنها بهره‌مند خواهند شد. روش سلف‌سرویس در مقایسه با روشهای عادی، انعطاف‌پذیری و مقبولیت و پذیرش بیشتری دارد. البته اعطای پاداش به این روش کار مدیریت منابع انسانی را بیشتر می‌کند تا دقیقاً مشخص شود چه کسی چه مزایایی را انتخاب کرده است.

مزایای قانونی

مزایای قانونی برای همه کارفرماها الزامی هستند و در قانون کار ایران نیز وجود دارد. مزایای قانونی شامل موارد ذیل است:

طرح/امنیت اجتماعی^۱: این طرح شامل انواع بیمه‌های بازنشستگی، از کارافتادگی و درمانی و بیمه‌های درمان تکمیلی می‌شود.

بیمه بیکاری^۲: برای کاهش دشواریهای دوران بیکاری معمولاً در کشورها به کارکنان تا پیدا کردن کار جدید بیمه بیکاری تعلق می‌گیرد. برخی از سازمانها مزایای دیگری همچون کاریابی و پرداخت مزایا برای بیکاری را ارائه می‌کنند (DeCenzo et al., 2010: 301).

مرخصی خانوادگی یا والدینی: مرخصی بدون حقوق به کارکنان در ازای تولد فرزند یا انجام فرزندخواندگی یا مراقبت از اعضای بیمار خانواده تعلق می‌گیرد. مرخصی/استعلاجی^۳: این مرخصی با حقوق یا بدون حقوق، به کارمند بیمار تعلق می‌گیرد (DeCenzo et al., 2010: 302).

مرخصی با حقوق: این مرخصی بابت تفریح و تجدید قوا به کارکنان تعلق می‌گیرد. تعطیلات با حقوق^۴: در کشورها متناسب با آداب و رسوم و قوانین کار روزهایی از هفته به عنوان تعطیل رسمی اعلام می‌شود و بابت آن به کارکنان حقوق تعلق می‌گیرد.

1. social security
2. unemployment insurance
3. medical leave
4. paid holidays

مزایای سازمانی

سازمانها علاوه بر مزایای قانونی از برخی طرحهای انگیزشی برای جذب و حفظ کارکنان استفاده می‌کنند (Milkovich & Newman, 1987: 413). این مزایا عبارت‌اند از:

برنامه رفاهی کارکنان^۱. این برنامه‌ها شامل فعالیتهای و امکانات رفاهی همچون تنظیم وزن، فشار خون، سطح کلسترول، ترک دخانیات، ورزش و تغذیه و تناسب اندام می‌شود. علاوه بر این در برخی از سازمانها برنامه‌های کارمندیاری^۲ صورت می‌گیرد که طی آن به کارکنان در زمینه مشکلات خانوادگی، مالی و اعتبار مشورت و کمکهای لازم ارائه می‌شود.

بیمه عمر^۳. برخی از سازمانها کل هزینه بیمه عمر یا قسمتی از آن را پرداخت می‌کنند.

کمک هزینه آموزش. برخی از سازمانها قسمتی از شهریه فرزندان کارکنان را تقبل می‌کنند.

مهد کودک و خانه سالمندان. برخی از سازمانهای بزرگ امکاناتی همچون مهد کودک را برای کارکنان فراهم می‌کنند و برخی دیگر تمام یا قسمتی از این هزینه‌ها را متقبل می‌شوند.

کمک هزینه مسکن. معمولاً در کلان‌شهرها به کارکنان کمک هزینه مسکن تعلق می‌گیرد. البته شرکتها برای کارکنان اعزامی خود به شهرهای گران جهان همچون لندن، مسکو و توکیو کلیه هزینه‌های مسکن را تقبل می‌کنند.

هدیه روز تأسیس. برخی از شرکتها روز تأسیس خود را جشن می‌گیرند و هدایایی به کارکنان اهدا می‌کنند. البته در برخی از سازمانها به خاطر تقویت روحیه همکاری برای کارکنان هدیه تولد نیز تخصیص می‌یابد.

وام. در برخی از شرکتها وامهایی همچون وام ضروری، مسکن، خرید خودرو یا تجهیزات تعلق می‌گیرد.

1. Employee Wellness Program (EWP)
2. Employee Assistance Programs (EAPs)
3. life insurance

اعیاد. در ایران در برخی از اعیاد همچون نوروز، غدیر، قربان، فطر، مبعث، و روز زن و مرد هدایایی به کارکنان پرداخت می‌شود.

بن. در سازمانها معمولاً بن به صورت کارت اعتباری برای خرید لباس و کالا تخصیص می‌یابد، و نوعی پرداخت است که چندان ارتباطی با ارزیابی عملکرد ندارد (Snell & Bohlander, 2010: 450).

حق ایاب و ذهاب. معمولاً زمانی که کارگاه یا محل کار در خارج از شهر است مبلغی به عنوان حق ایاب و ذهاب به کارکنان تعلق می‌گیرد.

حق سنوات خدمت^۱. مبلغی است که هر ساله سازمانها به عنوان سنوات خدمتی به فرد پرداخت یا ذخیره می‌نمایند و معادل یک یا دو ماه حقوق در سال است. طرحهای (K) ۴۰۱. طبق این طرح کارکنان بخشی از حقوق خود را قبل از کسر مالیات در اختیار کارفرما می‌گذارند تا پس از بازنشستگی اصل پول و سود حاصل از آن را دریافت کنند (Dessler, 2009: 272).

چتر نجات طلایی. یکی از مزایای متداول برای مدیران ارشد، چتر نجات طلایی^۲ است که اگر شرکت توسط شرکت دیگری خریداری شود از آنها حمایت کند. با این مزیت آنها پس از ادغام شرکت، پست خود را در شرکت ادغام شده نیز خواهند داشت (DeCenzo et al., 2010: 279).

بیمه مسافرت. یکی از مزایایی است که شرکتها برای وقایع فوت فرد در مأموریت ارائه می‌کنند (DeCenzo et al., 2010: 304).

پاداش و انواع آن

همه افراد در سازمان به یک اندازه تلاش نمی‌کنند و عملکرد عده‌ای، بسیار بهتر از بقیه است. سازمان برای جبران عملکرد بالای فرد و وقت و نیرویی که او به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کند به فرد پاداش می‌دهد. وقتی که فرد وظایف محول را در حد عادی و متعارف انجام می‌دهد حقوق یا دستمزد دریافت می‌کند. وقتی که انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کاری است از

1. severance pay

2. golden parachute

پاداش به عنوان مزایای فوق‌العاده استفاده می‌شود. سیستم پاداش در سازمان، هم رفتار و هم عملکرد برجسته را مدنظر قرار می‌دهد. این سیستم باید کارا و اثربخش باشد، یعنی تخصیص پاداش حداکثر بازدهی و اثربخشی را در پی داشته باشد، و طوری طراحی گردد که نیروی مؤثری برای عملکرد برجسته باشد تا بتواند به عنوان سازوکاری برای ایجاد انگیزه در کارکنان عمل کند.

پاداشهای درونی و بیرونی. برای طراحی سیستم مؤثر پاداش باید تفاوت میان پاداشهای درونی و پاداشهای بیرونی روشن شود. اگر خود کار برای فرد ارزش داشته باشد انجام آن کار پاداشی برای فرد است، یعنی پاداش کار در خود کار است. چنانچه پاداش درونی باشد نیاز چندانی به سرپرستی و نظارت مدیر نیست و فرد با انگیزه درونی، در جهت نیل به هدف تلاش می‌کند. پاداش درونی احساس مثبتی است که به خاطر انجام کار به فرد دست می‌دهد؛ وقتی که فرد کار را خوب انجام می‌دهد و به هدفی مهم و ارزشمند می‌رسد احساس کفایت، توانمندی، شایستگی و خودارزشمندی می‌کند. علاوه بر مزیت خودانگیزی و خودجوشی، پاداش درونی هزینه چندانی برای سازمان ندارد. بنابراین، طراحی مشاغل در سازمان باید به گونه‌ای باشد که احساس پاداش درونی را در فرد تقویت کند. احساس انجام موفقیت‌آمیز کار، خودباوری، آزادی عمل و استقلال، رضایت، پیشرفت و رشد، و مفید بودن نمونه‌هایی از پاداشهای درونی است.

برخلاف پاداشهای درونی که منشأ آن خود فرد است پاداشهای بیرونی ریشه در شغل ندارند، یعنی انجام کار برای فرد پاداش محسوب نمی‌شود. رایج‌ترین پاداش بیرونی، پاداش مالی است که به صورتهای مختلف به کارکنان اعطا می‌شود. هدایای روز زن، روز مرد، کمک‌هزینه تحصیلی، هدایای اعیاد و تولد، جایزه نقدی، بن، پرداختهای فوق‌العاده افزایش تولید، سهم کردن کارکنان در سود، و دادن سهام شرکت از این جمله است. پاداشهای بیرونی غیرمالی شامل ستایش و قدردانی، ارتقا، دفتر کار بزرگ، دکوراسیون دلخواه، منشی خصوصی و اتومبیل با راننده می‌شود.

برخلاف پاداشهای درونی، دریافت پاداشهای بیرونی به عواملی به غیر از خود فرد بستگی دارد، یعنی اعطای پاداش تابع سیاستهای سازمان و تصمیم مافوق است و

هزینه‌های سنگینی برای سازمان دربر دارد. منابع پاداشهای مالی محدود است، ولی ارائه مکرر پاداشهای غیرمالی به روش درست محدودیتی ندارد و می‌توان از آن برای انگیزش کارکنان استفاده کرد. یکی از دلایل پایین بودن نرخ ترک خدمت در شرکت نرم افزاری SAS این است که کارکنان احساس می‌کنند شرکت قدر آنها را می‌داند و آنها این شانس را پیدا کرده‌اند که با مدیران و همکاران سختکوش و باهوش کار کنند (Pfeffer, 1998: 109). البته باید در نظر داشت که اگر در طی سال همه پاداشها غیرمالی باشند ممکن است خاصیت انگیزانندگی آنها کاهش یابد.

همان‌طور که اشاره شد پاداشهای نقدی، دریافتی‌هایی هستند که موجب افزایش رفاه مادی شخص می‌شوند ولی پاداشهای غیرنقدی تأثیری در وضعیت مادی فرد ندارند بلکه با دریافت آنها محیط کار و زندگی کاری او مطلوب‌تر می‌گردد (Gerhart, 2009: 225). به طور مثال، برای برخی از افراد، دفتر بزرگ با اسباب و وسایل زیبا، عنوان شغلی پرزرق و برق و گیرا، داشتن رئیس دفتر و منشی خصوصی ارزش به حساب می‌آید و نشانه شأن و بزرگی است. در نتیجه، اعطای این پاداشها باعث تشویق آنان شده، محرکی برای عملکرد بهتر خواهد بود. حق انتخاب وظایف و مسئولیتهای دلخواه، حق انتخاب کارهایی که استقلال و آزادی عمل بیشتری دارند و حق انتخاب اعضای تیم کاری پاداشهای باارزشی هستند که دریافت آنها عملکرد بهتر را موجب خواهد شد (سعادت، ۱۳۷۰: ۲۵۶).

معیارهای اعطای پاداش

سیستم پاداش بیانگر قدردانی سازمان از کارکنان است و با این قدرشناسی و ادای احترام، آنها به ادامه کار خود دلگرم می‌شوند. مشکل بزرگ در طراحی سیستم پاداش تعیین این است که به طور دقیق و عینی به چه چیزی پاداش داده شود، شایستگی چیست و از چه مؤلفه‌هایی تشکیل شده است، و چگونه می‌توان با تعیین شاخصهای کمی، شایستگیها را اندازه‌گیری کرد. معیارهایی در طول صد سال گذشته مبنای پاداش به کارکنان قرار گرفته است که در اینجا به آنها پرداخته می‌شود.

۱. ارشدیت. در مشاغل دولتی، نظامی و مشاغل کارگری، سنوات خدمت معیار تخصیص و اعطای پاداش است. بزرگ‌ترین مزیت ارشدیت به عنوان مبنایی برای اعطای پاداش، سهولت محاسبه و قابلیت اندازه‌گیری دقیق آن است. برخلاف عملکرد که به راحتی نمی‌توان یکی را بهتر از دیگری دانست، سابقه کار را به راحتی می‌توان بر اساس تأییدیه مؤسسات بیمه گر یا گواهی سازمانهای قبل یا خود سازمان فعلی معین کرد.

طرحهای حقوق و پاداش سنتی بر اساس شرح شغل تنظیم می‌شود و به چگونگی کارکرد فرد در شغل مرتبط نیست. فرد شغلی را در بین مشاغل سازمان دارد و بر اساس آن شغل به وی پاداش داده می‌شود. در این روش شغل فرد به طور مستقیم حقوق و به طور غیرمستقیم مزایا و پاداش وی را تعیین می‌کند. نمونه‌ای از این طرح در جدول ۱-۱۰ آمده است. در این روش هر سال مقدار خاصی متناسب با تورم به پاداش فرد افزوده می‌شود. برای مثال در این روش کیفیت تدریس و نمرات ارزشیابی، همچنین کمیت و کیفیت مقالات و کتب یک عضو هیئت علمی مبنای پاداش وی نیست. یک استادیار نمی‌تواند بیش از ۳۰ میلیون ریال پاداش بگیرد مگر اینکه به مرتبه دانشیاری ارتقا پیدا کند، چون بالاترین حد حقوق این عنوان شغلی ۳۰ میلیون ریال است، از طرفی اگر کلاس را به بطالت بگذرانند و آثاری هم نداشته باشد باز کمتر از ۲۰ میلیون ریال نخواهد گرفت. می‌توان نتیجه گرفت که در روش سنتی، عملکرد فرد هیچ تأثیری در میزان پاداش ندارد و پرداخت، صرفاً بر اساس عنوان شغلی و سابقه (ارشدیت) است.

جدول ۱-۱۰ طرح پاداش به روش ارشدیت

شغل	دامنه پاداش فصلی (ریال)
مریی	از ۱۵,۰۰۰,۰۰۰ تا ۲۰,۰۰۰,۰۰۰
استادیار	از ۲۰,۰۰۰,۰۰۰ تا ۳۰,۰۰۰,۰۰۰
دانشیار	از ۳۰,۰۰۰,۰۰۰ تا ۴۰,۰۰۰,۰۰۰
استاد	از ۴۰,۰۰۰,۰۰۰ تا ۵۰,۰۰۰,۰۰۰
استاد ممتاز	از ۵۰,۰۰۰,۰۰۰ تا ۶۰,۰۰۰,۰۰۰

۲. عضویت در سازمان. اصولاً مبنای اعطای پاداش به کارکنان، شایستگی و عملکرد برجسته آنهاست، ولی در عمل عضویت افراد در سازمان، در تخصیص و اعطای پاداش دخیل است و بعضی مواقع نیز مهم‌تر از عملکرد است. بسیاری از بانکهای کشور پاداش را در آخر هر فصل به همه ارائه می‌کنند و مبنای عضویت است. افزایش حقوق ماهیانه به خاطر تورم و افزایش هزینه زندگی، سهم کردن کارکنان در سود، بیمه‌های تکمیلی و عمر، سنوات خدمت و گذراندن دوره‌های آموزشی نمونه‌هایی از پاداش بر مبنای عضویت است.

۳. حضور در سازمان. تأخیر یا غیبت کارکنان، هزینه‌های زیادی برای سازمان دارد. این هزینه در شرکتهای امریکایی ۴۰ میلیارد دلار در سال تخمین زده می‌شود. وقتی فرد غیبت می‌کند کار او یا معطل می‌ماند یا وظایف وی به فرد دیگری سپرده می‌شود. توقف کار یا انجام آن با کیفیتی پایین‌تر، مطلوب نیست. اگر کارمندی غیبت کند و افراد دیگری در سازمان بتوانند کارش را با همان کیفیت انجام دهند، نشانه وجود نیروهای اضافی است. سیستم پاداش باید طوری طراحی شود که در کاهش غیبت کارکنان مؤثر باشد و کارکنانی را که به طور منظم در سازمان حضور دارند تشویق و کارکنان با غیبت و تأخیر زیاد را تنبیه کند.

۴. تخصص و مهارت. پاداش را می‌توان بر اساس تخصصهای کارکنان نیز تعیین نمود. برای اشخاصی که تحصیلات و معلومات عالی یا مهارت و استعداد زیادی در زمینه‌های خاصی دارند، معمولاً پاداش متناسب با وضعیت ویژه آنها معین می‌گردد؛ برای مثال، مشروط کردن ارتقا به دارا بودن درجه تحصیلی دانشگاهی یا اخذ گواهینامه از مراجع معتبر نمونه‌ای از وجود شرط تخصص برای دریافت پاداش است (سعادت، ۱۳۷۰: ۲۶۲).

۵. دشواری کار. سختی کار نیز معیار دیگری برای تخصیص پاداش است. انجام کارهای ساده و تکراری نیازمند مهارت و توانایی معمولی است که نیاز چندانی به آموزش و یادگیری ندارد، ولی کارهای پیچیده و متنوع که انجام آن دشوار است یا تحت شرایط طاقت‌فرسا انجام می‌گیرد نیازمند پاداشهای چشمگیر است؛ برای مثال ضریب پاداش آن دسته از کارکنان شرکت نفت که روی سکو کار می‌کنند ۴/۲ کارکنان هم‌سطح شاغل در تهران است.

۶. عملکرد. امروزه پاداش برای عملکرد یکی از منطقی‌ترین اصولی است که در سازمانها متداول است. طبق نظریه انتظار مهم‌ترین نقش سیستم پاداش تأثیری است که انتظار دریافت پاداش بر عملکرد دارد. اگر کارکنان سازمان انتظار داشته باشند که عملکرد بهتر به پاداش منجر می‌شود، امید به دریافت پاداش، نقش مثبتی در عملکرد فوق‌العاده و برجسته آنها خواهد داشت. سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان باید به درستی معلوم کند چه نوع عملکردی سزاوار دریافت پاداش است و ارتباط میان عملکرد بهتر و دریافت پاداش باید کاملاً معلوم و معین باشد. کارکنان باید اعتماد داشته باشند که سرپرست می‌تواند پاداشی که قول آن را داده است اعطا نماید. برداشت کارمند از رابطه میان تلاش و پاداش مهم است؛ یعنی تا چه اندازه کارمند دریافت پاداش را محتمل می‌داند و تا چه اندازه احساس می‌کند که تلاش، پاداش در پی دارد. اگرچه تلاش منجر به عملکرد می‌شود بین این دو تفاوت وجود دارد. اختلاف میان تلاش (یعنی آنچه که کارمند می‌کوشد تا حاصل آید) و عملکرد (یعنی آنچه که واقعاً حاصل شده است) به تواناییهای فرد بستگی دارد. پاداش باید از نظر فرد مناسب باشد. رضایت فرد از پاداش به این بستگی دارد که آیا پاداشی که دریافت کرده همان پاداشی است که انتظارش را داشت. اگر فرد به خاطر عملکردش پاداش مناسب و منصفانه‌ای دریافت نموده باشد، احتمال تکرار و ادامه عملکرد بالا در آینده افزایش می‌یابد.

در اکثر سازمانهای امروزی روش سنتی اعطای پاداش در حال تضعیف است و روش پاداش مبتنی بر عملکرد^۱ یا اقتضایی^۲ مبنای پاداش قرار گرفته است. در این روش مسئله مهم برای تعیین پاداش این است که فرد در شغل خود با چه کمیت و کیفیتی کار می‌کند و عملکرد وی در آن شغل چگونه است. در روش پرداخت بر اساس عملکرد یا پرداخت اقتضایی کل یا بخشی از پرداخت به فرد به عملکرد وی در شغل بستگی دارد. این روش را در دنیا برای اولین بار مدیران عامل شرکتها به کار گرفتند، بعد از آن به مشاغل فروش تسری پیدا کرد و در حال حاضر در اکثر مشاغل مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ برای مثال در سال ۲۰۰۱، ۷۰ درصد کارکنان ایالات

1. performance based (pay for performance)

2. Contingent Pay (CP)

متحده امریکا بر این اساس حقوق و پاداش گرفته‌اند و این درصد در حال افزایش است. امروزه ارتباط بین عملکرد و پاداش در این کشور و بقیه کشورها بسیار مورد تأکید است (Milliman et al., 2002: 87)؛ برای مثال در این روش دانشیاری که در یک سال عملکرد بالایی دارد از یک استاد تمام حقوق بالاتری می‌گیرد و یک استاد نیز به خاطر عملکرد ضعیف به درجه دانشیاری تنزل یافته، حقوقش کمتر می‌شود.

تجربه پانصد شرکت برتر فورچون نشان می‌دهد وقتی که سیستم مدیریت عملکرد به سیستم پاداش مرتبط و پاداش بر اساس عملکرد تنظیم می‌شود، کارایی هر دو سیستم بسیار بالا می‌رود (Lawler, 2003: 396)؛ زیرا مدیریت عملکرد جدی گرفته می‌شود و همه مراقب‌اند که حق به حق‌دار برسد. در این حالت سازمان دقیقاً مشخص می‌کند چه انتظاراتی از کارکنان وجود دارد، چه رفتارهایی پاداش در پی دارد و کارکنان چگونه می‌توانند به این انتظارات، پاسخ و این رفتارها را بروز دهند. معمولاً منابع انسانی کارآمد به دنبال سازمانهایی هستند که به افراد با عملکرد بالا پاداش می‌دهند، از این رو این روش موجب جذب و حفظ منابع انسانی موفقیت‌طلب می‌شود. در این حالت تصویری که از سازمان در جامعه شکل می‌گیرد نیز مثبت است چون سازمان استانداردها و انتظارات روشن دارد و با کارکنان به صورت عادلانه رفتار می‌کند (Aguinis, 2005: 229). باید در نظر داشت که کارکنان آنچه را که سازمانها انتظار دارند انجام نمی‌دهند، بلکه آن چیزی را انجام می‌دهند که سازمانها به آن پاداش می‌دهند؛ برای مثال زمانی کارکنان به بهبود روابط با مشتری اهمیت می‌دهند که رضایت مشتری جزء معیارهای پاداش‌آور باشد، یعنی زیربنای این روش پاداش‌دهی، نظریه انگیزشی انتظار است. در صورت وجود رابطه بین تلاش و عملکرد (انتظار)، بین عملکرد و پاداش (ابزار) و پاداش متناسب با ارزشها و اهداف کارکنان، این انگیزه به وجود می‌آید (قلی‌پور، ۱۳۸۶). البته باید در نظر داشت که منظور از پاداش صرفاً پول نیست و دادن پول بیشتر به این معنی نیست که همه مشکلات عملکردی کارکنان حل خواهد شد؛ برای مثال شرکت «هیولت پاکارد» در دهه نود این سیستم را مستقر کرد ولی هزینه‌های آن بیشتر از منافعش بود و تصمیم گرفت آن را در آن سالها کنار بگذارد. هر کدام از شش معیار مذکور

برای مشاغل خاصی در سازمان مناسب است و بهتر است ترکیبی از این معیارها به کار برده شود.

ویژگیهای سیستم پاداش مؤثر

سیستم پاداش زمانی کارا و مؤثر است که ویژگیهای زیر را داشته باشد: اهمیت. پاداش باید برای کارمند مهم و باارزش باشد تا موجب بهبود عملکرد و رفتار او شود. ارزش پاداش بستگی به میزان جذابیت و مطلوبیت پاداش برای فرد دارد، و پاداشهایی چون مقام بالاتر، پول و قدردانی مفهوم و ارزش متفاوتی برای افراد دارد.

سیستم پاداش باید تفاوتهای میان اعضای سازمان را از نظر نیازها، خواسته‌ها، اهداف، امیدها و آرزوها، تفاوتهای نسلی و شخصیتی در نظر بگیرد. علاوه بر اینها سن، جنسیت، وضعیت تأهل، تعداد فرزندان و سنوات خدمت نیز در ترجیح نوع پاداشها مؤثرند. به خاطر این تفاوتهای میان اعضای سازمان نمی‌توان سیستم پاداشی را طراحی کرد که برای همه کارکنان ارزش و اهمیت یکسانی داشته باشد. بنابراین در طراحی سیستم پاداش باید در حد امکان تنوع در نظر گرفته شود تا برای کارکنان جذابیت داشته باشد.

انعطاف‌پذیری. سیستم پاداش نباید ثابت و صددردصد پیش‌بینی‌پذیر باشد، به این معنی که باید بتوان مقدار یا میزان پاداش را متناسب با افزایش یا کاهش عملکرد مؤثر، تغییر داد. سیستم باید در اعطای پاداش به کارکنان انعطاف‌پذیر باشد یعنی باید بتوان به کسانی که واقعاً عملکرد بالا داشته‌اند پاداش داد و بقیه را محروم کرد. انتخاب کارکنان نمونه ماه، فصل و سال، مثالی از انعطاف‌پذیری در اعطای پاداش است؛ چون فقط به کسانی که در حال حاضر کارمند نمونه‌اند جایزه داده می‌شود نه به همه کارکنان یا حتی کسانی که در ماه، فصل یا سال گذشته کارمند نمونه بوده‌اند.

فراوانی و تکرار. یکی از مشکلات در اعطای پاداش، بازده نزولی آن است؛ یعنی اعطای مکرر یک پاداش باعث کاهش ارزش و مطلوبیت آن می‌شود. در صورت عدم وقوع بازده نهایتاً نزولی، هر اندازه که دفعات پاداش بیشتر باشد،

تأثیرش در عملکرد فرد بیشتر است. بنابراین، پاداشی مؤثر است که بی آنکه ارزش خود را از دست بدهد بتوان به دفعات از آن استفاده نمود. توصیه می شود که پاداش را روزانه یا هفتگی ندهید، پاداش ماهیانه و فصلی از این لحاظ کارایی بهتری دارد.

ارزش. چنانچه تفاوت میزان پاداش بین عملکرد بالا و عملکرد متوسط کم باشد پاداش با ارزش تلقی نمی شود؛ مثلاً اگر کارکنانی که عملکرد بالا دارند ۱۰ درصد حقوق خود پاداش بگیرند و کارکنانی که عملکرد متوسط دارند ۸ درصد، در این حالت پاداش خاصیت خود را از دست می دهد. ولی وقتی که فاصله بین این دو به جای ۲ درصد، ۲۰ درصد باشد پاداش با ارزش تلقی می شود.

دقت و ارتباط. چنانچه معیارهای عملکرد منصفانه، دقیق و مرتبط با شغل نباشد پاداش دهی بر مبنای آن به احساس بی عدالتی منجر می شود و در نهایت کارکنان بی انگیزه شده، یا سازمان را ترک خواهند کرد.

پاداش ندادن به رفتار الف به امید نتیجه ب. زمانی که پاداش به رفتارهایی تعلق می گیرد که انجام آن رفتارها موفقیت سازمان را در پی ندارد، این سیستم نارسا خواهد بود؛ مثلاً دانشگاه تهران انتظار دارد که اساتید به جای تألیف کتاب به تصنیف کتاب پردازند و حداکثر ۲۰ امتیاز بگیرند، کاری که در بلندمدت نتیجه می دهد و حداقل پنج سال زمان می طلبد. به جای این کار اعضای هیئت علمی ترجیح می دهند چهار ماه وقت صرف کنند و چهار مقاله علمی-پژوهشی یا ISI تدوین کنند و ۲۸ امتیاز بگیرند. مثال دیگر شرکتی است که دوست دارد مدیر عامل به مسئولیت اجتماعی اهمیت دهد ولی وی را بر اساس درآمد فصل ارزیابی می کنند یا مؤسسه ای که کار تیمی را تشویق می کند ولی به صورت فردی پاداش می دهد (Aguinis, 2005: 231).

انتظار مدیران. چنانچه مدیران از روی تساهل اهداف را خیلی ساده و قابل دسترسی تنظیم کنند و همه کارکنان به آن برسند، این سیستم کارایی ندارد؛ زیرا همه پاداش می گیرند و تفاوتی میان افراد وجود ندارد. در این حالت مدیران برای اینکه پاداش بدهند، مجبور به ارزیابی عملکردند نه اینکه ارزیابی عملکرد انجام دهند تا مشخص شود که چه کسی باید پاداش بگیرد.

انگیزه‌های درونی. تأکید صرف بر انگیزه‌های بیرونی ممکن است موجب غفلت از طراحی کارهای چالشی، جالب و لذت‌بخش شود. زمانی که کارکنان از نفس کار لذت نمی‌برند، این روش به تنهایی پاسخ نخواهد داد و لذا باید به انگیزه‌های درونی توجه کرد.

عدم فاصله زیاد بین پاداش مدیران و کارکنان، مطالعات نشان می‌دهد که میانگین حقوق و پاداش مدیران عامل شرکت‌های بزرگ آمریکایی در حدود ۹ میلیون و ۸۴۰ هزار دلار در سال است، در حالی که میانگین حقوق و پاداش کارکنان در سال ۲۷ هزار و ۵۰۰ دلار است، یعنی مدیرعامل در حدود ۳۶۰ برابر کارکنان دریافت می‌کند (Aguinis, 2005: 232).

عینیت و شفافیت. پاداشی مؤثر است که عینی و ملموس باشد. پاداشی عینی و شفاف نه تنها در تشویق شخص گیرنده پاداش مؤثر است بلکه در کسانی که شاهد اعطای پاداش‌اند نیز احساسات مثبت ایجاد می‌کند. این نوع پاداش با ایجاد اعتبار و وجهه اجتماعی برای فرد، نیاز به احترام او را برآورده می‌کند. اطلاع‌رسانی در مورد معیارهای پاداش و کسانی که پاداش گرفته‌اند مهم است؛ برای مثال وقتی که کارکنان نمونه فصل به خاطر تولید بیشتر، یک هفته به دوره آموزشی-سیاحتی فرستاده می‌شوند بهتر است جشنی در محیط کار برپا شود و آنان در حضور سایر کارکنان مورد تشویق مدیران عامل سازمان قرار گیرند. وقتی که همه در سازمان از اعطای پاداش باخبر می‌شوند تأثیر پاداش بیشتر خواهد بود تا اینکه این کار به صورت مخفی و بدون اطلاع دیگران انجام گیرد. اعطای پاداش در خفا موجب بروز شایعات منفی در این زمینه می‌شود.

انصاف و عدالت. سیستم پاداش باید برابری بیرونی و درونی داشته باشد، یعنی از یک طرف باید قابل مقایسه با سیستم پاداش سازمان‌های دیگر باشد، طوری که اگر کارکنان سازمان، خود را با کارکنان همان مشاغل در سازمان‌های مشابه مقایسه کنند به این نتیجه برسند که سیستم پاداش سازمان عادلانه و منصفانه است و احساس نابرابری بیرونی به آنها دست ندهد (برابری بیرونی). از طرف دیگر سیستم پاداش در داخل سازمان نیز عادلانه باشد و کارکنان احساس کنند تبعیضی در توزیع پاداش وجود ندارد و برای کار و عملکرد مشابه، پاداش مشابه است (برابری درونی). البته سیستم پاداش باید از نظر کارکنان سازمان دارای برابری درونی و بیرونی باشد نه از

نظر مدیران و طراحان سیستم پاداش. بر اساس نظریه برابری، فرد در سازمان ارزیابیهای زیر را انجام می دهد تا به برابری درونی برسد:

$$\frac{\text{سازمان به من چه می دهد؟}}{\text{من به سازمان چه می دهم؟}} = \frac{\text{سازمان به همکارم چه می دهد؟}}{\text{همکارم به سازمان چه می دهد؟}}$$

اگر داده های فرد به سازمان (تحصیلات، تجربیات، مهارتها، شایستگیها، تخصص) بیشتر از ستاده های او از سازمان باشد، احساس نابرابری منفی خواهد کرد و اگر ستاده های فرد از سازمان بیشتر از داده های او به سازمان باشد، احساس نابرابری مثبت می کند چون می داند بیشتر از حقش دریافت می کند. وجود هر یک از این دو احساس، کارمند را وامی دارد تا رفتار و عملکرد خود را تغییر دهد و به برابری برسد. کارایی مالی. در طراحی سیستم پاداش باید کارایی مالی در نظر گرفته شود. از نظر سازمان، پاداشهایی مناسب تر و مطلوب ترند که هزینه کمتری داشته باشند. پاداشهای کم هزینه را می توان به دفعات و به افراد بیشتری اعطا نمود، در حالی که پاداشهای پرهزینه و گران قیمت تعداد اندکی را شامل می شود. در هر حال اگر هدف و انگیزه اولیه در اعطای پاداش، افزایش کارایی کارکنان و در نتیجه، کاهش هزینه های عملیاتی است اعطای آن باید کارایی مالی داشته باشد یعنی با یک واحد پاداش، میزانی به عملکرد افزوده شود؛ هر چقدر این نسبت بیشتر باشد کارایی مالی پاداش بیشتر است.

طرحهای پاداش

علاوه بر ماهیت پاداش، نحوه ارائه آن نیز در رضایت کارکنان مؤثر است. از این رو در طراحی سیستمهای پاداش باید طرحهای متنوعی در نظر گرفته شود. نمونه هایی از این طرحها پرداخت یکجا و سلف سرویس است.

پاداش یکجا

برای ایجاد انگیزه در کارکنان بهتر است مبلغ پاداش به صورت یکجا به فرد داده شود و به صورت $\frac{1}{3}$ ، $\frac{1}{6}$ یا $\frac{1}{12}$ پرداخت نشود. اگر کارمند بدون توجه به کیفیت و کمیت عملکردش، هر ماه مبلغ ثابت و معینی را به عنوان پاداش دریافت کند انگیزه

نخواهد داشت. همچنین تقسیم پاداش به مبالغ ناچیز و پرداخت آن طی دوره‌های طولانی تأثیر آن را از بین می‌برد و ممکن است اصلاً به نظر کارمند نیاید. از این رو سازمانها کل مبلغ پاداش را یکجا به کارکنان پرداخت می‌کنند. بهتر است مبلغ پاداش به اطلاع فرد رسانده و به وی اجازه داده شود نحوه و زمان دریافت آن را خودش تعیین کند. در این سیستم، روش واحدی برای همه کارکنان وجود ندارد و هر فرد بنا به وضعیت خود، پاداش مناسب برای خود را انتخاب می‌کند. به علاوه کارمند رابطه‌ای را که میان عملکرد مؤثر او و دریافت این پاداش وجود دارد بهتر درک می‌کند. باید دقت داشت پرداخت پاداش زیاد به صورت یکجا خوب است ولی اعطای پاداش زیاد به کسانی که مستحق دریافت آن نبوده‌اند آثار منفی را تشدید می‌کند.

پاداش اقتضایی

از اولین روزهای شکل‌گیری رشته مدیریت همواره این اندیشه وجود داشته است که عملکرد و میزان تولید و خدمات فرد باید یکی از مبانی اصلی تعیین‌کننده حقوق باشد که با عناوین مختلفی همچون کارانه، مقاطعه‌کاری و حق بهره‌وری در طول صد سال گذشته مطرح بوده است. پرداخت بر اساس عملکرد در شرکت‌های خصوصی مسئله مهمی است و بیش از ۹۰ درصد پانصد شرکت فورچون بر این مبنا عمل می‌کنند. البته وزارتخانه‌ها و شرکت‌های دولتی بر اساس طرح طبقه‌بندی مشاغل و قانون مدیریت خدمات کشوری پرداخت می‌کنند و انعطاف بالایی مثل شرکت‌های خصوصی ندارند ولی در آنها هم پرداخت‌هایی همچون بهره‌وری و کارانه مطرح است هرچند ارتباط این پرداختها با عملکرد به طور کامل برقرار نیست. در اینجا سیر تحول روشهای متفاوت پرداخت بر اساس عملکرد به طور اجمالی مدنظر قرار می‌گیرد (میرسپاسی، ۱۳۸۸). متناسب با شرایط سازمان می‌توان از سازوکارهای پاداش اقتضایی متناسبی به شرح ذیل استفاده کرد:

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

۲. روش هالزی^۱. هالزی معتقد است که باید نصف مبلغ صرفه جویی شده از لحاظ زمان انجام کارها به کارگر انجام دهنده کار پرداخت شود. برخی از شرکتها بر اساس این ایده، فرمولهای خاصی را برای پرداخت مزد به کار می‌برند.

۳. روش استاندارد محور. در این روش تعداد تولید یا خدمت مشخص و استاندارد در زمان و با کیفیت مورد نظر تعیین می‌شود. پرداخت بر اساس این استانداردها صورت می‌پذیرد و اگر کسی بیشتر یا کمتر از استانداردها تولید کرده باشد به ترتیب حقوقش افزایش یا کاهش پیدا می‌کند. توصیه می‌شود نرخ کاهش حقوق برای کار کمتر از استاندارد به اندازه نرخ افزایش برای کار بالای استاندارد نباشد و کمی کمتر از آن باشد؛ یعنی شدت تنبیه کمتر از شدت تشویق باشد.

۴. روش کارانه مدیران. یکی از مشکل‌ترین بخشها در طراحی سیستم حقوق و دستمزد، تعیین حقوق و پاداش مدیران است. در برخی از سازمانها حقوق و پاداش آنها بر مبنای افزایش حقوق و دستمزد کارکنان، افزایش می‌یابد. در برخی دیگر حقوق و پاداش مدیران بر اساس سود یا درآمد کل سازمان یا کاهش هزینه و ضایعات تعیین می‌شود.

۵. مقاطعه کاری^۲. در روش مقاطعه کاری پرداخت مزد بر اساس میزان تولید و کار انجام شده صورت می‌گیرد. هر چند دولتها محدودیتهایی را برای اعمال این روش دارند ولی در کارگاههای صنعتی و صنایع خدماتی متداول است، و پاداش بر اساس تعداد کالای تولید شده یا تعمیر شده یا تعداد خدمات ارائه شده به مشتری یا ارباب رجوع ارائه می‌شود (Noe et al., 2009: 341).

۶. حق العمل کاری^۳. پاداش بر اساس درصدی از فروش ارائه می‌شود که در بخشهای فروش متداول است.

۷. روش کارانه تیمی یا مشوقهای گروهی^۴. پاداش بر اساس عملکرد (برای مثال حجم فروش) گروه ارائه می‌شود که در خرده فروشیها متداول است. امروزه انجام کار به صورت تیمی در بسیاری از سازمانها اجتناب ناپذیر است، و از آنجا که

1. Halazy

2. piecework rate or Taylor plan

3. commission

4. group incentives

سهام کامل هر یک از اعضای تیم به صورت جداگانه قابل اندازه گیری نیست از روش کارانه تیمی استفاده می شود. این کارانه بر اساس افزایش کمیت، افزایش کیفیت، کاهش زمان یا کاهش هزینه داده می شود.

۸. تسهیم سود^۱. پاداش بر اساس سود کل سازمان پرداخت می شود؛ برای مثال در شرکت جنرال موتورز ۶ درصد سود بر اساس ساعت کار هر فرد در سال بین کارکنان توزیع می شود. در این حالت حس مالکیت به کارکنان دست می دهد و با دلسوزی کار می کنند (Milkovich & Newman, 1987: 322).

۹. روش مبتنی بر مهارت^۲. پاداش بر اساس مهارت های جدیدی که فرد می آموزد و به سود سازمان است پرداخت می شود که در شرکت های توسعه نرم افزار بسیار متداول است.

۱۰. تسهیم سهام^۳. پاداش بر اساس سود کلی شرکت به صورت واگذاری سهام صورت می گیرد که برای پرداخت به مدیران ارشد شرکتها به کار می رود یا اینکه با پرداخت قیمت کمتری به کلیه کارکنان تخصیص می یابد (Caramelli & Briole, 2007; Pendleton, 2010). در طرح مالکیت سهام، معمولاً سهام به همه کارکنان واگذار می شود. در سال ۲۰۰۸ یازده میلیون نفر از کارکنان ایالات متحده به این روش سهامدار شدند.

۱۱. روش صورتحساب^۴. پاداش بر اساس پیشرفت کار طبق روند پروژه و گرفتن پول از کارفرما پرداخت می شود که پرداخت درصدی از آن به مدیران پروژه متداول است.

۱۲. پرداخت مبتنی بر لیاقت^۵. تقریباً همه سازمانها به نوعی از سیستم مبتنی بر لیاقت استفاده می کنند که نوعی پرداخت بر اساس ارزیابی عملکرد است.

۱۳. روش کارانه سازمانی یا مشارکت در سود^۶. در برخی سازمانها پرداخت بر اساس عملکرد کل سازمان تعیین می شود. در این روش درصدی از سود حاصل

1. profit sharing
2. skill-based
3. stock sharing, stock option or employee stock ownership plans
4. invoice
5. merit pay
6. gainsharing

از کار کلیه کارکنان بین آنها تقسیم می‌گردد. این روش این مزیت را دارد که منافع سازمانی مدنظر همه بخشها قرار می‌گیرد و از بهینه‌سازی بخش (فرعی) جلوگیری می‌کند. سازمانهایی که درصدد افزایش کارایی‌اند می‌کوشند کارکنان را در سود مشارکت دهند؛ برای مثال اگر سود سازمان یک میلیارد ریال باشد ۷۰ درصد آن را بین سهامداران و بقیه را بین کارکنان تقسیم می‌کنند. یکی از متداول‌ترین طرحهای مشارکت در سود طرح اسکانلن است که وی در دهه ۱۹۳۰ ایجاد کرد. در این روش اگر نسبت هزینه کار برای تولیدات به ارزش فروش آن کمتر از استاندارد باشد، به فرد پاداش تعلق می‌گیرد؛ برای مثال اگر ارزش فروش ۱۲۰۰ ریال باشد:

$$۱۰۰ \div ۲۰ = \text{ارزش فروش} \div \text{هزینه‌های کار} = \text{نسبت استاندارد}$$

$$۲۴۰ = ۲۰ \div ۱۰۰ \times ۱۲۰۰ = \text{هدف}$$

$$۳۰ = ۲۱۰ - ۲۴۰ = \text{واقعی}$$

در این مثال درصدی از ۳۰ ریال در هر تولید به فرد تعلق می‌گیرد.

۱۴. کارت امتیازی متوازن. در روشهای ارزیابی عملکرد به سیستم کارت امتیازی متوازن اشاره شد، در این روش پاداش بر اساس عملکرد فرد در راستای اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان داده می‌شود.

۱۵. سهم بهره‌وری.^۱ 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. در این روش پاداش بر اساس کسب دانش جدید در شغل فعلی یا خانواده شغلی یا شغل جدید در سازمان اعطا می‌شود.

۱۷. پرداخت بر اساس مدارک.^۲ در این روش پاداش بر اساس ارائه گواهینامه‌ها و مدارک معتبر از دانشگاهها و مؤسسات آموزشی تخصیص می‌یابد.

۱۸. پرداخت مبتنی بر شایستگی. پرداخت مبتنی بر شایستگی ترکیبی از

1. improshare= improved productivity through sharing

2. credential-based pay

روش مبتنی بر مهارت، مبتنی بر دانش و مبتنی بر مدارک است. علاوه بر اینها پرداخت مبتنی بر شایستگی شامل تواناییهای ذهنی و شناختی می‌شود (Ivancevich, 2010: 341).

البته استراتژیهای سازمان نیز در این امر بسیار مهم‌اند. اگر استراتژی توسعه افراد باشد، پرداخت بر اساس مهارت بهتر است، به همین ترتیب پرداخت بر اساس شایستگی با استراتژی مشتری‌مداری، مقطعه‌کاری و کمیسیون با استراتژی بهره‌وری فردی، مشوقهای گروهی یا تسهیم سود گروهی با استراتژی کار تیمی، و واگذاری سهام با استراتژی افزایش سود شرکت متناسب است. اگر شرکت از سیستم پاداش واگذاری سهام به مدیران ارشد استفاده می‌کند باید مراقب باشد که مدیران با ارائه اطلاعات غلط قیمت سهام را بالا نکشند، فاجعه‌ای که در شرکت «ایرون» و «ورد کام» رخ داد.

جدول ۲-۱۰ نکاتی در مورد سیستم پاداش

ده فرمان به مدیران برای طراحی سیستم پاداش

۱. فراموش نکنید که علاوه بر پول، اعتماد، احترام، روابط با همکاران و کار ارزشمند و پیشرفت در کار مهم است.
۲. سیستم پاداش را به گونه‌ای طراحی نکنید که تعادل بین زندگی شخصی و کاری فرد را از بین ببرد.
۳. قبل از تخصیص پاداش، معیارهای سنجش عملکرد را تعریف و عملکرد را اندازه‌گیری کنید.
۴. آن نوع پاداشهای مالی و غیرمالی را اعلام کنید که شرکت توان انجام آنها را دارد.
۵. سیستمی طراحی کنید که همه افراد شایسته را دربر بگیرد و موانع ورود نداشته و به نفع عده خاصی نباشد.
۶. سعی کنید پاداشهای مالی و غیرمالی شفاف بوده، در معرض دید همه قرار گیرد.
۷. به غیر از عملکرد یا رفتارهای مرتبط با کار به هیچ چیز دیگر پاداش ندهید.
۸. سعی کنید فاصله زمانی بین عملکرد و پاداش حداکثر بیش از سه ماه نباشد.
۹. پاداش مقطوع و مستمر تعیین نکنید که اگر عملکرد افت کرد نتوانید پاداش را قطع کنید.
۱۰. پاداشهای غیرمالی همچون نشانهای شرکت، تقدیر در خبرنامه سازمان، تشکر در مراسم، تقدیرنامه، ارتقا، تجویزات بهتر، مرخصیهای تشویقی، مسئولیت و آزادی عمل بیشتر را فراموش نکنید.

مدیریت منابع انسانی در شرکتهای برتر

آیا می دانید که:

۱. شرکت زیراکس برنامه هایی برای دیدار والدین، تفریحات مهیج و دعاهای یکشنبه طراحی می کند.
۲. در شرکت تایم وارنر پاداش بر اساس عملکرد و یا خدمات فوق العاده توزیع می شود.
۳. شرکت والت دیسنی همزمان پاداش فردی و تیمی ارائه می کند.
۴. شرکت فورد موتور سعی می کند محصولات جدیدش را برای اولین بار، کارکنان خودش استفاده کنند.
۵. شرکت کاترپیلار خدماتی همچون مراقبت از کودکان و والدین و مراقبت ویژه از معلولین جسمی بستگان کارکنان ارائه می کند و بیمارستان و داروخانه صد درصد رایگان برای کارکنان دارد.
۶. در شرکت اگزان موبیل فرد می تواند یک سال مرخصی بدون حقوق بگیرد، به حساب شرکت به صورت کاملاً رایگان دو هفته به مسافرت برود، ۲۵۰۰ دلار هزینه نقل مکان دریافت کند و در شروع استخدام وام بگیرد.
۷. شرکت کوکاکولا رستورانهایی را برای کارکنان به همراه خانواده ایجاد کرده است.
۸. در شرکت هیولت پکارد (اچ پی) ۲۸ درصد کارکنان در منزل خود کارها را انجام می دهند.
۹. در شرکت وال مارت، کارکنان با تخفیف ویژه ای از کالای فروشگاهها استفاده می کنند و در ساعات معین دستگاهها به طور اتوماتیک خاموش می شوند تا کارکنان استراحت کنند.
۱۰. پاداش در جنرال الکتریک بر اساس سود هر سهم، نرخ رشد درآمد و نرخ بازگشت سرمایه پرداخت می شود.
۱۱. شرکت اکلوا برای همسران کارکنان کار پیدا می کند، در خرید خانه کمک می کند، هزینه های آموزش خود فرد و خانواده اش را پرداخت می کند، موقعیتی را ایجاد می کند که همکاران خانواده های همدیگر را بشناسند.
۱۲. شرکت موتورولا برنامه «پاداش براوو» برای کارهای بسیار مهم و خدمات برجسته دارد.

۱۳. شرکت کاستکو مسابقاتی همچون عکاسی برگزار می کند و به رفت و آمد گروهی همکاران با همدیگر پاداش می دهد.
۱۴. شرکت والرو، خدمات کامل چشم پزشکی، دندان پزشکی، درمان سرطان، از کارافتادگی، بیمه خانه و اتومبیل و مشاوره های حقوقی و خانوادگی به کارکنان ارائه می کند.
۱۵. شرکت ولزفارگو هر ماه گزارش کاملی از وضعیت تحصیل فرزندان در اختیار والدین قرار می دهد.
۱۶. شرکت آمازون برای کارکنانی که اتومبیل ندارند خدمات اتومبیل کرایه ای ارائه می دهد.
۱۷. شرکت مایکروسافت انواع نوشیدنیهای رایگان و غذاهای متنوع در اختیار کارکنان قرار می دهد و هیچ کس برای خوردن چیزی از شرکت بیرون نمی رود.
۱۸. شرکت آی بی ام سه سال مرخصی برای بچه دار شدن می دهد.
۱۹. شرکت ای تی اند تی خدمات تغذیه مناسب، کنترل وزن، قلب، تنفس و بیوفیدبک ارائه می کند.
۲۰. شرکت فدرال اکسپرس جایزه شاهین طلایی و پنج ستاره را برای خدمات برجسته به کارکنان می دهد.
۲۱. شرکت گوگل خدمات ایاب و ذهاب، بوفه کامل با منوی کامل بین المللی، خدمات کامل پزشکی و بیمه ای نگهداری از حیوانات خانگی کارکنان، مراقبت از کودکان و سالمندان، خشکشویی، آموزش زبان مورد علاقه کارکنان، سالنهای ورزش متنوع، سونا، ماساژ، آرایشگاه، کمک به مؤسسات خیریه به نام کارکنان، پرداخت پنج هزار دلار در سال به کارکنان برای پذیرش فرزند، آموزش برنامه ریزی مالی در خانواده، تعویض روغن و شستشوی اتومبیل را به صورت رایگان ارائه می کند.
۲۲. شرکت دلفی برای کارکنان تورهای سیاحتی شاد تدارک می بیند.
۲۳. در شرکت نایک همه کارکنان باید سالی یک بار تمامی آزمایشها و معاینات پزشکی را انجام دهند.
۲۴. در شرکت اینتل نشان کمر بند سیاه به عنوان پاداش خدمات برجسته ارائه می شود که طی آن به فرد یک دستگاه لپ تاپ، ثبت در افتخارات شرکت، چاپ بیوگرافی وی در خبرنامه شرکت، تهیه فیلم مستند، ایجاد وبلاگ شخصی در شبکه اینتل تعلق می گیرد. در شرکت اینتل مدیران با کارکنان غذا می خورند.

کلمات کلیدی

مزایا و پاداش	پاداش بیرونی	ارشدیت	بیمه عمر
مزایای قانونی	بیمه بیکاری	عضویت	خانه سالمندان
مزایای سازمانی	مرخصی استعلاجی	حضور	مهد کودک
طرح اسکان	مرخصی با حقوق	تخصص و مهارت	وام
سهم بهره‌وری	تعطیلات با حقوق	دشواری کار	هدایا
روش بیدو	مرخصی والدینی	عملکرد	حق سنوات خدمت
روش هالزی	تسهیم سود	پاداش یکجا	بن
مقاطعہ کاری	روش مبتنی بر مهارت	پاداش اقتضایی	کمک هزینه
مشوقهای گروهی	تسهیم سهام	پرداخت مبتنی بر لیاقت	پرداخت بر اساس مدارک
صورت حساب	مشارکت در سود	کارت امتیازی متوازن	
پاداش درونی	طرح امنیت اجتماعی (بیمه)	برنامه رفاهی کارکنان	

سؤالات

۱. چرا باید در سازمان سیستم پاداش طراحی کرد؟
۲. طراحی سیستم پاداش با مضامین فرهنگی کشور ما چه سختی‌هایی دارد؟
۳. سیستم پاداش چه کارکردی برای استراتژی سازمان دارد؟
۴. معیارهای اعطای پاداش را بیان کنید.
۵. پاداش درونی و بیرونی را با هم مقایسه کنید.
۶. عملکرد و پاداش چه اثری بر همدیگر دارند؟
۷. سیستم پاداش مؤثر چه ویژگی‌هایی دارد؟
۸. مزایای قانونی را توضیح دهید.
۹. مزایای سازمانی شامل چه مؤلفه‌هایی می‌شود؟
۱۰. پاداش یکسان با پاداش اقتضایی چه تفاوتها و چه پیامدهایی دارند؟
۱۱. در طراحی سیستم پاداش و حقوق و دستمزد به چه نوع هماهنگی‌هایی باید توجه کرد؟
۱۲. آیا پاداش می‌تواند جایگزین حقوق و دستمزد شود؟ چرا؟
۱۳. روشهای متداول ارائه پاداش در سازمانها را با هم مقایسه کنید.
۱۴. چگونه می‌توان به طور هم‌زمان روش پاداش فردی و تیمی را به کار گرفت؟

فصل یازدهم

سیستم توسعه منابع انسانی با آموزش

هر چقدر اوج می‌گیرید در نظر کسانی که پرواز
نمی‌دانند کوچک‌تر دیده می‌شوید.

نیچه

اهداف رفتاری

۱. طراحی سیستم آموزش مؤثر
۲. توصیف کارکردهای آموزش
۳. تبیین نظریه‌های یادگیری در زمینه آموزش مؤثر
۴. تعریف سبکهای یادگیری
۵. بیان مراحل مختلف آموزش
۶. شناسایی روشهای مختلف تشخیص نیازهای آموزشی
۷. تشخیص انتخاب روش مناسب آموزش
۸. مقایسه روشهای آموزش ضمن خدمت و خارج از شغل
۹. تبیین اثرات فناوری اطلاعات بر آموزش
۱۰. مقایسه اثربخشی آموزشهای فردی و تیمی
۱۱. تشخیص ضرورت‌های اجرای برنامه آموزشی
۱۲. ارزیابی مؤثر برنامه‌های آموزشی

هدف آموزشهای دوران مدرسه و دانشگاه، پرورش و آموزش دانش و معلوماتی است

که افراد را برای خدمت در سازمانها آماده سازد، ولی کارکنان علاوه بر این معلومات به آموزش حرفه‌ای نیز نیاز دارند تا مهارت‌های لازم را برای انجام شایسته وظایف کسب کنند. آموزشهای دوران خدمت به کارکنان کمک می‌کند تا نقش خود را در نیل به اهداف سازمان به صورت کارا تر و مؤثرتر انجام دهند؛ برای مثال شرکت آی بی ام در سال یک میلیارد دلار و شرکت فورد نیم میلیارد دلار صرف آموزش می‌کنند. شرکت‌های امریکایی در کل ۵۸ میلیارد دلار در سال برای آموزش رسمی کارکنان خود می‌پردازند که به طور میانگین ۲۵ ساعت برای هر نفر است. البته ساعات آموزش در شرکت‌های برتر فورچون بالای ۵۰ ساعت در سال به ازای هر نفر است. از این مبلغ نزدیک ۴۰ درصد صرف آموزش کارکنان و ۶۰ درصد صرف آموزش سرپرستان، مدیران و مدیرعاملان می‌شود. البته هزینه‌های آموزش غیررسمی بسیار بیشتر از این مبلغ است (Snell & Bohlander, 2010: 306).

کارکردهای آموزش

یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی، آموزش کارکنان است تا کارکنان به‌روز، ماهر و ورزیده شوند و بتوانند نیازمندیهای آتی و آتی سازمان را برآورده سازند. در بعضی از شرکت‌های بزرگ همچون جنرال الکتریک، وال مارت و آی بی ام مدیر یادگیری^۱ - که در رده مدیران ارشد قرار دارد - بر اساس موضوعات استراتژیک شرکت، آموزشهای لازم را برای کارکنان و مدیران تدارک می‌بیند (Snell & Bohlander, 2010: 308). آموزش کارکنان، کارکردهای زیر را برای سازمان و فرد دارد:

۱. جامعه‌پذیری. همه افراد حین ورود به سازمان به تمام جوانب شغل خود مسلط نیستند و باید مدت زمانی بگذرد تا بر کار تسلط پیدا کنند. برگزاری دوره‌های آموزشی حین ورود ضمن کاهش زمان یادگیری و تسلط بر شغل، باعث افزایش بازده کارکنان می‌شود.
۲. بهبود عملکرد. علاوه بر افراد تازه‌وارد، کارکنان قبلی نیز باید متناسب با

شرایط و نیازمندیها دوره‌هایی را طی کنند. بر اساس پارادایم جدید یادگیری، آموزش مختص یک مقطع زمانی نیست و تمام کارکنان سازمان باید به طور دائم و مستمر آموزش ببینند تا در شغل خود حداکثر کارایی و اثربخشی را به بار آورند.

۳. جانشین‌پروری. آموزش کارکنان فعلی روش مؤثری برای تأمین منابع انسانی مورد نیاز سازمان در مشاغل کلیدی آینده است. همیشه منابع انسانی مورد نیاز در بازار کار (خارج از سازمان) وجود ندارد و راهکار اصلی، آموزش و توسعه کارکنان موجود سازمان است.

۴. مهارت‌آموزی. آموزش به حل مشکلات مهارتی کمک می‌کند. بخشی از نارضایتی کارکنان در محیط کار به خاطر ضعف مدیریتی است. با آموزش مدیران در زمینه‌هایی مانند ارتباطات مؤثر، فنون نفوذ و رهبری می‌توان این گونه مشکلات را حل کرد.

۵. رفتارهای غیرمولد. مشکلاتی همچون پایین بودن روحیه کارکنان، حیف و میل منابع، ضایعات بیش از اندازه، روشهای غلط انجام کار، رفتارهای نامطلوب، و نگرشهای نادرست را می‌توان با آموزش برطرف کرد.

۶. قابلیت اشتغال. آموزش برای خود فرد نیز مفید است و افزایش سطح دانش، بینش و مهارت‌های شغلی قابلیت اشتغال و استخدام وی را در بازار کار افزایش می‌دهد. داشتن مهارت‌های کمیاب و مفید موجب می‌شود تا سازمان ارزش و اعتبار بیشتری برای فرد قائل باشد و در نتیجه امنیت شغلی وی بیشتر شود. از طرفی این امر به ارتقای کارکنان و تصدی مشاغل عالی‌تر کمک می‌کند.

در سازمانهای کوچک آموزش کارکنان را مسئول یا سرپرست مستقیم آنها انجام می‌دهد و آموزش به شکل ضمن خدمت برگزار می‌گردد، چرا که مدیریت یا معاونت منابع انسانی به صورت واحد مستقل وجود ندارد. در سازمانهای متوسط و بزرگ، یک کارشناس یا یکی از واحدهای مدیریت منابع انسانی به آموزش و توسعه منابع انسانی مشغول است، و وظایفی همچون نیازسنجی آموزشی، تعیین اهداف و سیاستهای آموزشی، تهیه کتابها، مجلات، مقالات، تجهیزات کمک آموزشی و فناوری آموزشی مورد استفاده در دوره‌های آموزشی، انتخاب مدرسان و

مربیان حائز شرایط برای ارائه دوره‌ها، اجرا و هماهنگی کردن فعالیتهای مختلف آموزشی و نظارت بر آنها و ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی را انجام می‌دهد، و نیازمندیهای خود را در قالب طرح پیشنهادی^۱ به مؤسسات بیرونی اعلام و بهترین آنها را انتخاب می‌کند. بر مبنای یک نظر سنجی، بیش از نیمی از شرکتهای امریکایی فعالیتهای آموزشی خود را برون‌سپاری می‌کنند (Noe et al., 2009: 188).

هرچند مدیریت منابع انسانی در طراحی برنامه‌های آموزشی نقش مهمی ایفا می‌کند ولی اجرای موفقیت‌آمیز این برنامه‌ها به همکاری و تعامل مؤثر با مدیران واحدها بستگی دارد. بهتر است تصویب طرحهای آموزشی و مجوز اجرای آنها بر عهده مدیر عامل سازمان باشد. البته مدیر عامل نباید درگیر جزئیات این طرحها شود و فقط لازم است کلیات برنامه‌ها و بودجه مورد نیاز را برای اجرای آنها تصویب کند. مدیریت منابع انسانی باید برنامه‌های آموزشی را به ترتیبی ارائه دهد که مدیر عامل و اعضای هیئت مدیره بر ضرورت اجرای آن تأکید و از آن پشتیبانی کنند. پشتیبانی مدیر عامل ضامن اجرای برنامه‌های آموزشی است.

نظریات یادگیری و آموزش

سه رویکرد کلی برای تبیین فرایند یادگیری الگوهای رفتاری ارائه شده است (Ivancevich, 2010: 396):

۱. شرطی شدن کلاسیک

قدیمی‌ترین نظریه‌های یادگیری در روان‌شناسی به مکتب فکری رفتارگرایی^۲ برمی‌گردد. ایوان پاولف، دانشمند روسی برنده جایزه نوبل و از پیشگامان این مکتب، یادگیری را همانندی (با هم ظاهر شدن) بین محرک و پاسخ (S-R) می‌داند. تجربیات به دست آمده از آزمایش روی سگهای پاولف از مشهورترین نظریات یادگیری‌اند. وی در مطالعات خود متوجه شد که بزاق سگ به محض مشاهده غذا ترشح می‌شود. هر سگی وقتی که غذا در دهانش قرار می‌گیرد بزاقش ترشح می‌کند

1. Request For Proposal (RFP)

2. behaviorist school of thought

ولی سگ پاولف یاد گرفته بود که بین منظره ظرف غذا و مزه غذا تداعی برقرار کند. از این رو پاولف در صد تبیین این نکته بود که آیا سگ می تواند بین غذا و صدا یا نور نیز تداعی برقرار کند؟ وی عمل جراحی ساده ای روی صورت سگ انجام داد و لوله ای به صورت آن وصل نمود تا بتوان میزان بزاق ترشح شده را به دقت اندازه گیری کرد. با یک دستگاه خودکار، غذا روی بشقابی در جلوی سگ قرار داده می شد و ترشح بزاق نیز به صورت خودکار ثبت می شد و آزمایشگر از پشت شیشه، یک طرفه وضعیت را مشاهده می کرد. در ابتدا قبل از ارائه غذا چراغی روشن می شد یا زنگی به صدا در می آمد و سگ ممکن بود حرکتی بکند اما بزاق دهانش ترشح نمی شد، سپس بعد از چند ثانیه غذا به آن داده می شد و سگ بزاق ترشح می کرد و غذا را می خورد. این عمل چندین بار تکرار شد. بعد آزمایشگر چراغی را روشن می کرد یا زنگ را به صدا در می آورد اما به سگ غذا نمی داد ولی با این حال بزاق دهان سگ باز ترشح می شد؛ یعنی سگ یاد گرفته بود بین نور و غذا تداعی برقرار کند.

پاولف این نوع ترشح بزاق را پاسخ شرطی (CR) نامید. سگ یاد گرفته بود یا شرطی شده بود که بین نور یا زنگ و غذا تداعی برقرار نماید و با ترشح بزاق در برابر آنها پاسخ دهد. با چشیدن مزه گوشت به طور طبیعی بزاق دهان سگ ترشح می کرد، این نوع ترشح بزاق، پاسخ غیر شرطی (UR) است و مستلزم یادگیری نیست. خود گوشت هم محرک غیر شرطی (US) است و به طور طبیعی و بدون یادگیری موجب ترشح بزاق می شود. بنابراین تداعی بین محرک غیر شرطی^۱ و پاسخ غیر شرطی به صورت طبیعی وجود دارد و نیازی به یادگیری آن نیست اما نور یا صدا به تنهایی هیچ پاسخی را بر نمی انگیزد و تنها توأم شدن آن با غذا علت ترشح بزاق بود. بنابراین نور یا صدای زنگ محرک شرطی است (CS) و تداعی بین محرک شرطی و پاسخ شرطی از طریق یادگیری ایجاد می شود.

وقتی گوشت (محرک غیر شرطی) به سگ داده می شد، مقدار زیادی بزاق (پاسخ غیر شرطی)^۲ ترشح می شد. وقتی زنگ (محرک خنثی)^۳ به تنهایی به صدا

1. unconditioned stimulus
2. unconditioned response
3. neutral stimulus

درمی آمد، بزاقی ترشح نمی گردید. در مرحله بعدی در حین دادن گوشت زنگ به صدا درمی آمد. پس از چند بار تکرار، زنگ بدون گوشت به صدا درمی آمد ولی این بار بزاق ترشح می شد؛ یعنی سگ در برابر صدای زنگ (محرك شرطی^۱)، بزاق (پاسخ شرطی^۲) ترشح می کرد. بنابراین می توان گفت که شرطی سازی کلاسیک فرایندی است که در آن یک محرك خنثی در اثر همراه شدن با یک محرك غیرشرطی، به یک محرك شرطی تبدیل و موجب پاسخ شرطی می شود. در این فرایند سگ ارتباط S-R را می آموزد.

محرك غير شرطی (گوشت)	→	پاسخ غير شرطی (بزاق)
محرك خنثی (زنگ) + محرك غير شرطی	→	پاسخ غير شرطی (بزاق)
محرك شرطی (زنگ)	→	پاسخ شرطی (بزاق)

علاوه بر محرك شرطی، محركهای 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^۳ نامیده می شود و درصدد 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 سوی دیگر فرد می تواند به تفاوتها نیز واکنش نشان دهد؛ تعمیم واکنشی است در برابر شباهتها و افتراق یا تمیز^۴ 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 غیرجوهری آن به یک تصور کلی از یک شیء (کتاب، دفتر، میز) می رسیم که به این فرایند، افتراق محرك^۵، مفهوم سازی^۶ یا بازشناسی الگو^۷ گفته می شود.

آزمایشهای پاولف تا به امروز تأثیر زیادی بر نظریه های یادگیری داشته ولی با وجود کاربرد گسترده از تبیین کل فرایند یادگیری انسان عاجز است.

1. conditioned stimulus
2. conditioned response
3. generalization
4. discrimination
5. stimulus discrimination
6. concept formation
7. pattern recognition

۲. شرطی شدن عامل یا کنشگر^۱

بی اف اسکینر، روان‌شناس معروف دانشگاه هاروارد، معتقد است که شرطی‌سازی کلاسیک، رفتارهای واکنشی^۲ را تبیین می‌کند و دلالت بر پاسخهای غیرارادی دارد که به وسیله محرک بروز داده می‌شود؛ از این رو از تبیین رفتارهای پیچیده‌تر انسان ناتوان است. در نظر اسکینر، رفتار تابعی از پیامدهای آن است نه تابع محرکها. بسیاری از رفتارهای ارگانیسم فقط به این دلیل تحت کنترل محرک است که با پیامدهای تقویت‌کننده همراه است (Skinner, 1979: 143). در بسیاری از رفتارها، انسان به این دلیل روی محیط عمل می‌کند (کاری انجام می‌دهد) که پیامد مطلوب دریافت کند. این رفتارها از طریق شرطی شدن عامل بهتر تبیین می‌شوند.

در شرطی شدن کلاسیک حیوان غیرفعال و منفعل است و صرفاً در انتظار محرکها می‌ماند؛ ولی در شرطی شدن عامل، ارگانیسم فعال است و رفتار خودش است که پیامدهای مهمی برایش به دنبال می‌آورد. در شرطی شدن عامل، آمدن تقویت‌کننده به دنبال پاسخ بر احتمال وقوع پاسخ می‌افزاید. شرطی شدن کلاسیک فقط تبیین‌کننده رفتارهای بازتابی ساده است ولی بیشتر رفتار فرد در سازمان اختیاری است نه بازتابی؛ مثلاً کارکنان یک بخش تصمیم می‌گیرند که کمیت کار را در یک سطحی نگه دارند و اجازه ندهند کسی استاندارد را بشکنند و بالاتر از حد متداول تولید کند. از این رو یادگیری این رفتارها با شرطی شدن عامل قابل درک است. در شرطی شدن عامل استدلال می‌شود که رفتار، تابع پیامدهای خودش است. رفتار عامل، رفتاری اختیاری است و تکرار آن بستگی به این دارد که آیا پیامد رفتار، آن را تقویت می‌کند یا خیر. بنابراین تقویت رفتار، احتمال تکرار و تشدید آن را بیشتر می‌کند (Ivancevich, 2010: 417).

منظور از مفهوم تقویت، تشدید و یا افزایش احتمال بروز یک پاسخ خاص است (Skinner, 1938). تقویت موجب تغییر در شدت و فراوانی پاسخ می‌شود، البته این بدین معنی نیست که تقویت علت رفتار است. تقویت‌کننده ممکن است اولیه یا ثانویه^۳ باشد.

1. operant conditioning
2. reflexive
3. primary and secondary reinforcer

تقویت کننده اولیه، تقویت کننده غیرشرطی است و برای بقای ارگانیزم ضروری است مثل هوا، آب، غذا و خواب. با اینکه این تقویت کننده‌ها برای همه لازم‌اند ولی اهمیت آنها در نظر افراد متفاوت است. فردی ممکن است غذای کمی بخورد ولی دیگری پرخوری داشته باشد. محرومیت و اشباع^۱ در تقویت کننده بودن این عامل تأثیر دارد. پس از یک دوره محرومیت ممکن است غذا تقویت کننده بسیار عالی باشد ولی پس از اشباع، دیگر تقویت کننده مؤثری نیست. تقویت کننده ثانویه شرطی است؛ برای مثال پول یک تقویت کننده ثانویه است. افراد می‌دانند که با پول می‌توانند غذا فراهم کنند؛ یعنی تقویت کننده ثانویه در اثر همراهی با تقویت کننده اولیه، موجب بروز پاسخ می‌شود.

۳. یادگیری شناختی و یادگیری اجتماعی^۲

دو الگوی یادگیری قبلی بر یادگیری پیوندی تأکید دارند. در مطالعه شکل‌های پیچیده‌تری از یادگیری باید به نقش فرایندهای شناختی توجه کرد یعنی اینکه یادگیرنده چگونه ادراک می‌کند، ادراکات را سازمان می‌دهد و اطلاعات را مرور می‌کند. روان‌شناسان شناختی معتقدند که یادگیری در انسان را نمی‌توان به طور کامل برحسب تداعیهای شرطی تبیین کرد. البته هیچ کدام از دو رویکرد یادگیری تداعی و یادگیری شناختی به تنهایی تبیین کاملی از یادگیری به دست نمی‌دهند و می‌توان این دو را مکمل هم دانست. هر کدام جنبه‌هایی از یادگیری را تبیین می‌کنند که دیگری آن را نادیده گرفته است.

نظریه یادگیری اجتماعی بر تعامل بین رفتار و محیط تأکید دارد. به عقیده تولمن^۳ یادگیری عبارت است از یک ساخت شناختی که حتی بی آنکه تقویتی در کار باشد صورت می‌پذیرد. انسان، فرمانبردار غریزه‌ها و نیروهای درونی و همچنین پاسخگوی منفعل در برابر محرکات بیرونی نیست. نوع رفتار فرد تعیین کننده پاداش وی است و این به نوبه خود بر رفتار فرد اثر می‌گذارد. الگوهای رفتاری ممکن است

1. deprivation and satiation

2. cognitive learning and social learning

3. Edward C. Tolman

از راه تجربه مستقیم شخصی یا مشاهده پاسخهای دیگران آموخته شوند. از طریق فرایند تقویت افتراقی^۱ پاسخهای مطلوب و موفقیت آمیز انتخاب و تکرار می گردند و پاسخهای نامطلوب کنار گذاشته می شوند. طبق قانون اثر، رفتار را پیامدهای مورد انتظار و قابل پیش بینی^۲ کنترل می کنند. بر مبنای این پیامدهای احتمالی، فرد رفتار خود را پیش بینی می کند. به خاطر فرایندهای شناختی، پیامدهای احتمالی می توانند مثل پیامدهای واقعی، رفتار فرد را جهت بدهند.

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^۳ (نکات یادگیری): مشاهده رفتار الگو یا مدل و توجه به آن؛

۲. حفظ^۴ (مدل سازی): به یادسپاری رفتار حتی در شرایطی که الگو حضور

ندارد؛

۳. بازتولید^۵ (تمرین و ایفای نقش): نشان دادن رفتاری مثل رفتار الگو در

موقعیتهای مشابه؛

۴. تقویت^۶ (بازخور و پاداش): وقتی فرد در موقعیتهای مختلف، رفتارهایی را

که از الگو یاد گرفته است تکرار و پاداش دریافت می کند رفتار تقویت می شود (Stanley, 2004: 5).

بر اساس نظریات یادگیری (شرطی شدن کلاسیک، شرطی شدن عامل،

یادگیری اجتماعی) در طراحی برنامه های آموزشی باید به این نکات توجه گردد:

۱. آنچه که فرد باید بیاموزد لازم است به اجزاء کوچک تر تقسیم شود. این شیوه

آموزشی فرد را قادر می سازد که به سرعت بازخور گرفته، از چگونگی پیشرفت خود

اطلاع حاصل کند. بازخور، نقش انگیزاننده، تقویت کننده و یادگیرندگی دارد؛ بدین

1. differential reinforcement

2. expected and anticipated consequences

3. attention

4. retention

5. reproduction

6. reinforcement

معنی که فرد از این طریق، خیلی زود درمی‌یابد که چه اعمالی به او در یادگیری کمک می‌کند و باید آنها را ادامه داد یا چه اعمالی مانع از یادگیری او می‌شود و باید آنها را حذف کرد.

۲. آموزش نباید انتزاعی باشد بلکه باید کاربردی و توأم با تجربیات عملی باشد، طوری که فرد فرصت آزمودن نظریاتی را که آموخته است داشته باشد، باید جوئی را به وجود آورد تا فرد فقط شنونده نباشد و خود فعالانه در امر آموزش و یادگیری مشارکت کند.

۳. باید به فردی که آموزش می‌بیند فرصت تمرین مهارتهایی که می‌آموزد داده شود. طبیعی است هر چه میزان تمرین بیشتر باشد عملکرد فرد در شغل بهتر و مطالب آموخته شده ماندگارتر خواهد بود.

۴. فرد باید آنقدر مهارتهایی را که آموخته است تکرار کند که عمل به آن به صورت عادت درآید و حالت غریزی به خود بگیرد. از این طریق دانشها و مهارتهای آموخته شده تثبیت و نهادینه می‌شود (سعادت، ۱۳۷۰: ۱۸۲).

هر چند که یادگیری ناشی از تجربه مستقیم می‌تواند در آموزش کارکنان مؤثر باشد ولی نمی‌توان همه مطالب را به این شکل یاد داد. بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی یادگیری می‌تواند از مشاهده عمل دیگران و نتایج حاصل از آن ناشی شود. پس در طراحی یک برنامه آموزشی بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی این نکات را باید رعایت نمود:

- برای فرد یک الگوی مناسب انتخاب کرد، او باید شاهد پاداش گرفتن الگو به خاطر عملکرد مطلوبش باشد.

- باید فرد رفتار الگو را به خاطر بسپارد.

- باید کاری کرد تا فرد اعتماد به نفس پیدا کند. اعتماد به نفس را می‌توان از طریق راهنمایی و تشویق و دادن بازخور از پیشرفت وی ایجاد کرد. همچنین باید فرصتی به وجود آورد تا آنچه را می‌آموزد به طور عملی انجام دهد و تمرین نماید و رفتار مطلوب مشاهده شده را تکرار کند.

- باید فرد متقاعد شود که آنچه می‌آموزد مهم است و عمل به آن نتایج و پاداش در پی دارد (Ivancevich, 2010: 408).

جدول ۱-۱۱

ده فرمان برای طراحی و اجرای برنامه آموزشی (Snell & Bohlander, 2010: 316)

۱. فرهنگ و نظام ارزشی فراگیر را در نظر بگیرید و دوره‌های آموزشی را متناسب با فرهنگ طراحی کنید.
۲. اهداف آموزشی را به روشنی بیان کنید.
۳. در ابتدای برنامه، سرفصل، زمان و چگونگی اجرای دوره را اعلام کنید.
۴. مطالب لازم به آموزش را به اجزاء کوچک، ساده و قابل فهم، تفکیک کنید.
۵. سبک افراد را در نظر بگیرید، هر فردی سبک یادگیری خاصی دارد، روش آموزشی را مطابق با آن طراحی کنید.
۶. در پایان، اجزاء آموخته شده را ترکیب کنید تا فرد کلیت آموزش را درک کند.
۷. فرد را متقاعد کنید که آنچه می‌آموزد برای او و سازمان مفید و باارزش است.
۸. بازخور موقت، منظم، مکرر و مرتبط ارائه دهید تا فرد در جریان چگونگی پیشرفت خود قرار گیرد.
۹. آموزش را با شناساندن یک الگوی مناسب آغاز کنید که به خاطر رفتار مطلوب پاداش گرفته است.
۱۰. به فرد فرصت دهید تا مطالب آموخته شده را تمرین کند تا به صورت عادت درآید.

سبکهای یادگیری

سبک جمع‌آوری و کسب اطلاعات در افراد متفاوت است عده‌ای دوست دارند اطلاعات جدید را در قالب مفاهیم انتزاعی و سبکها فرابگیرند، عده‌ای دوست دارند در قالب واقعیتهای عینی ملموس (در اینجا و اکنون)^۱ یاد بگیرند. از طرفی سبک افراد در تغییر اطلاعات و تجربه نیز متفاوت است، عده‌ای این کار را در درون خود انجام می‌دهند و عده‌ای محیط را به طور فعال دستخوش تحولات می‌کنند. سبک یادگیری کارکنان منعکس‌کننده تواناییها، شرایط و سابقه یادگیری آنهاست. از منظر نظریه کلب وقتی مطالب آموزش متناسب با سبک یادگیری کارکنان ارائه شود، یادگیری بهتر رخ می‌دهد. بدین منظور کلب در سال ۱۹۷۶ یک مقیاس سنجش سبک یادگیری^۲ ارائه داد و در سال ۱۹۸۵ آن را بازنگری کرد. این مقیاس اعتبار و

1. here and now (nowhere)

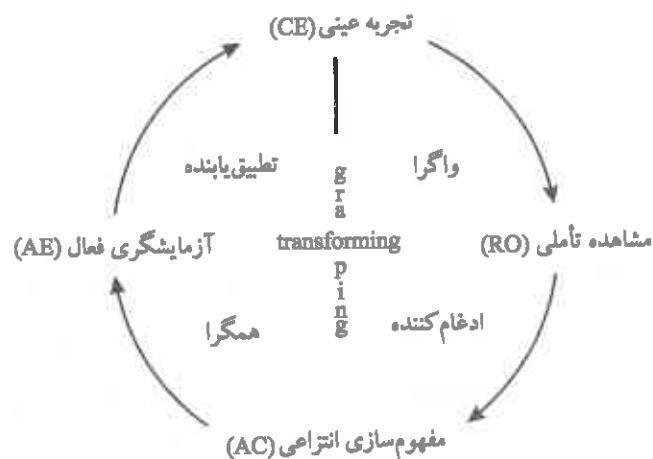
2. Learning Style Inventory (LSI)

روایی بالایی دارد و بر مبنای کار جان دیویی (۱۹۳۸) است که به اهمیت تجربه در فرایند یادگیری تأکید اساسی داشت. پس از دیویی، لوین (۱۹۵۱) بر مشارکت فعال در یادگیری تأکید خاصی داشت و ژان پیاژه (۱۹۷۰) نیز هوش را نتیجه تعامل فرد با محیط می‌داند. ملاحظه می‌شود که کلب بر مبنای این سه نظریه مدل کامل‌تری را ارائه داده است.

کلب نظریه خود را در زمینه روان‌شناسی سازمانی در دهه ۱۹۷۰ حین کار با دانشجویان تحصیلات تکمیلی مدیریت در مؤسسه فناوری ماساچوست (MIT) توسعه داد. در رشته ام‌بی‌ای دانشجویان با پیش‌زمینه‌های متفاوتی وارد می‌شدند و وی نتیجه گرفت دانشجویانی با رشته کارشناسی مشابه، سبک یادگیری مشابهی دارند به این دلیل که آن سبک یادگیری در آن رشته خاص مورد تأکید زیادی قرار می‌گیرد؛ برای مثال دانشجویان رشته‌های مهندسی در نهایت باید صحت فرمولها و معادلات خود را در عمل نشان بدهند، از این رو آزمایشگری فعال روی محیط را بر فعالیت روی مفاهیم انتزاعی غیر کاربردی ترجیح می‌دهند.

کارکنان به لحاظ سبک یادگیری با هم متفاوت‌اند و این مسئله باید مدنظر مدیران قرار گیرد. از طرفی آموزش‌دهندگان 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. کاربرد چرخه یادگیری کلب در آموزش و توسعه مدیریت موفقیت‌آمیز بوده است (Gray et al., 1966). به عقیده وی یادگیری فرایندی است که از طریق آن دانش به وسیله تغییر در تجربه^۱ ایجاد می‌شود (Kolb, 1984: 38). یادگیری در یک چرخه چهار مرحله‌ای رخ می‌دهد و هر کدام از این مراحل با سبک یادگیری^۲ متمایزی همراه است. در نظر کلب یادگیری فرایندی است که در طول عمر فرد وجود دارد و از تعامل مستمر فرد با محیط ناشی می‌شود، و شامل حس کردن، ادراک کردن، تفکر و رفتار است. چرخه یادگیری کلب از دو محور تشکیل می‌شود (شکل ۱-۱):

1. transformation of experience
2. learning style



شکل ۱-۱ چرخه یادگیری و سبکهای یادگیری (Kolb, 1984: 42)

۱. محور عمودی: ملموس-انتزاعی. این محور به این موضوع اشاره دارد که ما اطلاعات جدید و یا تجربه جدید را چگونه حس و درک می کنیم. در یک طرف محور عمودی، تجربه عینی قرار دارد که طی آن فرد از طریق حواس خود واقعیتها و رویدادهای سازمانی و محیطی را می گیرد. در طرف دیگر محور، مفهوم سازی انتزاعی قرار دارد که طی آن فرد بر مبنای تفکر منطقی و ارزیابی عقلایی ایده هایی را تولید کرده، مشاهدات را در قالب نظریه های منطقی دسته بندی می نماید و به آنها انسجام منطقی می دهد.

۲. محور افقی: فعال-واکنشی. این محور بیانگر این است که ما چگونه آنچه را که درک کرده ایم پردازش کرده، یا تغییر می دهیم؛ یعنی به نحوه پردازش و تغییر و تحول اطلاعات اشاره دارد. مشاهده تأملی مستلزم این است که گزینه های زیادی با صبر و حوصله مدنظر قرار گیرند. آزمایشگری فعال بر عمل، مشارکت و ریسک پذیری در یادگیری تأکید دارد. در این مرحله باید مفاهیم تولید شده در مراحل قبلی مورد آزمون عملی قرار گیرد.

بر مبنای این دو محور چرخه یادگیری کلب به شکل زیر مطرح می شود:

۱. تجربه عینی^۱: حس و احساس کردن محرکهای سازمانی و محیطی؛

1. concrete experience (sensing / feeling)

۲. مشاهده تأملی^۱: مشاهده و واکنش به واقعیت از منظرهای گوناگون؛

۳. مفهوم سازی انتزاعی^۲: تفکر و تبیین مسئله؛

۴. آزمایشگری فعال^۳: استفاده از مفاهیم نظری مراحل قبلی در عمل برای حل

مسائل واقعی سازمان و محیط.

بر مبنای این ابعاد، چهار سبک یادگیری متفاوت به وجود می آید و بر این اساس هر کدام از کارکنان یا مدیران در انواع ذیل دسته بندی می شوند:

۱. واگراها^۴ که قابلیت های تجربه عینی و مشاهده تأملی قوی دارند (CE/RO).

آنها موقعیت را از زوایای متعدد می بینند، به طوفان (تحرک) مغزی^۵ و تولید ایده تأکید دارند، تخیل بسیار قوی دارند، به ارزشها حساس اند، به احساسات دیگران احترام می گذارند، با ذهن باز و بدون سوگیری گوش می دهند و در موقعیتهای مبهم به تخیل می پردازند.

۲. ادغام کننده ها^۶ که قابلیت های مفهوم سازی انتزاعی و مشاهده تأملی قوی

دارند (AC/RO). آنها از استدلال استقرایی استفاده می کنند، قدرت ساخت مدل های نظری را دارند، به مفاهیم انتزاعی علاقه مندند، چندان به کاربرد عملی نظریه ها اهمیت نمی دهند، اطلاعات را سازماندهی می کنند، مدل های مفهومی خوبی می سازند و داده های کمی را خوب تحلیل می کنند.

۳. همگراها^۷ که قابلیت ها و مهارت های مفهوم سازی انتزاعی و آزمایشگری فعال دارند

(AC/AE): آنها قدرت حل مسئله بالایی دارند و برای مشاغل مدیریتی مناسب اند. به استدلال فرضیه ای-قیاس تأکید دارند، در کاربرد عملی نظریه ها بسیار قوی عمل می کنند، به کارهای فنی و تکنیکی علاقه دارند، روشهای جدیدی برای تفکر و عمل ایجاد می کنند، ایده های جدید را آزمایش می کنند، راه حل های بهینه تری انتخاب می کنند، قدرت هدف گذاری بالایی دارند و در تصمیم گیری از مهارت خوبی برخوردارند.

1. reflective observation (watching/ reflecting)

2. abstract conceptualization (thinking)

3. active experimentation (doing)

4. divergers

5. brainstorming

6. assimilators

7. convogers

۴. تطبیق‌دهنده‌ها^۱ که قابلیت تجربه عینی و آزمایشگری فعال دارند (CE/AE). قدرت تحلیل اینها کمتر است، در موقعیتهای تصمیم‌گیری به عقل سلیم^۲ خود اعتماد می‌کنند، طرحها و تجربیات را متناسب با شرایط به کار می‌گیرند، سرعت بالایی دارند و برای مشاغلی همچون فروش و بازاریابی بسیار مناسب‌اند، به تحقق اهداف تعهد بالایی دارند، به دنبال شکار و بهره‌برداری از فرصتها هستند، دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهند و هدایت می‌کنند، و دوست دارند با دیگران در تعامل باشند.

کلب تحت تأثیر کارل یونگ عنوان می‌کند ترکیب چهار نوع یادگیری فرد را قادر می‌سازد که در موقعیتهای مختلف از سبک یادگیری مناسب استفاده کند. در طول تجربیات زندگی، هر کدام از انسانها به یکی از این سبکها گرایش پیدا می‌کنند، ولی هر چهار نوع یادگیری در افراد هست هرچند قابلیت و مهارت آنها در برخی از این چهار نوع بیشتر است. از پرسشنامه کلب می‌توان برای انتخاب کارکنان در سازمان استفاده کرد. تناسب بین سبک یادگیری مورد نیاز شغل و سبک یادگیری فرد، شرایط را برای آموزش مؤثر در سازمان فراهم می‌کند.

مراحل مختلف فرایند آموزش

در رویکرد سیستمی فرایند آموزش از پنج مرحله تشکیل می‌شود: ۱) نیازسنجی آموزشی، ۲) تعیین اهداف آموزشی، ۳) انتخاب روش آموزش، ۴) اجرای برنامه آموزشی، ۵) ارزیابی برنامه آموزشی (Snell & Bohlander, 2010: 307).

۱. نیازسنجی آموزشی^۳

با مطالعه اهداف و وظایف سازمان، الزامات شغل و شایستگیهای کارمند نیازهای آموزشی شناسایی می‌شوند. اگر دانش و مهارت به اندازه نیاز در داخل سازمان وجود نداشته باشد، یکی از راههای ایجاد آنها آموزش است؛ یعنی نبود برخی

1. accommodators
2. common sense
3. needs assessment

مهارتها، نیازهای آموزش را نشان می‌دهد. از تحلیل شغل، اطلاعاتی درباره ویژگیها، وظایف و مسئولیتهای شغل، و از شرح شغل ویژگیهای متصدی شغل به دست می‌آید. وظایف و عناصر تشکیل دهنده شغل، استانداردهای عملکرد شغل، روشهای انجام وظایف و مسئولیتهای و چگونگی آموزش این روشها به متصدی شغل برای شناسایی نیازهای آموزش ضروری است. علاوه بر تحلیل وظیفه^۱، با مطالعه فرد^۲، دانش، مهارت و توانایی او ارزیابی می‌شود. مشاهده مستقیم کار و عملکرد فرد، مطالعه نتایج مدیریت عملکرد، مقایسه عملکرد فرد با سایر همکاران، و مصاحبه با فرد درباره عملکرد و عوامل اثرگذار بر انجام کار می‌تواند اطلاعات لازم برای نیازسنجی را فراهم آورد. البته پس از مطالعه این موارد باید مشخص کرد که کدام یک از مسائل و مشکلات را می‌توان با آموزش برطرف کرد.

در بسیاری از سازمانهای کشور برنامه‌های آموزشی به خاطر هم‌شکلی با بقیه سازمانها و به دلیل وجهه‌ای که این گونه برنامه‌ها پیدا کرده‌اند برگزار می‌شود. برنامه‌های آموزشی نمایشی، نتیجه‌ای جز اتلاف وقت و منابع در پی ندارند. این برنامه‌ها هنگامی باید طراحی و اجرا شوند که به حل مشکلات سازمانی کمک کنند و بنابراین، تصمیم‌گیری درباره آموزش کارکنان باید بر اساس مطالعه سازمان باشد. با شناخت مسائل سازمان می‌توان از آموزش کارکنان، در رفع مشکلات سازمان بهره جست. باید اطمینان یافت که آموزش می‌تواند مشکل را حل کند. اگر پایین بودن میزان بازدهی فرد به دلیل فقدان وسایل و ابزار یا سیستم غلط باشد، آموزش کمک چندانی نمی‌کند، ولی اگر نیروهای موجود در سازمان از کیفیت بالایی برخوردار نیستند، آموزش مؤثر خواهد بود.

پس، اولین گام در ارائه آموزش، تشخیص نوع و ماهیت مسائل موجود در سازمان است. برای نیازسنجی آموزشی می‌توان از روشهای زیر استفاده کرد که ناشی از تحلیل سازمان، شغل و فرد^۳ است (Noe et al., 2009: 184):

نظرسنجی از مشتریان. پایین بودن کیفیت محصولات (کالاها و خدمات)،

1. task analysis

2. person analysis

3. person, task and organization analysis

ضایعات بیش از اندازه با وجود فناوری مناسب، شکایت و نارضایتی بیش از اندازه، تخلفات انضباطی زیاد، فقدان نظم و انضباط در محیط کار، و تأخیر و غیبت‌های زیاد و مکرر موجب نارضایتی مشتری می‌شود. نظرسنجی از مشتریان نیازهای آموزشی را آشکار می‌کند.

نظرخواهی از مدیران و کارکنان، با توزیع پرسشنامه یا انجام مصاحبه، مسائل و مشکلات ناشی از فقدان آموزش مشخص و نیازهای آموزشی شناسایی می‌شود. مطالعه طرح‌های توسعه آینده، گسترش فعالیتها، ارائه خدمات یا تولیدات جدید، احداث کارخانه‌های جدید، و ورود به بازارهای جدید، نیازهای آموزشی را نشان می‌دهد.

تحلیل شغل، همان‌طور که اشاره شد به وسیله تحلیل شغل، شرح شغل و شرایط احراز آن نیازهای آموزشی مشخص می‌شود. این روش، به ویژه در شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان تازه‌وارد مؤثر است.

مدیریت عملکرد، اصلی‌ترین سازوکار شناسایی نیازهای آموزشی نتایج مدیریت عملکرد است. مدیریت عملکرد مدیران و کارکنان در سازمان نشان می‌دهد که چه آموزشهایی برای بهبود عملکرد لازم است.

اگر میان آنچه فرد باید انجام دهد و آنچه واقعاً انجام داده است، تفاوت فاحشی وجود دارد و مشخص شود که این تفاوت را می‌توان به وسیله آموزش از بین برد آموزش لازم است. پس از آن باید هزینه‌های آموزش برای بهبود عملکرد با منافع آن مقایسه و نتیجه‌گیری شود که آموزش مقرون به صرفه است. باید اطمینان پیدا کرد که فرد نمی‌تواند عملکرد بهتری داشته باشد و دارای مهارت‌های لازم برای انجام وظایفش نیست.

مرحله بعدی تعیین استاندارد است. اغلب، ضعف عملکرد کارکنان به خاطر ناآگاهی از استاندارد انجام کار است. آنها تصور می‌کنند عملکردشان خوب و در سطح استاندارد می‌باشد. پس باید استانداردهای عملکرد به صورت شفاف و عینی ارائه شوند و ترتیبی داده شود تا کارکنان بدانند که چه عملکردی در چه سطحی مورد انتظار است.

قبل از ارائه برنامه‌های آموزشی باید مشکلاتی که مانع عملکرد مطلوب می‌شوند شناسایی و حذف گردند؛ مثلاً باید ابزار و وسایل مورد نیاز فرد در اختیار او قرار گیرد یا کار به صورت ساده‌تر و آسان‌تر طراحی شود. برای مثال، در کارخانه‌ای مشاهده شد که کارگران اغلب دچار اشتباه شده‌اند و نمی‌دانند که باید کدام سیم را به کدام مدار لحیم کنند. این مشکل با استفاده از سیمهای رنگی رفع شد، و پس از آن کارگران به راحتی و با یک نگاه متوجه می‌شدند که چه رنگ سیمی را باید به چه مداری لحیم کنند (سعادت، ۱۳۷۰: ۱۸۰). اگر تشخیص داده شود که عملکرد ضعیف فرد به خاطر فقدان مهارت لازم است باید با برگزاری برنامه‌های آموزشی مناسب و مؤثر مسئله را برطرف کرد.

۲. تعیین اهداف آموزشی

بعد از تعیین نیازهای آموزشی، اهداف آموزشی^۱ مشخص می‌شوند. هدف از برگزاری دوره‌های آموزشی، افزایش کارایی سازمان از طریق بهبود شایستگیهای منابع انسانی است. اهداف باید کاملاً صریح و روشن باشد. باید معلوم باشد که بعد از دوره، کارمند توانایی انجام چه کارها و وظایفی را پیدا می‌کند، و در چه شرایطی می‌تواند آموخته‌های خود را عملی سازد. علاوه بر این باید روشن شود آنچه را که فرد آموخته است در چه سطحی باید انجام دهد تا قابل قبول باشد.

۳. انتخاب روش آموزش

روشهای متعددی برای آموزش وجود دارد، ولی اثربخشی روش آموزش به اهداف آن بستگی دارد.

سخنرانی، متداول‌ترین روش آموزش، سخنرانی^۲ است. در جلسه سخنرانی، مطالبی که باید آموخته شود برای کارکنان ارائه می‌گردد. در اکثر موارد سخنرانی به شکل زنده و با حضور شخص سخنران، در محل سخنرانی انجام می‌شود ولی استفاده از فیلم، صوت، تلویزیون مدار بسته، آموزش الکترونیک و مجازی نیز رایج است (Noe et al., 2009: 190).

1. instructional objectives

2. classroom instruction or seminar and conference

مزیت اصلی این روش اقتصادی بودن آن است؛ زیرا می‌توان اطلاعات زیادی را در زمان کم به افراد زیادی منتقل کرد. در پایان سخنرانی زمانی برای پاسخ به سؤالات اختصاص داده می‌شود تا ابهامات برطرف و مطالب برای افراد روشن شود. پس از اتمام سخنرانی امتحانی از افراد به عمل می‌آید تا وضعیت اطلاعاتی که کسب نموده‌اند ارزیابی شود.

عیب سخنرانی این است که برای تمام شرکت کنندگان ارائه می‌گردد و تفاوت‌های افراد از لحاظ توانایی یا سرعت یادگیری در نظر گرفته نمی‌شود. سخنران توان یادگیری فرد متوسط را مبنا قرار می‌دهد و محتوا و سرعت ارائه مطالب را بر این مبنا تنظیم می‌کند. این امر مشکلاتی دارد؛ از طرفی موجب خستگی کسانی می‌شود که توان و سرعت یادگیری بالاتر از متوسط دارند و از طرف دیگر موجب از دست دادن مطالب در افرادی می‌شود که توان و سرعت یادگیری پایین‌تری دارند. پاسخگویی به سؤالات و رفع ابهامات نیز خالی از اشکال نیست، تعداد کسانی که سؤالات خود را مطرح می‌کنند کم است و ممکن است سؤالات غیرمرتبط یا به‌خاطر خودنمایی باشد، نه رفع ابهام.

برخی از سازمانها از مراکز توسعه داخلی^۱ برای آموزش استفاده می‌کنند که در آن در کنار سخنرانی و سمینارهای آموزشی، فیزیکی همچون مراکز ارزیابی و یادگیری آنلاین به مدیران و کارکنان کمک می‌کند در راستای اهداف سازمان توسعه یابند (Dessler, 2009: 199). برای مثال شرکت جنرال الکتریک مؤسسه رهبری دایر کرده است که در راستای توسعه مدیران، اقدامات لازم را تدارک می‌بیند.

کارگاه آموزشی. در سخنرانی، حضار شنونده‌اند و سخنران، متکلم وحده است، ولی در کارگاه آموزشی^۲ افراد در مباحث مشارکت می‌کنند. در این روش مدرس یا مربی به جای اینکه فقط خود صحبت کند، نقش راهنما و هدایتگر را دارد. می‌توان در هر یک از جلسات یکی از افراد را مسئول ارائه بخشی از مطالب برای سایر افراد کرد. بهتر است هر کسی که رهبری بحث را در جلسه به عهده می‌گیرد از قبل عنوان مباحث را در اختیار اعضا قرار دهد. همچنین مدرس یا مربی برنامه و دستور کار کارگاه را با مشارکت افراد تنظیم کند تا یادگیری بهتر صورت پذیرد.

1. in-house development-centers

2. workshop

شرکت کنندگان در دوره باید مشارکت فعالی در جلسات داشته باشند. از آنجا که اظهارنظرهای هر یک از اعضای گروه مورد بحث قرار می‌گیرد، فرد بازخور می‌گیرد و میزان یادگیری خود را ارزیابی می‌کند. در این روش، تفاوت‌های میان افراد از نظر توان و سرعت یادگیری در نظر گرفته می‌شود و آموزش متناسب با شرایط هر یک از افراد خواهد بود. نوع سؤالات از افراد با قدرت یادگیری آنها سازگاری دارد و آنها را علاقه‌مند به موضوع نگه می‌دارد.

این روش زمانی کارایی دارد که تعداد شرکت کنندگان کم باشد و برای تعداد حداکثر بیست نفر مناسب است. هنگامی که تعداد شرکت کنندگان زیاد است، افراد به تیم‌های کوچک تقسیم می‌شوند و مربی نتیجه کار تیم را می‌بیند. در این حالت، ارزیابی عملکرد تک تک افراد امکان‌پذیر نیست و فقط می‌توان عملکرد کلی تیم را ارزیابی کرد. مدرس باید در شرکت کنندگان اعتماد به نفس ایجاد کند تا توانایی اظهار نظرات خود را داشته باشند و از مشارکت در بحث اجتناب نکنند. در این روش مهارت و توانایی معلم در هدایت مؤثر مباحث مهم است و گرنه مباحث تبدیل به بحث آزاد و بی هدف می‌گردد و دوره با صحبت‌های پراکنده و غیرمرتبط طی و موجب خستگی افراد می‌شود.

بازیهای تجاری و مطالعه موردی. در این روش، شرحی از یک واقعه سازمانی یا یک بازی تجاری^۱ به کارآموز داده می‌شود تا با تجزیه و تحلیل آن، مشکلات را شناسایی و راهکارهای مناسب برای حل آنها را پیشنهاد کند (Noe et al., 2009: 194). کارآموز باید بنویسد که مسئله اصلی را چه چیز تشخیص داده، آن را چگونه تجزیه و تحلیل می‌کند و چه راهکارها و پیشنهادهایی برای حل آن دارد. با این روش آموزشی می‌توان مطالب بیشتری آموخت و حجم کمتری از موارد آموخته شده فراموش می‌شود چون فرد با مسئله واقعی درگیر می‌شود. در این روش مربی نمی‌تواند با قاطعیت اعلام کند که آیا تحلیل مسئله و نتیجه‌گیری و راهکار کارآموز صحیح است، چه نمره‌ای می‌گیرد و بهترین راهکار چیست؟

ایفای نقش^۲. در این روش به هر یک از اعضای گروه، نقش خاصی واگذار

1. business games and case studies

2. role-playing

می‌شود که آن را ایفا کنند. با این روش به کارکنان آموخته می‌شود که چگونه با یکدیگر رابطه برقرار و مسائل ارتباطاتی فی‌مابین افراد را حل کنند (Snell & Bohlander, 2010: 331). در روش مطالعه موردی، مسئله‌ای 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. بنابراین در روش ایفای نقش هر دو جنبه عقلایی و احساسی رفتار انسان دخالت دارند. به عبارت دیگر، در این روش علاوه بر عقلانیت، احساسات نیز نقش مهمی پیدا می‌کند و واکنش به محرکهای محیطی در دقایق اولیه پس از وقوع معمولاً ریشه احساسی دارد.

بزرگ‌ترین خصوصیت این روش فرورفتن در نقشی خاص و از آن منظر سخن گفتن و به مسائل نگریستن است، از این رو به کارآموز امکان می‌دهد که انگیزه رفتار خود و دیگران را بهتر بشناسد. برای درک بهتر دیدگاههای متفاوت، گاهی افراد باید در نقشی ظاهر شوند که با نقش واقعی آنها در سازمان متضاد است. رئیس در نقش مرفوس، یا کارمند در نقش مشتری قرار می‌گیرد و از آن زاویه به مسائل می‌نگرد. روش ایفای نقش زمانی مؤثر است که فرد به نقش واگذار شده علاقه‌مند و نقشها با واقعیات منطبق باشد؛ برای مثال اگر از مدیر خواسته شود تا نقش یک کارگر خاکی را ایفا کند، این امر چندان برای او خوشایند نبوده، ممکن است برای سایر افراد خنده‌آور باشد. در چنین مواقعی ایفای نقش، ارزش آموزشی ندارد و جنبه تفریحی به خود می‌گیرد.

بازیهای مدیریتی و شبیه‌سازی، یکی از روشهای آموزش مدیران بازیهای مدیریتی و شبیه‌سازی^۱ است. از سال ۱۹۵۷ از این روش برای آموزش کارمند یا پرورش مدیر استفاده می‌شود. در این برنامه‌ها مدلی بر اساس فعالیتهای سازمان طراحی و از افراد خواسته می‌شود تا در نقش مدیران قرار بگیرند و در مورد مسائل مختلف تصمیم بگیرند مثل تعیین حجم تولید، تصمیم‌گیری درباره تأمین مالی از طریق استقراض یا از طریق صدور سهام، خرید یا اجاره ماشین‌آلات در هنگام

سرمایه‌گذاریها، استخدام مدیران جدید، و تولید محصولات جدید. تصمیماتی که آنها درباره این مسائل اتخاذ می‌کنند به رایانه داده می‌شود تا تجزیه و تحلیل گردد و با تصمیمات مشابهی که کارآموزان در سازمانهای دیگر گرفته‌اند مقایسه و نتایج اعلام شود. در واقع، هر کارآموز در بازی، نقش مدیر سازمانی را بازی می‌کند که با سایر سازمانها در بازار رقابت می‌کند. «بازی» تا جایی ادامه می‌یابد که یکی از کارآموزان بر اساس شاخصهای ارزیابی تصمیماتی همچون تولید بیشتر یا جذب سرمایه زیاد برنده شود (Ivancevich, 2010: 405).

در طراحی این روش آموزشی باید محدوده تصمیمات مشخص و تعیین شود که آیا تصمیمات در سطح بخش است یا سازمان یا صنعت. آیا تیمی از افراد باید تصمیمات را بگیرد یا فرد به تنهایی تصمیمات را اتخاذ می‌کند. این موارد به جایگاه فرد بستگی دارد. وقتی هدف، تقویت توان و مهارت تصمیم‌گیری افراد در سطح مدیران ارشد است کل سازمان و صنعتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، موضوع بازی است. وقتی هدف از آموزش، آشنایی فرد با مسائل بخشها مثلاً تولید، بازاریابی یا مالی باشد بازی طوری طراحی می‌گردد که کارآموز حل مسائل خاص در این سطح را یاد بگیرد.

بازی را می‌توان برای یک کارآموز یا تیمی از کارآموزان از ۳ تا ۷ نفر طراحی کرد. آموزش تیمی امروزه بر آموزش انفرادی ارجحیت یافته است. یکی از مزایای بازی تیمی، هزینه کمتر آن به نسبت بازی انفرادی است ولی باید مراقب بود که هر یک از اعضا ممکن است تصمیمات اشتباه را به گردن دیگری بیندازد. با این همه، بازی تیمی متداول‌تر از بازی انفرادی است؛ زیرا با ماهیت و واقعیات زندگی سازمانی امروزی، نزدیکی و انطباق بیشتری دارد.

بازیهای مدیریتی نسبت به سایر روشهای آموزشی، پویایی بیشتری دارد و کارآموز خیلی زود از نتایج تصمیمات خود آگاه می‌شود. او از نتایج تصمیمات قبلی خود گریزی ندارد و اگر اشتباهی مرتکب شده باشد باید آن را جبران و تصمیمات جدید را با توجه به تصمیمات قبلی اتخاذ کند. یکی از مشکلات عمده استفاده از این روش این است که کارآموز به جای توجه به نکات آموزشی، فکر و

ذهن خود را متوجه یافتن نقاط ضعف سایر افراد می‌نماید تا آنها را مغلوب کند و برنده شدن مهم‌تر از یاد گرفتن می‌شود. این روش بسیار پرهزینه و وقت‌گیر است. برای طراحی هر بازی، زمانی طولانی لازم است. هزینه این روش به‌خصوص هنگامی سنگین است که سازمان بخواهد به جای استفاده از برنامه‌های رایانه‌ای (بازیهای استاندارد موجود در بازار)، نرم‌افزارهای ویژه برای سازمان طراحی نماید و فقط سازمانهای بزرگ توان مالی چنین کاری را دارند.

با بهره‌گیری از فناوریهای جدید در زمینه شبیه‌سازی، خود فرد در صفحه رایانه ترسیم می‌شود و در یک صحنه رایانه‌ای از سازمان، وقایع و کارکنان را هدایت می‌کند یا در فضای مجازی^۱، یک صحنه یادگیری سه بعدی در تعامل بین فرد و کارمندان فراهم می‌شود (Noe et al., 2009: 194).

در سایه بهره‌گیری از رسانه‌های الکترونیکی، آموزش و یادگیری الکترونیک مهیا و آموزش به‌موقع^۲ در شغل امکان‌پذیر شده است. از طریق اینترنت فرد می‌تواند در هر جا و در هر زمانی که لازم داشته باشد اطلاعات مورد نیاز را از طریق سیستم مدیریت یادگیری^۳ کسب کند (Snell & Bohlander, 2010: 327).

روشهای آموزش ضمن خدمت. آموزش ضمن خدمت^۴ متداول‌ترین روش آموزشی برای کارکنان غیرمدیریتی است و مقبولیت بسیار زیادی دارد. در بسیاری از سازمانها، آموزش ضمن خدمت تنها روش آموزشی است، بدین شکل که معمولاً افراد برای آموختن مهارتهای جدید، تحت سرپرستی یکی از کارکنان با تجربه به عنوان مربی قرار می‌گیرند تا بر همه جوانب شغل تسلط یابند (Terry, 2007: 368). این روش برای آموزش دانش و مهارتهایی که می‌توان آنها را در زمانی نسبتاً کوتاه (حداکثر یک ماه) یاد گرفت مناسب است و زمانی بیشترین کارایی را دارد که باید تعدادی کارآموز را برای شغل مشخصی آموزش داد. آموزش ضمن خدمت برای یاد دادن مشاغل ساده، مناسب است و برای کارهای فنی و تخصصی که نیاز به تحصیلات طولانی دارد، آموزشهای لازم باید در دانشگاهها صورت گیرد. برگزاری

1. virtual reality

2. just-in-time training

3. Learning Management Systems (LMS)

4. on-the-job training

دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای کارکنان متخصص و حرفه‌ای به منظور عملی کردن تخصص خود و برای سازمان اثربخشی دارد. شرکت نفتی اگزان موبیل از این روش در بخش تولید و اکتشاف بسیار استفاده می‌کند.

آموزش ضمن خدمت باعث می‌شود که کارآموز بر شغل خود مسلط و با ابزار و وسایل لازم برای انجام شغل آشنا شود و مهم‌تر اینکه آموزش در محیط واقعی کار انجام می‌گیرد. یادگیری به وسیله این روش به سهولت انجام می‌پذیرد، زیرا کارآموز خیلی سریع آموخته‌های خود را به کار می‌بندد و به درستی و نادرستی عملکرد خود پی می‌برد. از این رو از لحاظ هزینه به صرفه است چون کارآموز برای گذراندن دوره‌های آموزشی کار خود را متوقف نمی‌کند.

برای اثربخشی برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت باید در مرحله اول هدف از آموزش و معیارهای ارزیابی مشخص شود و نگرانی کارآموز از بین برود و وی احساس کند که آموزش یک فرصت رشد است نه وسیله‌ای برای نشان دادن نقایص. لازم است ماهیت و اهمیت کار و ارتباط آن با سایر مشاغل برای او روشن شده، آموزش، روال عادی کارش را به هم نریزد. در وهله بعد نحوه انجام کار به تدریج و آهستگی برای او گفته می‌شود و هر جا که لازم باشد نکات اصلی و مهم برجسته می‌شود و باید با طرح سؤالاتی مطمئن شد که وی مطالب را به درستی فهمیده است. سپس باید از کارآموز خواست تا کار را به طور آهسته انجام دهد و اشتباهاتش برطرف شود. این مرحله چندین بار تکرار می‌گردد تا کارآموز، مهارت و سرعت لازم را کسب کند. بهتر است مربی کارآموز در دسترس باشد تا در صورت نیاز از او کمک بگیرد، و اگر پس از دوره آموزشی کار خود را خوب انجام دهد پاداش دریافت کند تا کارش به سطح استانداردهای قابل قبول برسد. متداول‌ترین روشهای آموزش ضمن خدمت عبارت‌اند از:

چرخش شغلی. یکی از روشهای بسیار مؤثر برای ایجاد بینش در مدیران و کارکنان چرخش شغلی است. در این روش، مدیران و کارکنانی که جزئی‌نگرند و تنها به حوزه تخصصی خودشان فکر می‌کنند تبدیل به افراد کل‌نگری می‌شوند که مسائل را در ابعاد سازمانی و وسیع‌تر از حوزه خود درک می‌کنند. چرخش در

مشاغل موجب افزایش دانش و تجربیات فرد شده، خستگی حاصل از یکنواختی را کاهش می‌دهد. چرخش شغلی می‌تواند حالت برنامه‌ریزی شده داشته باشد و بر اساس برنامه توسعه منابع انسانی در سازمان طراحی شود، یا اینکه به صورت موردی باشد و هرگاه احساس شود که فردی در شغلی خسته شده و شغل اهمیت و جاذبه‌ای برای او ندارد شغل دیگری به او واگذار شود (DeCenzo et al., 2010: 193).

دانش و تجربه‌ای که فرد با تصدی مشاغل مختلف در سازمان کسب می‌کند به درک کامل او نسبت به مسائل سازمانی کمک می‌کند. چرخش شغلی موجب آماده‌سازی فرد برای مشاغل بالاتر می‌شود. لازمه موفقیت مدیران سطوح بالا، درک پیچیدگی وظایف و فعالیت‌های گوناگون و تعامل آنها در سازمان است. این درک زمانی حاصل می‌شود که وظایف مختلفی به عهده آنها گذاشته و با قسمتهای مختلف سازمان آشنا شوند.

چرخش شغلی موجب افت بهره‌وری در هفته‌های اول می‌شود. هرکسی در ابتدای تصدی شغل نیازمند آموزش و یادگیری است و از این رو تا مدتی بهره‌وری فردی در سطح بهینه نخواهد بود. وقتی فرد مسلط به شغل خود شد، جایگزینی وی با فرد مبتدی موجب کاهش تولید و بهره‌وری است.

موقتی بودن شغل در روش چرخش شغلی ممکن است در کیفیت تصمیم‌گیرهای فرد اثر منفی داشته باشد. همچنین همکاران و مرئوسان چون می‌دانند که او به زودی به جای دیگری انتقال می‌یابد دستورات او را جدی نمی‌گیرند. این روش نباید به صورت گسترده در سازمان استفاده شود چرا که موجب شکل‌گیری اعضای در سازمان می‌شود که درباره همه چیز کم و بیش اطلاعاتی دارند، ولی متخصص نیستند. بسیاری از کارکنان حرفه‌ای علاقه‌مند به انجام وظایف و مسئولیتها در زمینه و رشته تخصصی خود هستند و گماردن این قبیل افراد به مشاغل خارج از حوزه تخصصی موجب بی‌علاقگی آنها می‌شود.

روش سمعی و بصری^۱ در بسیاری از مشاغل تولیدی همچون فرایندهای شرکتهای پتروشیمی و پالایشگاهها یا سازمانهای ورزشی از این روش استفاده

می‌شود. در این روش فرایند کار به صورت فیلم آموزشی درمی‌آید و افراد متناسب با شغل خود از آن استفاده می‌کنند. امروزه کنفرانس از راه دور یا ویدئو کنفرانس نیز برای آموزش افراد در شعبه‌های مختلف شرکتها در مکانهای جغرافیایی متفاوت رایج است (Snell & Bohlander, 2010: 325).

آموزش تیمی^۱ در برخی از کارها مثل طرحهای بزرگ، پروژه‌ها، جراحی و خدمات هواپیمایی انجام کار به صورت تیمی اجتناب‌ناپذیر است و بهتر است آموزش نیز به صورت تیمی انجام شود. برخی از سازمانها که امکانات لازم را دارند از برنامه‌های تجربی^۲ در موقعیتهای واقعی برای آموزش کار تیمی استفاده می‌کنند. در برخی موارد نیز در محیط خارج از سازمان فعالیتهای چالشی را برای کار تیمی فراهم می‌کنند که یادگیری ماجرایی^۳ نامیده می‌شود، و در فعالیتهایی همچون ورزشهای دشوار، کوهنوردی یا صخره‌نوردی نقشهای تیمی را به صورت عملی انجام می‌دهند.

آموزش تیمی به دو صورت آموزش چرخشی و آموزش هماهنگی^۴ انجام می‌گیرد (Noe et al., 2009: 197). در آموزش چرخشی اعضای تیم مهارتهای همدیگر را تمرین می‌کنند تا بتوانند نقش هم‌تیمی خود را به صورت کامل اجرا کنند و خودشان را جای آنها بگذارند و درک صحیحی از نقشهای تیمی به‌دست آورند. در آموزش هماهنگی نیز به اعضای تیم آموخته می‌شود که چگونه اطلاعات را تسهیم کنند و تصمیماتی را اتخاذ کنند که بهترین عملکرد تیمی حاصل گردد.

مربیگری و مشاوره^۵ مربیگری روشی است که در آن مربی مجرب، رفتار و عملکرد کارآموز را تحت‌نظر گرفته، با راهنماییهای خود، وی را در جهت مطلوب هدایت می‌کند. مربی خوب کسی است که با مشاوره سازنده و مؤثر و سودمند، کارآموز را توسعه داده، به پیشرفت شغلی وی کمک کند (Ivancevich, 2010: 409).

1. team training
2. experiential programs
3. adventure learning
4. cross-training and coordination training
5. coaching and counseling

در این روش فرد با تمرین یاد می‌گیرد و امکاناتی فراهم می‌شود که کارآموز، هر کاری را که مربی می‌خواهد آنقدر تمرین نماید تا نتیجه مطلوب حاصل شود. در این روش به دلیل ارتباط نزدیک میان مربی و کارآموز سرعت یادگیری بالا می‌رود. مربیگری نباید تنها شیوه آموزش در سازمان باشد، چون شیوه مدیریت قبلی با جنبه‌های مثبت و منفی آن ادامه می‌یابد و نهادینه می‌شود. باید دقت کرد که در سازمان یک مدیر خوب الزاماً مربی خوبی نیست.

استاد-شاگردی. آموزش به سبک استاد-شاگردی^۱ در مشاغل فنی-حرفه‌ای بسیار متداول است. در این روش شاگرد نزد استاد کاری ماهر، کار را یاد گرفته، پس از مدتی از نوآموزی مبتدی و تازه‌کار به صنعتگری ماهر تبدیل می‌گردد؛ برای مثال شرکت خودروسازی فورد از این روش برای آموزش مهندسان خود استفاده می‌کند.

یک ضرب‌المثل افریقایی می‌گوید «اگر می‌خواهید سریع بروید تنها سفر کنید و اگر می‌خواهید راه طولانی را طی کنید، با هم سفر کنید» (Mesiter, 2007: 58). روش استاد-شاگردی برای یاد دادن مهارت‌های دشوار و پیچیده بسیار مناسب است و اگر در طراحی و اجرای آن دقت شود می‌تواند بسیاری از ویژگی‌های مهم سایر روش‌های آموزشی را یکجا در خود داشته باشد. در این روش از یک طرف، شاگرد در حالی که کار یاد می‌گیرد دستمزد نیز دریافت می‌کند و این امر در افزایش انگیزه او مؤثر است، و از طرف دیگر سازمان نیز از اینکه با پرداخت مبلغ ناچیزی به شاگرد از او استفاده می‌کند راضی است. باید دقت کرد که نرخ پرداخت دستمزد به شاگردان، تفاوت‌های انفرادی آنها را در نظر بگیرد و پرداخت یکسان موجب انگیزه‌سوزی نشود. زمان دوره کارآموزی نباید طولانی‌تر از آنچه واقعاً برای یادگیری کار لازم است تعیین گردد تا از خدمات فرد با پرداخت دستمزد ناچیز بهره گرفته شود (سعادت، ۱۳۷۰: ۲۰۲).

برنامه‌های کارآموزی.^۲ در برخی از سازمانها از روش کارآموزی نیز استفاده می‌شود. در این روش دانشجویان سال آخر برای یاد گرفتن ظرافت‌های دنیای واقعی

1. apprenticeship training
2. internship programs

کار وارد سازمانها می‌شوند و تجربیات ارزنده‌ای را به دست می‌آورند، از طرفی سازمان نیز از انرژی، خلاقیت و انگیزه این افراد تازه کار بهره می‌برد. در این حالت نیز باید یک مربی یا استاد برای کارآموز گمارده شود تا راهبری وی را به عهده گیرد. این روش برای افراد تازه کار و غیرمغرب مناسب است.

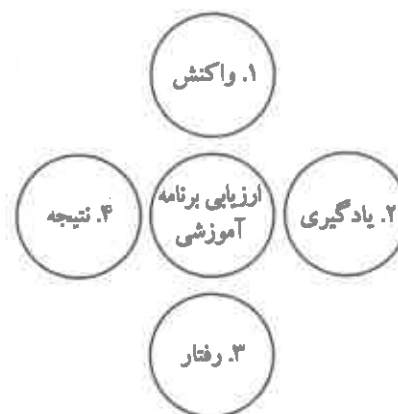
آموزش از طریق تلفن همراه. در این روش مفاد آموزش از طریق تلفن همراه ارائه می‌شود و فرد می‌تواند در حین مسافرت یا دوچرخه‌سواری و یا پیاده‌روی به آنها گوش دهد (Agnvall, 2006: 67). البته باید در نظر داشت که تلفن همراه برای هر نوع آموزشی مناسب نیست و وقتی که یادگیری نیازمند تعامل رودرروست نباید از این روش استفاده شود. همچنین وقتی که باید در آموزش از نمودارهای زیاد استفاده کرد، روش مناسبی نیست. در برخی موارد از پیام کوتاه نیز برای آموزش سریع استفاده می‌شود (Dessler, 2009: 194).

۴. اجرای برنامه آموزشی

به منظور اجرای مؤثر برنامه آموزشی باید زمینه مناسب برای یادگیرنده فراهم گردد. یک مسئله بسیار مهم توجه به سبک یادگیری فرد است که کارایی و اثربخشی آموزش را بالا می‌برد. آموزش زمانی مؤثر واقع می‌شود که به وظایف شغلی مرتبط شود (Smith-Jentsch, 1996: 110). بدین منظور باید مفاهیم، اصطلاحات و مثالها از دنیای واقعی شغل باشد و از مفاهیم انتزاعی پرهیز شود. علاوه بر این باید محیط مناسب یادگیری از لحاظ فیزیکی و احساسی فراهم گردد و فرد در شرایط نگرانی و اضطراب قرار نداشته باشد. مفاد آموزشی از لحاظ دشواری درک مطلب^۱ هم باید با سطح افراد متناسب باشد و از سازوکار بازخور به طور مناسب استفاده شود.

۵. ارزیابی برنامه آموزشی

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



شکل ۲-۱۱ معیارهای ارزیابی آموزش (Snell & Bohlander, 2010: 333)

رضایت کارآموز از دوره، ساده‌ترین و متداول‌ترین روش ارزیابی برنامه آموزش، بررسی واکنش و بازخور مشارکت‌کنندگان است. معمولاً با پرسشنامه‌هایی از شرکت‌کنندگان در دوره سؤال می‌شود که تا چه اندازه از محتوا و شکل آن راضی هستند. از این طریق می‌توان نقاط ضعف برنامه آموزش را شناسایی و برطرف کرد. یادگیری حاصل از دوره، علاوه بر بازخور شرکت‌کنندگان، سنجش میزان یادگیری آنها نیز حائز اهمیت است. اینکه تا چه اندازه در دانش و مهارت‌های آنان تغییر رخ داده است با روش‌هایی همچون گروه کنترل و گروه گواه سنجیده می‌شود. اگر مهارت و دانش جدید گروه گواه از گروه کنترل بیشتر باشد آموزش موفقیت‌آمیز بوده است؛ برای مثال شرکت فدرال اکسپرس بیست راننده را به آموزش یک هفته‌ای فرستاد و پس از دوره ارزیابی کرد که از بابت کاهش اشتباهات راننده، شرکت به ازای هر راننده آموزش دیده ۵۰۰ دلار صرفه جویی می‌کند (Putra, 2004: 77).

بررسی تغییر رفتار کارآموز، مهم است بدانیم چه اندازه تغییر رفتاری که در کارآموز مشاهده می‌شود بر اثر آموزشی بوده که به او داده شده است. طبیعتاً هر اندازه که تغییر رفتار، بیشتر در جهت مطلوب باشد دوره آموزشی موفق‌تر ارزیابی می‌گردد. انتقال مطالب آموزشی^۱، مسئله بسیار مهمی است و بر این مطلب تأکید دارد که تا چه اندازه مطالب آموخته شده در شغل فرد مؤثر واقع شده است.

بررسی نتایج. تا چه اندازه آموزش کارکنان به نتایج مطلوبی چون کاهش ضایعات و شکایات، افزایش تولید و کیفیت بهتر کار منجر گردیده است. اصلی‌ترین دغدغه مدیران منابع انسانی در زمینه آموزش این است که باید نشان دهند آموزش در صحنه عمل موجب ارتقای کارایی و اثربخشی می‌شود و مفید است. امروزه برخی از سازمانها اثربخشی آموزش خود را بر اساس نرخ بازگشت سرمایه^۱ می‌سنجند تا مشخص شود که مبالغ صرف شده در آموزش چه کاربردهای عملی و چه سودی در پی داشته است. برای اینکه مشخص شود منافع آموزش در مقایسه با هزینه‌های آن چقدر است باید به سؤالات زیر پاسخ داد:

۱. تا چه اندازه آموزش موجب افزایش سود شده است؟
۲. تا چه اندازه آموزش موجب بهبود کیفیت شده است؟
۳. بعد از آموزش تا چه اندازه ضایعات کاهش پیدا کرده است؟
۴. تا چه اندازه هزینه‌ها کاهش پیدا کرده است؟
۵. تا چه اندازه بهره‌وری بهبود پیدا کرده است؟

برای پاسخ به این سؤالات باید داده‌های مالی، نظرسنجیهای دوره‌ای، و داده‌های فروش گردآوری و تحلیل شود:

$$\text{ROI} = \text{هزینه‌های آموزش} + \text{منافع و نتایج آموزش}$$

هزینه‌های آموزش شامل دو نوع هزینه است: هزینه‌های مستقیم همچون هزینه‌های شرکت‌کننده، هزینه‌های مکان و تجهیزات آموزشی، هزینه آموزش‌دهنده، و هزینه‌های غیرمستقیم همچون حقوقی که فرد حین روزهای آموزشی گرفته و کاهش بهره‌وری که سازمان بابت حضور فرد در برنامه آموزشی متحمل شده است (Snell & Bohlander, 2010: 336).

در پایان گفتنی است که آموزش نباید صرفاً به مسائل فنی-تخصصی، مهارتها، الزامات شغلی و نیازمندیهای سازمانی محدود گردد بلکه باید مباحث اخلاقی، مشکلات خانوادگی و تعاملات انسانی را نیز شامل شود.

مدیریت منابع انسانی در شرکتهای برتر

آیا می دانید که:

۱. شرکت پاناسونیک دانشکده هایی در بعضی از کشورها برای تربیت منابع انسانی بومی دارد.
۲. در شرکت جنرال موتورز سرانه آموزش ۲۰ ساعت و در شرکت آی بی ام ۵۵ ساعت در سال است.
۳. شرکت والت دیسنی از روشهای سرگرم کننده و جذاب برای یادگیری کارکنانش استفاده می کند و کارکنان برای اوقات آموزش حقوق دریافت می کنند.
۴. شرکت کاترپیلار یک شبکه تلویزیونی برای آموزش دارد و به مشتریان نیز آموزش سرویس، عملیات و محافظت و ایمنی ارائه می کند و تعداد افراد در یک کلاس آموزشی در شرکت حداکثر هشت نفر است.
۵. شرکت اگزان موبیل به روش تمرین و شبیه سازی کسب و کار به کارکنان آموزش می دهد.
۶. شرکت کوکاکولا به روش ایفای نقش آموزش می دهد و فردی در نقش مشتری یا کارمندان قرار می گیرد و واکنشهای آموزش گیرنده بررسی و تحلیل می شوند.
۷. در شرکت وال مارت شرکت در کنفرانسها و همایشها و فعالیتهای بین المللی و منطقه ای جزء وظایف مدیران است.
۸. شرکت جنرال الکتریک و آی بی ام هر کدام در سال یک میلیارد دلار صرف آموزش می کنند.
۹. شرکت موتورولا آموزشهای خود را به گونه ای ارائه می دهد که کارکنان می توانند آنها را به تلفن همراه خود منتقل و مشاهده کنند.
۱۰. شرکت آمازون جایزه ای را به صورت سالیانه برای تجربیات کارکنان ایجاد کرده است تا تجربیات کارکنان مستندسازی و تسهیم شود.
۱۱. شرکت آی بی ام از روش گردش شغلی برای آموزش استفاده می کند.
۱۲. شرکت بوئینگ صددرصد هزینه های تحصیلی افراد را پرداخت می کند چه به شغل فرد مرتبط باشد یا نباشد.
۱۳. شرکت میک دونالد از سال ۱۹۶۱ دانشگاه همبرگر را ایجاد کرده است که تاکنون ۸۰ هزار مدیر در آنجا آموزش دیده اند.

۱۴. در شرکت اینتل هر فرد می تواند در سال در شش دوره آموزشی به صورت
صددرصد رایگان شرکت کند و همه هزینه های جانبی آموزش را نیز شرکت
پرداخت می کند.
۱۵. شرکت کونولوفیلیپس بخشی از آموزش خود را در برنامه دوچرخه سواری هفتگی
ارائه می کند.
۱۶. در شرکت پراکتر و گمبل، کارکنان به ازای شرکت در هر دوره آموزش ۵ هزار
دلار کمک هزینه آموزشی دریافت می کنند.
۱۷. شرکت اچ پی از ویناها برای آموزش استفاده می کند.

کلمات کلیدی

توسعه منابع انسانی	شرطی شدن کلاسیک	مدل سازی	کارگاه آموزشی
سیستم آموزش	شرطی شدن عامل	ایفای نقش	بازی تجاری
مدیر یادگیری	یادگیری اجتماعی	سبک یادگیری	بازی مدیریتی
نیازسنجی آموزشی	محرك شرطی	واگرا	شیه سازی
طرح پیشنهادی	محرك غیر شرطی	ادغام کنندة ها	ضمن خدمت
اجرای برنامه آموزشی	ارزیابی برنامه آموزشی	همگرا	فضای مجازی
چرخش شغلی	تعیین اهداف آموزشی	تطبیق دهنده ها	آموزش به موقع
برنامه های کارآموزی	انتخاب روش آموزشی	روش سخنرانی	سیستم مدیریت یادگیری
نرخ بازگشت سرمایه	روش سمعی-بصری	مطالعه موردی	یادگیری ماجرای
دشواری درک مطلب	استاد شاگردی	آموزش تیمی	
انتقال مطالب آموزش			

سؤالات

۱. به نظر شما چند ساعت آموزش در سال برای هر فرد مناسب است؟ چرا؟
۲. کارکردهای آموزش چیست؟
۳. نظریه های یادگیری را توضیح دهید.
۴. سبکهای یادگیری کلب را بیان کنید.
۵. مراحل مختلف آموزش در سازمانها را توضیح دهید.
۶. برای نیازسنجی آموزش چه باید کرد؟
۷. روش مناسب آموزش را چگونه می توان تشخیص داد؟

۸. آموزشهای ضمن خدمت و خارج از شغل چه مزایا و معایبی دارند؟
۹. فناوری اطلاعات چه تأثیری بر آموزش داشته است؟
۱۰. آموزشهای فردی و تیمی را با هم مقایسه و فواید آنها را برشمارید.
۱۱. چگونه می‌توان اثربخشی برنامه‌های آموزشی را ارزیابی کرد؟
۱۲. روشهای آموزش را با هم مقایسه کنید.
۱۳. آیا آموزش کافی است یا باید به دنبال یادگیری باشیم تا آموزش؟
۱۴. آموزش چگونه به توسعه فرد و سازمان می‌انجامد؟

فصل دوازدهم

توسعه منابع انسانی: سیستم مسیر شغلی و جانشین‌پروری

هیچ کس بهتر از دیگری نیست، در همه انسانها چیزی وجود دارد که به خاطر آن شایسته ستایش‌اند.

جبران خلیل جبران

اهداف رفتاری

۱. طراحی سیستم مسیر شغلی و جانشین‌پروری مؤثر
۲. توصیف مسیر شغلی و مسیر شغلی متغیر
۳. تشریح رویکردهای توسعه منابع انسانی
۴. توصیف مراحل مسیر شغلی
۵. بیان مسائل مسیر شغلی
۶. توصیف مسیر شغلی دو گانه و بدون مرز
۷. تشریح پدیده فلات و سقف شیشه‌ای در مسیر شغلی
۸. بیان دلایل جانشین‌پروری
۹. توصیف ویژگیهای جانشین‌پروری مؤثر
۱۰. تشریح مدل توسعه شایستگی در جانشین‌پروری
۱۱. بیان نقشهای کلیدی در جانشین‌پروری
۱۲. توصیف ارزیابی مستمر کارآمدی سیستم جانشین‌پروری

تعهد سازمانی کارکنان در بلندمدت از این امر ناشی می‌شود که آنها چقدر در سازمان احساس رشد و موفقیت می‌کنند. برای تضمین بقای سازمان، مدیران باید استعدادها و نخبگان را جذب و زمینه توسعه آنها را فراهم کنند. توسعه منابع انسانی تدارک زمینه‌هایی است که کارکنان را برای موفقیت در مسیر شغلی آینده آماده می‌سازد. واحد مدیریت منابع انسانی از طریق توسعه منابع انسانی، نیل به اهداف استراتژیک سازمان را تسهیل می‌کند. در این فصل به اهداف و فعالیتهای توسعه منابع انسانی از طریق توسعه مسیر شغلی و جانشین‌پروری پرداخته می‌شود.

مسیر شغلی

مفهوم مسیر شغلی در سالهای اخیر دچار تغییر اساسی شده است. در دیدگاه سنتی، مسیر شغلی یک‌سری پستهای متوالی در یک شغل یا سازمان تعریف می‌شود؛ برای مثال در شغل استادی دانشگاه فرد، اول به صورت مربی استخدام می‌شود، بعد به استادیاری ارتقا می‌یابد و سپس دانشیار می‌گردد و در پایان استاد تمام شناخته می‌شود. در سازمانهای امروزی افراد مسیر شغلی سیال‌تر و پویاتری دارند که بر مبنای علایق، تواناییها، ارزشهای فرد، و بر مبنای تغییرات محیط کاری تغییر می‌یابد، و اصطلاحاً مسیر شغلی متغیر^۱ نامیده می‌شود. یک استاد دانشگاه ممکن است پس از چند سال به مشاوره در صنعت روی بیاورد و به عضویت هیئت‌مدیره یک شرکت درآید و نیل به مرتبه دانشیاری و استادی برایش اهمیت نداشته باشد. در این حالت کارکنان از سازمان انتظار دارند که به جای تضمین امنیت شغلی و ارتقاء، فرصتهای توسعه و کار انعطاف‌پذیر را برای آنها فراهم کند (DeCenzo et al., 2010: 210).

رویکردهای توسعه منابع انسانی

معمولاً سازمانها چهار رویکرد در زمینه منابع انسانی دارند (Noe et al., 2009: 249). رویکرد اول آموزش است که در فصل قبل توضیح داده شد. رویکرد دوم ارزیابی است که اطلاعاتی به صورت بازخور به فرد در مورد رفتار، عملکرد و مهارتهایش

1. protean career

ارائه می‌شود. برخی از سازمانها ارزیابی را در مورد عملکرد انجام می‌دهند و برخی دیگر از آزمونهای روان‌شناختی و سبکهای ارتباطی استفاده می‌کنند. برخی از این ارزیابیها در کانون ارزیابی انجام می‌شود که در سازمانها متداول است. رویکرد سوم تجربیات شغلی است. در این حالت فرد در مواجهه با الزامات شغل مهارتها، دانش و الگوهای ذهنی خود را توسعه می‌دهد. ارتقاء، گردش شغل، انتقال، مأموریت و توسعه شغلی نمونه‌هایی از این رویکرد است. رویکرد چهارم روابط شخصی است که به صورت روابط مراد-مریدی^۱ و مربیگری انجام می‌گیرد.

مراحل مسیر شغلی

هر فردی قبل از آنکه وارد سازمان شود یک‌سری مهارتها و آمادگیهایی را در مدارس یا دانشگاهها کسب کرده است. پس از ورود به شغل مرحله‌ای را طی می‌کند که مدت آن از فردی به فرد دیگر متفاوت است. با طی مراحل مسیر شغلی نیازها و انتظارات فرد نیز تغییر می‌کند (Bolles, 2007).

معمولاً پنج سال اول، مرحله کارآموزی و استقرار^۲ نامیده می‌شود که طی آن فرد با دانش، مهارتها و تواناییهای لازم برای کار آشنا می‌شود و آنها را کسب می‌کند. مرحله بعدی مرحله پیشرفت است که معمولاً بین سنین ۳۰ تا ۴۵ سالگی را شامل می‌شود. در این مرحله نیازهای پیشرفت، موفقیت، احترام و استقلال برای فرد مهم است. مرحله بعدی مرحله حفظ و نگهداری است که فرد سعی می‌کند از اندوخته‌های بیست سال قبل خود استفاده کند. در این مرحله معمولاً بحران مسیر شغلی میانی^۳ رخ می‌دهد و فرد احساس درجا زدن و نارضایتی دارد. مرحله آخر مرحله بازنشستگی است. در این مرحله ممکن است فرد به انتهای مسیر شغلی برسد و به حوزه دیگری وارد شود یا یک‌سری فعالیتهای هنری و تفریحی را به طور خودجوش ادامه دهد. برخی از سازمانها برای این گونه افراد فعالیتهایی را تدارک می‌بینند (Ivancevich, 2010: 437).

1. mentoring (mentor, mentee)
2. apprenticeship and establishment
3. midcareer crisis

گرایش و جهت گیری مسیر شغلی

بیشتر مطالعات تا دهه هشتاد بر مسیر شغلی بیرونی^۱ یا مسیر حرفه‌ای تأکید داشتند. مسیر حرفه‌ای به معنای توالی سمتهای شغلی است که فرد در طول پیشرفت حرفه‌ای خود برعهده می‌گیرد (Schien, 1978: 1985). مفهوم جهت گیری حرفه‌ای^۲ بیانگر ترجیحات فرد در مسیر شغلی است و علاوه بر جنبه بیرونی، جنبه درونی را نیز دربر می‌گیرد. پس مسیر شغلی به دو جزء مسیر شغلی بیرونی یعنی ترتیب فعالیتهایی که فرد انجام می‌دهد و مسیر شغلی درونی یعنی ادراک فرد از زندگی کاری خود تقسیم می‌شود (در اینجا به خاطر پیشگیری از ابهام مفهومی، مفاهیم گرایش، جهت گیری و ترجیح مترادف فرض شده است).

فرد ممکن است جهت گیری فنی یا مدیریتی داشته باشد. سیستم نردبان دوگانه مسیر شغلی^۳ به این موضوع اشاره دارد که دو نوع جهت گیری کلی در مشاغل برای افراد وجود دارد: (۱) جهت گیری فنی و (۲) جهت گیری مدیریتی. در جهت گیری فنی تأکید بر کسب مهارت بیشتر در زمینه تخصصی شغل و ترقی تکنیکی است ولی در جهت گیری مدیریتی تمرکز بر کسب مهارت و پیشرفت در زمینه مدیریت عمومی است. این سیستم، راهکاری برای حفظ افراد حرفه‌ای در سازمانها و انتقال موفق به سمت مشاغل مدیریتی است. شناخت خود و آگاهی از نقاط ضعف و قوت برای مدیریت موفق مسیر شغلی بسیار ضروری است همچنین ایجاد شبکه‌ای از دوستان و گسترش آن و به‌روزرسانی مهارتها و شایستگیها و حفظ تعادل بین شایستگیهای فنی و عمومی به موفقیت در مسیر شغلی کمک می‌کند (DeCenzo et al., 2010: 223).

برخی افراد جهت گیری پروژه‌ای دارند. این افراد نه به بالا رفتن از نردبان حرفه‌ای در جهت پیشرفت فنی و حرفه‌ای علاقه دارند و نه به کارهای مدیریتی، بلکه به شرکت در پروژه‌ها علاقه‌مندند و پس از اتمام یک پروژه، پروژه دیگری را شروع می‌کنند. در عالم واقعی فرد ممکن است به ترجیح مسیر فنی^۴، ترجیح مسیر

1. external career
2. career anchor
3. dual ladder career system
4. technical path preference

مدیریتی^۱، ترجیح مسیر پروژه‌ای^۲، ترجیح مسیر کارآفرینی^۳، و ترجیح مسیر ترکیبی^۴ گرایش داشته باشد (Tremblay, 2002).

ادگار شاین در سال ۱۹۷۸ در مطالعه‌ای روی دانشجویان ام‌بی‌ای پنج گرایش اولیه را تعریف کرد و بعدها در سال ۱۹۸۵ سه گرایش دیگر نیز به آنها افزود که عبارت‌اند از: شایستگی مدیریت عمومی، شایستگی تکنیکی-وظیفه‌ای، امنیت/ثبات، کارآفرینی، خودگردانی/استقلال، خدمت، چالش محض و سبک زندگی. شکل‌گیری گرایشهای مسیر شغلی منوط به کسب تجربیات حرفه‌ای است و پس از شکل‌گیری به سختی دچار تغییر شده، به عنوان نیروی ثبات‌دهنده^۵ عمل می‌کند.

افرادی که در آنها شایستگی مدیریت عمومی گرایش غالب است تمایل دارند با کنترل افراد و نظارت بر آنها، گروه را به سمت تحقق هدفی مشترک راهبری کنند و به طور کلی باور دارند که دارای شایستگیهای مدیریتی‌اند. در افرادی که شایستگی تکنیکی-وظیفه‌ای گرایش غالب است، محتوای فنی شغل ارزشمند است و تمایل دارند که در سلسله مراتب فنی و تکنیکی پیشرفت نمایند و شایستگیهای مدیریتی را در خود نمی‌بینند. در افرادی که امنیت/ثبات گرایش غالب است، امنیت شغلی و وابستگی بلندمدت به یک سازمان انگیزه‌بخش است و تمایلی به جابه‌جایی و تغییر سازمان ندارند. افرادی که گرایش خلاقیت کارآفرینانه دارند به ایجاد و خلق سازمان و محصولات جدید علاقه دارند. افرادی که گرایش استقلال دارند مشاغلی را ترجیح می‌دهند که محدودیت سازمانی در آنها حداقل باشد و برنامه کاری و سرعت کارشان را خودشان تنظیم کنند و آزادی و اختیار عمل کاری بیشتری داشته باشند. افرادی که گرایش غالبشان خدمت است تمایل دارند فعالیت‌های حرفه‌ای‌شان با پیشرفت جامعه همخوانی داشته باشد و به طور کلی با هر نوع فعالیتی در جهت بهبود وضعیت جامعه رضایت بیشتری کسب می‌کنند. افرادی که گرایش چالش محض دارند با حل مسائل دشوار، غلبه بر موانع سخت و رقابت و نبرد انگیزه

1. managerial path preference
2. project path preference
3. entrepreneurial path preference
4. hybrid path preference
5. stabilizing force

می‌یابند. افرادی که گرایش غالبشان سبک زندگی است تمایل دارند که تعادلی میان شغل و زندگی‌شان وجود داشته باشد و سازمانهایی را ترجیح می‌دهند که به ارزشهای خانوادگی بها می‌دهند (McCarthy et al., 2010). اگر سازمان بتواند دو یا سه ترجیح شغلی شاین را در فرد برآورده سازد احتمال ماندگاری فرد در سازمان بالاتر خواهد بود (DeCenzo et al., 2010: 221).

درک و توجه به مفهوم گرایشهای مسیر شغلی و تشخیص جهت‌گیریهای حرفه‌ای به سازمانها کمک می‌کند که توسعه منابع انسانی مؤثر و مناسبی را برای کارکنانشان طراحی کنند (Igbaria et al., 1991). چنانچه سازمان بتواند مسیر شغلی افراد را بر اساس جهت‌گیریها و علایق خاص آنها تعریف کند توسعه منابع انسانی اثربخش خواهد بود (Danziger et al., 2006; Kiniveton et al., 2004).

مسائل مسیر شغلی

مسیر شغلی دوگانه. در دهه‌های قبل کارکنان در حوزه تخصصی خود ارتقا می‌یافتند. در حال حاضر یکی از مشکلات سازمانها این است که حرفه‌ایها، مهندسان، دانشمندان و متخصصان موفق باید به مشاغل مدیریتی ارتقا یابند که ممکن است محتوای آن برای آنها جذاب نباشد. راه حل این وضعیت توسعه مسیر شغلی^۱ دوگانه است که هم در زمینه تخصصی و هم در زمینه مدیریتی فعالیت کنند (Snell & Bohlander, 2010: 211).

مسیر شغلی بدون مرز. قبلاً مسیر شغلی به معنی طی مراحل ارتقا در سلسله مراتب یک سازمان در طول خدمت بود. در حال حاضر برخی از کارکنان مسیر شغلی بدون مرز^۲ را می‌پسندند و ترجیح می‌دهند از سازمانی به سازمان دیگر رفته، فرصتهای استخدامی متفاوت را تجربه و مسیر شغلی خود را پیگیری کنند. در این حالت برخلاف مسیر شغلی سنتی که فرد دانش فنی را در سازمان می‌آموخت، باید علاوه بر دانش عمومی، دانش شغلی و دانش مرتبط به شرکت، در مورد صنعت مورد فعالیت نیز دانش کسب کند. علاوه بر کارکنان که از مسیر شغلی متنوع لذت

1. dual career paths or tracks
2. boundary less career

می‌برند، سازمانها نیز با جذب استعدادها از سراسر جهان از مسیر شغلی بدون مرز بهره می‌برند (Snell & Bohlander, 2010: 212).

پدیده فلات.^۱ باردویک (۱۹۸۶) به پدیده فلات یا سکون مسیر شغلی اشاره می‌کند که در آن به دلایل سازمانی یا شخصی حرکت به سمت بالا و ارتقا با کندی رخ می‌دهد. فلات یا حالت ساختاری دارد که فرد به نهایت ارتقا در سازمان می‌رسد، یا فلات محتوایی است که فرد شغل را به طور کامل یاد می‌گیرد و یا فلات زندگی است که کار فرد، زندگی وی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

سقف شیشه‌ای. زنان جزء «شبکه پسران خوب»^۲ نیستند و با موانع زیادی برای نیل به پستهای مدیریتی مواجه‌اند که نامرئی است و سقف شیشه‌ای^۳ نامیده می‌شود. در طراحی مسیر شغلی باید به این مسئله دقت زیادی شود. البته اقلیتها و قومیتها نیز با مسئله سقف شیشه‌ای مواجه‌اند که نیازمند بازنگری در طراحی مسیر شغلی است.

سازمانها به منظور مدیریت مسیر ترقی یک سری کتابها، کارگاههای آموزشی برنامه‌ریزی مسیر شغلی، برنامه‌های ترقی سریع،^۴ مشاوره مسیر شغلی،^۵ و خودمدیریتی مسیر شغلی^۶ را تدارک می‌بینند تا ضمن توسعه منابع انسانی، احساس برد-برد در کارکنان ایجاد شود؛ طوری که هم سازمان از آنها استفاده کند و هم آنها پیشرفت نمایند.

جانشین‌پروری

در دنیای متحول امروزی که زیربنای آن را اقتصاد دانش‌محور شکل می‌دهد، فقط سازمانهایی می‌توانند به بقای خود ادامه دهند که سرمایه انسانی را جذب و حفظ کنند و توسعه دهند. کارکنانی با عملکرد بالا و پتانسیلهای بالا^۷ در این زمینه بسیار مهم‌اند. مدیریت و توسعه استعدادها^۸ در این راستا یک ضرورت سازمانی

1. plateauing phenomenon
2. good old boys network
3. glass ceiling
4. fast-track program
5. career counseling
6. career self-management
7. high performers and high potentials
8. talent management and development

اجتناب‌ناپذیر است که در این کتاب تحت عنوان جانشین‌پروری^۱ (برنامه‌ریزی برای جانشین)^۲ به آنها پرداخته می‌شود.

باید دقت داشت که جانشین‌پروری مختص مدیران ارشد سازمان نیست و سازمانهایی در آینده موفق خواهند بود که در همه پستهای کلیدی خود برنامه‌های جانشین‌پروری را اجرا کنند. دیگر نمی‌توان با شعار مدیریتی «از بیرون استخدام کنید و از داخل سازمان ارتقا دهید»، پستهای کلیدی سازمان را پر کرد. البته نباید تصور کنیم که جانشین‌پروری فقط جهت عمودی دارد و زمان لازم است که افراد را برای پستهای بالاتر آماده کنیم بلکه در پستهای تکنیکی و فنی سازمان نیز نیازمند جانشین‌پروری هستیم. به‌ویژه صنایعی که از فناوریهای پیچیده و بالا بهره می‌گیرند ضرورت دارد که به جانشین‌پروری فنی^۳ نیز پردازند. با این کار هم می‌توان با بحران رهبری و مدیریت مقابله کرد و هم بحران خلأ نیروهای تکنیکی را خنثی نمود. پس می‌توان ادعا کرد که «بقای سازمان در گرو جانشینی افراد مؤثر در پستهای کلیدی است» (Deegan, 1986: 5).

جانشین‌پروری پس از برنامه جانشینی ایملت^۴ به جای ولش^۵ در شرکت جنرال الکتریک که حدود ۶/۵ سال طول کشید، در بقیه شرکتهای جهان قوت بیشتری گرفت. این امر به ویژه در صنایعی ضرورت دارد که پستهای مشابهی با بقیه صنایع ندارند و نمی‌توان متخصصان آنها را در صنایع دیگر جستجو کرد؛ یعنی زمانی که ارتقا از بیرون امکان‌پذیر نیست، ضرورت جانشین‌پروری دو چندان می‌شود. برای مثال در صنعت نفت یک سری از مشاغل همین وضعیت را دارند و خاص خود صنعت نفت‌اند و با بقیه صنایع کشور متفاوت‌اند. از این رو جانشین‌پروری جامع در این گونه صنایع یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است.

جانشین‌پروری باید در راستای اهداف کلی سازمان باشد و نباید تحت‌تأثیر بخشها قرار گیرد که به بهینه‌سازی بخشی منجر می‌شود (Carter, 1988: 13). در

1. succession management
2. succession planning
3. technical succession planning
4. Jeffrey R. Immelt
5. Jack Welch

برنامه‌ریزی جانشینی، سازمان رویه‌ها و دستورالعمل‌های خاصی را برای شناسایی، توسعه و حفظ نیروهای مستعد در بلندمدت اتخاذ می‌کند (Hansen & Wexler, 1989: 19). هدف جانشین‌پروری این است که استعدادهای کنونی سازمان را به استعدادهای مورد نیاز آن در آینده تبدیل کند. زمانی که افراد مناسب در مشاغل کلیدی قرار گرفتند سازمان می‌تواند با چالش‌های محیطی مواجه شده، برنامه‌های استراتژیک خود را محقق سازد. نگاه به جانشین‌پروری از منظر یادگیری سازمان نیز جالب توجه است. وقتی که نیروهای جوان و مستعد، تجربیات افراد کارآموده و مجرب سازمان را کسب می‌کنند، حافظه سازمانی ایجاد می‌شود و به نوعی یادگیری دوحلقه‌ای^۱ رخ می‌دهد.

در اینجا لازم است به مفاهیم مرتبطی همچون برنامه‌ریزی جایگزینی^۲ نیز اشاره شود. برنامه‌ریزی جایگزینی درصدد است به محض اینکه پستی خالی شد، فردی حائز شرایط را در آن پست بگمارد ولی جانشین‌پروری، جایگزینی صرف نیروها در مشاغل خالی شده نیست بلکه رویکردی فوق فعال^۳ دارد و موجب پرورش استعدادهای شده، به طور سیستماتیک رهبری و مدیریت سازمان بقا می‌یابد.

همچنین باید خاطرنشان کرد که جانشین‌پروری با برنامه‌ریزی نیروی کار^۴ که در اکثر سازمانها متداول است تفاوت دارد. هر چند برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی جامع برای کلیه منابع انسانی سازمان است و از این جهت با جانشین‌پروری تشابه دارد ولی صبغه استعدادیابی و پرورش و شکوفایی استعدادهای در آن کم‌رنگ است. در جانشین‌پروری حتی ممکن است برای یک پست کلیدی، چندین نفر پرورش یابند.

حتی می‌توان بین مدیریت استعدادهای و جانشین‌پروری نیز تمایز قائل شد. چون در مدیریت استعدادهای تأکید بر شناسایی و پرورش بهترین استعدادهای شرکت است که معمولاً ۱۰ درصد سازمان را تشکیل می‌دهند؛ ولی جانشین‌پروری شامل همه افراد

1. double loop learning
2. replacement planning
3. proactive
4. workforce planning

در همه مشاغل و در همه سطوح می‌شود. شاید بتوان قرابت‌هایی را بین جانشین‌پروری و سرمایه‌های انسانی^۱ پیدا کرد؛ ولی جانشین‌پروری از این جهت از سرمایه انسانی متمایز می‌شود که در سرمایه انسانی تأکید بر ارزش اقتصادی انسانها در اقتصاد دانش‌محور است. البته توجه رویکرد سرمایه انسانی به انسانها صرفاً اقتصادی نیست و خلاقیت و تفکر آنها ارزشمند محسوب می‌شود ولی زمانی کار دشوار می‌شود که این ارزشمندی، اقتصادی تفسیر شود. به طور کلی باید خاطرنشان کرد که تعبیر ما از جانشین‌پروری با مفاهیم مذکور قرابتها و شباهتهایی دارد.

دلایلی وجود دارد که شرکتها را تشویق می‌کند تا جانشین‌پروری را عملی سازند از جمله اینکه (Rothwell, 2005: 23):

۱. جانشین‌پروری به استقرار برنامه استراتژیک سازمان کمک می‌کند.
۲. نیازمندیهای سازمان را تشخیص داده، نیازهای آموزش و توسعه را مشخص می‌کند.
۳. خزانه استعدادها را افزایش می‌دهد.
۴. فرصتهای زیادی برای افراد با عملکرد بالا ایجاد می‌کند.
۵. به برنامه‌ریزی مسیر شغلی افراد در سازمان کمک می‌کند.
۶. به پیشرفت زنان و اقلیتها در سازمان کمک می‌کند.
۷. توانایی افراد را برای مواجهه با محیط متغیر افزایش می‌دهد.
۸. قدرت سازمان را در موارد خروج داوطلبانه افراد از مشاغل کلیدی افزایش می‌دهد.

۹. با خروج نیروها، آسیب چندانی به سازمان وارد نمی‌شود.
 ۱۰. باعث می‌شود که سازمان راحت‌تر با اثرات کاهش اندازه مواجه شود.
- به طور سنتی شش نوع تحرک و جابه‌جایی شغلی در سازمانها وجود دارد: ورود (استخدام)، خروج (اخراج، استعفا، بازنشستگی، فرار مغزها)، ارتقای شغلی، تنزل رتبه، انتقال و پیشرفت، و توسعه در شغل فعلی (غنی‌سازی شغلی) (Rothwell, 2005: 35). علاوه بر اینها روشهای جدیدی همچون بازآرایی سازمانی، بازطراحی

فرایند، برون‌سپاری، خزانه استعداد، تسهیم شغلی^۱ و استخدام پاره‌وقت نیز ممکن است برای استخدام از بیرون و ارتقا از درون به کار رود که می‌توان از آنها در جانشین‌پروری بهره جست.

تحولات فناوری، جهانی شدن، نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه‌ها در صحنه رقابت فشرده، و کاهش وفاداری در کارکنان همگی ضرورت جانشین‌پروری را تشدید می‌کنند. این ضرورتها به مدیران گوشزد می‌کند برای اینکه برنامه جانشین‌پروری موفق و مؤثری داشته باشند به موارد زیر دقت کنند (Rothwell, 2005: 56-58):

۱. حمایت و مشارکت رهبران سازمان و مدیریت ارشد؛
 ۲. به‌گزینی از سازمانهای موفق دیگر؛
 ۳. مسئولیت‌پذیری در زمینه تحقق برنامه‌ها و پیامدهای آن؛
 ۴. تعمیم جانشین‌پروری به همه سطوح سازمان؛
 ۵. مقایسه عملکرد فعلی و استعدادهای آینده؛
 ۶. تعهد به شناسایی و آماده‌سازی جانشینان؛
 ۷. استقرار برنامه‌های توسعه‌ای خاص با مشارکت خود افراد و تشویق سؤالات انتقادی؛
 ۸. اشتغال به کار با تمام توان در حین برنامه‌های توسعه (تعطیل نشدن کار افراد)؛
 ۹. مشخص کردن چرا، چه، چگونه، کجا، کی و چه کسی در برنامه‌های توسعه؛
 ۱۰. توجه خاص به رابطه مراد-میریدی^۲ و مربیگری در برنامه‌های جانشین‌پروری.
- برای سنجش میزان موفقیت و اثربخشی برنامه جانشین‌پروری پرسشنامه جدول ۱-۱۲ طراحی شده است که می‌توانید میزان موافقت یا مخالفت خود را در مورد گزینه‌ها بیان کنید.

جدول ۱-۱۲ پرسشنامه ویژگیهای جانشین‌پروری مؤثر (Rothwell, 2005: 60).

ردیف	گزینه	کاملاً موافقم	موافقم	مختلط	مخالفم	کاملاً مخالفم
۱	برنامه‌های جانشین‌پروری با برنامه استراتژیک سازمان پیوند قوی دارد.					
۲	برنامه‌های جانشین‌پروری به برنامه‌های مسیر شغلی افراد پیوند یافته است.					
۳	برنامه‌های جانشین‌پروری با برنامه‌های آموزشی پیوند دارد.					
۴	اهداف قابل اندازه‌گیری برای عملیاتی کردن برنامه وجود دارد (مثل چند پست در سال).					
۵	اولویتها برای انتخاب جانشینها مشخص است.					
۶	سیاستهای مکتوب برای هدایت برنامه‌ها تدوین یافته است.					
۷	فلسفه و چرایی برنامه‌ها مشخص شده است.					
۸	برنامه عملیاتی برنامه جانشینی تدوین یافته است.					
۹	برنامه زمانی اقدامات و برنامه جانشینی مشخص شده است.					
۱۰	مسئولیت سازمان و افراد مشارکت‌کننده روشن است.					
۱۱	پاداشها و مشوقها برای مشارکت‌کنندگان تعیین شده است.					
۱۲	بودجه عملیاتی برنامه جانشین‌پروری تامین شده است.					
۱۳	ابزارهای مستندسازی برنامه مشخص شده است.					
۱۴	کارگاههای آموزشی مخصوص برای توجیه مدیران برگزار شده است.					
۱۵	کارگاههای آموزشی برای برنامه‌ریزی مسیر شغلی افراد برگزار شده است.					
۱۶	مسئولیتهای فعلی پستها مشخص شده است.					
۱۷	مسئولیتهای آینده پستها مشخص شده است.					
۱۸	سازوکارهای ارزیابی عملکرد افراد روشن شده است.					
۱۹	سازوکارهایی برای مقایسه مهارت‌های افراد با الزامات پست در آینده مشخص شده است.					
۲۰	روشی برای استعدادیابی سالیانه ایجاد شده است.					
۲۱	روشی برای پیش‌بینی نیازهای استعداد‌های آینده ایجاد شده است.					

ادامه جدول ۱-۱۲

ردیف	گزینه	کاملاً موافقم	موافقم	خستگی	مخالقم	کاملاً مخالفم
۲۲	روشی برای تحقق نیازهای برنامه‌های جانشین‌پروری از طریق برنامه‌های توسعه افراد تدوین یافته است.					
۲۳	روشی برای ارزیابی نتایج و پیامدهای برنامه‌های جانشین‌پروری تدوین یافته است.					
۲۴	مدیران ارشد سازمان خیلی از برنامه جانشین‌پروری حمایت می‌کنند.					
۲۵	برنامه جانشین‌پروری همه سطوح سازمان را دربر می‌گیرد.					

حال لازم است به صورت زیر نمره‌گذاری کنید: ۱ = کاملاً مخالفم، ۲ = مخالفم، ۳ = خستگی، ۴ = موافقم، ۵ = کاملاً موافقم. پس از اینکه نمرات همه گزینه‌ها را مشخص کردید، آنها را جمع کنید. اگر عدد به دست آمده بین ۱۰۰ تا ۱۲۵ است می‌توان امیدوار بود که برنامه جانشین‌پروری مؤثر خواهد بود. اگر عدد به دست آمده بین ۷۵ تا ۱۰۰ است، برنامه مشکلاتی دارد و اگر کمتر از ۷۵ است، یعنی اینکه برنامه با شکست مواجه خواهد شد.

یکی از ملزومات و پیش‌نیازهای جانشین‌پروری، شناسایی شایستگی‌هاست. بدین منظور لازم است مشخص شود که شایستگی^۱ چیست و چه کمکی به برنامه‌های جانشین‌پروری می‌کند. در اینجا لازم است روشن شود که شایستگی با موفقیت در شغل ارتباط دارد و به عنوان پیش‌بینی‌کننده عملکرد مدنظر قرار می‌گیرد. عده‌ای از اندیشمندان روان‌شناسی ترجیح می‌دهند که به جای هوش ریاضی-منطقی (IQ) از شایستگی استفاده کنند (Mclagan, 1973: 11; McClelland, 1980: 23). در نگاه آنها شایستگی‌ها بسیار بهتر از هوش، عملکرد را پیش‌بینی می‌کند؛ زیرا بسیاری از افراد که در تست‌های هوش نمرات بالایی اخذ می‌کردند، عملکرد بالایی نداشتند و از این رو شایستگی‌های شغلی^۲ اهمیت یافتند.

1. competency
2. job competencies

قبل از شروع برنامه جانشین‌پروری باید شایستگی‌های شغلی شناسایی و مدل شایستگی^۱ مشخص شود (Dubois & Rothwell, 2004). وقتی مدل شایستگی به دست آمد، می‌توان شایستگی‌های فرد را با آن مدل مقایسه کرد و ارزیابی شایستگی را انجام داد. 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. بر اساس مطالعه‌ای در ایالات متحده، در حدود ۱۰۰ میلیون دلار در سال صرف شناسایی مدل شایستگی در سازمانها می‌شود (Athey & Orth, 1999).

وقتی مدل شایستگی تدوین شد می‌توان نیروها را بر اساس شایستگی از کم تا زیاد دسته‌بندی کرد. در این حالت افراد مستعد و برجسته مشخص می‌شوند. استفاده از مدل شایستگی‌های شغلی این مزیت را دارد که می‌توان آن را در راستای شایستگی‌های محوری سازمان^۲ ایجاد و این دو را با هم همسو کرد. علاوه بر این، مدل شایستگی این امکان را فراهم می‌کند که افراد با عملکرد بالا از بقیه متمایز شوند و شایستگی‌های مورد نیاز حال و آینده برای هر کدام از مشاغل و بخش‌ها روشن می‌شود. با این کار عملاً انتظارات کاری از افراد در حال و آینده واضح می‌گردد و ملزومات ارزیابی عملکرد عینی، ملموس و دقیق فراهم می‌شود. از طرفی مدل شایستگی مثل یک مدل آرمانی می‌ماند که افراد می‌توانند آن را الگو قرار داده، متناسب با الزامات آن خود را توسعه دهند. از این طریق طرح توسعه فردی^۳ به دست می‌آید و فرد می‌داند که چگونه می‌تواند شایستگی‌های خود را توسعه دهد و به مدل کامل نزدیک‌تر شود (Rothwell, 2005: 83). برای اینکه بتوان مدل شایستگی را به دست آورد باید دو طرح مطالعاتی انجام دهیم:

۱. طرح مطالعه شایستگی حال^۴،

۲. طرح مطالعه شایستگی آینده^۵ (Rothwell, 2005: 84).

طرح مطالعه شایستگی حال، بر یک بخش یا دسته شغل یا گروه شغلی تأکید دارد.

1. competency model
2. organization core competencies
3. individual development plan
4. present competency study
5. future competency study

بدین منظور باید دو دسته افراد را در یک بخش از هم متمایز کرد: افرادی که عملکرد بسیار بالایی دارند و افرادی که از عملکرد متوسطی برخوردارند. در این حالت تفاوت بین افراد با عملکرد بالا و افراد با عملکرد متوسط مشخص می‌شود. بر مبنای این تفاوتها دو چیز روشن می‌شود: اول اینکه برای عملکرد بالا باید چه شایستگی‌هایی داشت که این شایستگیها در دسته اول یعنی افراد با عملکرد بالا وجود دارد. دوم اینکه چگونه افراد با عملکرد متوسط می‌توانند خود را به دسته اول برسانند. آنها چه شباهتهایی با دسته اول دارند و چه تفاوت‌هایی دارند که باید آنها را هم تبدیل به شباهت کنند. در این حالت برای افراد با عملکرد متوسط کاملاً روشن می‌شود که برای رسیدن به افراد با عملکرد بالا باید چه تغییراتی در خودشان بدهند، چه مهارتهایی به دست آورند و چه شایستگی‌هایی را توسعه دهند (Noe et al., 2009: 268).

طرح مطالعه شایستگی آینده نیز با 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^۱ آن در نظر گرفته شود؛ یعنی استراتژیهای منابع انسانی سازمان باید با استراتژی کلی سازمان همسو و در یک راستا باشد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۶). باید روشن کرد که سازمان می‌خواهد در آینده در کجا باشد و برای نیل به این جایگاه به چه شایستگی‌هایی نیاز دارد. در این حالت دیگر نمی‌توان فرض کرد که کسانی که در حال حاضر عملکرد بالایی دارند و شایستگیهای آنها مثل مدل ایدئال شایستگی شغلی است حتماً در آینده هم این گونه خواهند بود؛ پس نمی‌توان آنها را ملاک مدل شایستگی در آینده فرض کرد. بهترین کار این است که سناریوهایی برای شایستگیهای مورد نیاز در آینده تدوین کنیم. مسلماً پیچیدگیها و ابهام این حالت بیشتر از حالت اول و نیازمند تخصصهای متنوع و زمان زیاد است.

البته در بعضی مواقع کسانی که در فهرست جانشینان قرار نمی‌گیرند، در مسیر شغلی خود درجا می‌زنند و رشد و توسعه‌ای ندارند نیز از لحاظ شایستگی شغلی مطالعه می‌شوند که چرا چنین وضعی دارند. وقتی که مشکلات و عوامل بازدارنده این افراد مشخص شود بقیه نیز می‌توانند از آن موانع، دامها و آفتها پرهیز کنند. با توجه

به این مزایا مدل شایستگی شغلی به تحلیل شغلی سنتی ترجیح داده می‌شود، و شناسایی افراد با عملکرد بالا برای جانشینی و فراهم کردن اطلاعات ارزشمند برای مشاغل کلیدی و استراتژیک سازمان، زمینه را برای جانشین‌پروری موفق و مؤثر فراهم می‌کند. توصیه می‌شود وقتی که زمان و هزینه کافی وجود دارد و سازمان می‌تواند از افراد متخصص و تجربه بهره گیرد از این روش استفاده کند. در صورتی که مدل شایستگی وجود نداشته باشد، جانشین‌پروری به جایگزینی شغلی تبدیل می‌شود و صرفاً فردی در جای فرد قبلی می‌نشیند. در مدل شایستگی هم افراد با عملکرد بالا مشخص می‌شوند، هم عملکرد شغلی روشن می‌شود و هم شایستگی مورد نیاز حال و آینده به دست می‌آید، ضمن اینکه الزامات توسعه فردی کارکنان به طور دقیق، روشن می‌شود. وقتی که استانداردهای شایستگی به دست آمدند و خزانه استعدادها به وجود آمد، دیگر نیازی نیست که همه افراد برای جانشینی در یک شغل ارزیابی شوند؛ چرا که جانشینهای آن شغل بر اساس مدل شایستگی به ترتیب اولویت مشخص شده‌اند. با توجه به مطالب مذکور روشن می‌شود که شناسایی، ارزیابی و طراحی مدل شایستگی کاری بسیار ضروری و در عین حال دشوار است (Langdon & Marrelli, 2002).

توسعه شایستگی

بر اساس تحلیل مدل شایستگی و طرح مطالعاتی شایستگی حال و آینده، وضعیت موجود (بر اساس بازخور ۳۶۰ درجه و مراکز ارزیابی) و مطلوب (بر اساس مدل شایستگی) شایستگیها در سازمان به دست می‌آید. باید خاطرنشان کرد که تأکید این مبحث بر شایستگی منابع انسانی است نه شایستگی سازمان. خروجی این تحلیلها روشن می‌کند که سازمان از لحاظ شایستگی کجاست و کجا باید باشد. برای نیل از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب باید استراتژیهای توسعه شایستگیها مشخص شوند و استقرار یابند. این استراتژیها درصددند تا شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب را پر کنند. یکی از اصلی‌ترین استراتژیهای توسعه شایستگی، آموزش است. آموزش به شکلهای متنوعی همچون حضور در کلاس درس به سبک سخنرانی، مشارکت در

کارگاه‌های آموزش حضوری، آموزش غیرحضوری (الکترونیکی و مجازی)، خواندن کتب، مقالات و نشریات، آموزشهای شنیداری و دیداری صورت می‌گیرد (Rothwell, 2005: 86). این آموزشها باید متمرکز بر شایستگی باشد، یعنی اگر مثلاً شایستگی «مهارتهای ارتباطی» موردنظر است، استراتژی توسعه شایستگی باید در راستای ایجاد این مهارت باشد. در این راستا از یک سو باید مهارتهای ارتباطی عام^۱ مثل گوش دادن مؤثر، توجه به سبک شنوایی طرف مقابل، و تفاوتهای زنان و مردان در ارتباط مورد توجه قرار گیرد که این استراتژی توسعه شایستگی عام است. از سوی دیگر استراتژی توسعه شایستگی خاص هم باید مدنظر باشد، مثلاً فردی که در سازمان ارتباطات بسیار مؤثری دارد به عنوان متور انتخاب شود و افراد با وی کار کنند تا این نوع ارتباطات را بیاموزند (Zagenczyk, 2009)، یا اینکه افراد با کسانی که ارتباطات مؤثر در سازمان دارند مصاحبه کنند و ظرایف ارتباطات در سازمان را متوجه شوند. سؤالات جدول ۲-۱۲ به این موضوع کمک می‌کند.

جدول ۲-۱۲ رهنمودهایی برای توسعه شایستگیهای خاص (Rothwell, 2005: 88)

از بین افرادی که عملکرد بسیار موفقی دارند (کارکنان نمونه) چند نفر را انتخاب کنید و اطلاعات زیر را جویا شوید.

عنوان شغلی

سابقه کار

چه عواملی به شکل‌گیری شایستگیهای شما کمک کرده است؟

تا چه اندازه تجربه کاری به بروز این شایستگیها مرتبط است؟ چگونه؟

چگونه می‌توانید به یک فرد تازه‌کار کمک کنید تا مثل شما شایستگیهای لازم را پیدا کند؟

چه شایستگیهایی را برای موفقیت در این سازمان و در این شغل توصیه می‌کنید؟

چه مشوقها و فشارهایی برای توسعه شایستگیها لازم است؟

کدام بخش در سازمان، بهترین مرکز برای توسعه این نوع شایستگیهاست و چرا؟

چه کارهایی باید برای توسعه شایستگی انجام داد؟

چه کسانی را در سازمان برای تقویت شایستگیهای یک تازه‌کار پیشنهاد می‌کنید که می‌توانند

کمک کنند؟

چه تدابیری برای توسعه شایستگیها در این سازمان لازم است؟

چه موانع و آفتهایی موجب می‌شود نتوانیم به شایستگیها دست یابیم؟

مدیریت تغییر

یکی از چالشهای اساسی پیش روی مدیران در فرایند جانشین‌پروری ایجاد تغییر و برخورد مناسب با مقاومتهای احتمالی در برابر تغییرات حاصل از جانشین‌پروری است. قبل از جانشین‌پروری باید محیط مناسب و عوامل تسهیل‌کننده^۱ مهیا و عوامل بازدارنده^۲ تضعیف و حذف شود. عوامل بازدارنده موجب اصطکاک و تضعیف تغییر می‌شوند، و نیروهای تسهیل‌کننده و پیش‌برنده موجب می‌شوند تغییرات در راستای جانشین‌پروری بهتر انجام شود. اگر می‌خواهیم از طریق جانشین‌پروری به وضعیت مطلوب در آینده برسیم باید وضعیت موجود را متحول کنیم، و این تغییر و تحول مسلماً با مقاومت همراه خواهد بود.

بهترین نقطه شروع برای مدیریت تغییر، مسئله‌یابی است. باید روشن کرد که مسائل و مشکلاتی در سازمان وجود دارد که با انجام تغییرات برطرف می‌شوند؛ یعنی نیاز به تغییر باید احساس شود. مشکلات زمان حال، مبنای مناسبی برای طرح‌ریزی آینده‌ای است که مبرا از این مشکلات باشد. برخی از مسائل حتی ممکن است بحران‌زا باشند و امور شرکت را مختل کنند. وقتی مسائل شدید، بزرگ و بحران‌زا را مطرح کنیم، افراد ناخودآگاه^۳ به دنبال راه حل می‌گردند. حال با به پیش کشیدن ضرورت‌هایی همچون حفظ نخبان، حفظ تداوم مدیریت و رهبری، تسهیل پیشرفت و توسعه کارکنان، پیدا کردن جانشینان صلاحیت‌دار و روشن شدن مسیر شغلی افراد می‌توان جانشین‌پروری را به کارکنان القا کرد. اگر به این ضرورتها توجهی نشود مشکلات زیادی برای سازمان پیش می‌آید. در این حالت مدیران به راحتی نمی‌توانند برای مشاغل کلیدی، نیروهای کیفی را استخدام کنند و ممکن است تبعیض و اضطراب‌ها موجب شود انتخابهای نامناسبی صورت پذیرد. در این حالت کارکنان تصور می‌کنند که مبنای انتخاب سلیقه‌ای است و تبارگماری و استخدام خویشاوندان و دوستان متداول شده است. ضمن اینکه ممکن است اثر من‌سانی که قبلاً ذکر شد نیز رخ دهد و مدیر کسانی را که شباهت بیشتری به خودش از لحاظ قومیت، نژاد،

1. driving forces
2. restraining forces
3. similar to me effect

جنسیت، مذهب، ملیت و تحصیلات دارند ترجیح دهد. همچنین یکی از مشکلاتی که برای سازمان پیش می‌آید ترک خدمت و جابه‌جایی^۱ بیش از اندازه منابع انسانی است. جذب و حفظ نخبگان یکی از چالشهای اصلی مدیریت منابع انسانی است. در صورت اهمیت ندادن به نیروهای کیفی و با عملکرد بالا و عدم توجه به مسیر شغلی و توسعه آنها نرخ ترک خدمت در سازمان بیش از اندازه خواهد بود. در این حالت مشاغل کلیدی و استراتژیک سازمان با افراد ضعیف، بیرون از سازمان، تازه‌کار و فاقد صلاحیت پر خواهد شد و در بلندمدت فاجعه برای سازمان رخ خواهد داد.

یکی از راههای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، تشریح منافع است که از جانشین‌پروری حاصل می‌شود یا نیازهایی است که در سازمان احساس می‌شود. باید بین چشم‌انداز و مأموریت سازمان و نیازهای کنونی در راستای نیل به آن ارتباط برقرار کرد؛ مثلاً می‌توان با تدوین وقایع شش ماه اخیر سازمان در زمینه خروج نیروهای کیفی این نیاز را مطرح کرد و آن را به نبود برنامه‌های جانشین‌پروری نسبت داد. یا اینکه می‌توان با ارائه گزارش در زمینه سن و سابقه مدیران سازمان و فاصله آنها تا بازنشستگی، نیاز به برنامه جانشین‌پروری را برجسته کرد. این گزارش نشان خواهد داد که در ده سال آینده چه تعداد از مشاغل کلیدی و استراتژیک خالی خواهد شد و با چه سرعتی این مسئله رخ خواهد داد و چه درصدی از این تعداد حتماً باید از نیروهای داخل سازمان پر شود.

متقاعد کردن مدیران ارشد و سیاست‌گذاران سازمان در جانشین‌پروری بسیار مهم است. بدون حمایت بی‌دریغ مدیران ارشد و تعهد آنها، جانشین‌پروری روی کاغذ باقی می‌ماند. آنها می‌توانند به شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک، شایستگیهای رهبری و عوامل کلیدی موفقیت کمک شایانی بکنند. علاوه بر تمایلات مدیران ارشد، ساختار سازمانی، فرایندهای کاری و فرهنگ سازمانی بسیار مهم است. باید برآورد کرد که این عوامل تا چه اندازه از برنامه‌های جانشین‌پروری حمایت می‌کنند یا چه جنبه‌هایی از آنها نیازمند تغییر است.

همسو کردن برنامه‌های جانشین‌پروری با برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی و

کل سازمان بسیار مهم است. در عالم واقعی این همسویی کار چندان ساده‌ای نیست و نیازمند مدیریت هوشمندانه تغییر است. اجرایی کردن استراتژیها نیازمند افراد مناسب در جایگاههای مناسب است. وقتی که این ابهام وجود دارد که افراد مناسب چه کسانی هستند، مشاغل کلیدی و استراتژیک کدام‌اند و چه زمانی افراد باید جایگزین شوند، اجرایی کردن استراتژیها کار چندان ساده‌ای نیست. در صورت وجود چنین مشکلاتی، استراتژی تدوین شده با استراتژی اجرا شده فاصله بسیاری خواهد داشت (Rothwell, 1998).

برنامه‌های جانشین‌پروری حمایت‌کننده استراتژیهای سازمان‌اند و استراتژیهای سازمان نیز برای اجرایی شدن نیازمند برنامه‌های جانشین‌پروری مناسب‌اند تا رهبری به استراتژی پیوند بخورد؛ یعنی باید رهبران مناسب آینده شناسایی شوند تا استراتژیهای آینده را عملیاتی کنند. بدین منظور لازم است که در ارزیابی نقاط قوت و ضعف داخلی، توجه ویژه‌ای به رهبری شود. اکثر سازمانها برنامه‌های استراتژیک خود را بر اساس اطلاعات بازاریابی و مالی تنظیم می‌کنند و چون مدیریت منابع انسانی مورد غفلت قرار می‌گیرد در عمل شکست می‌خورند (Rothwell & Kazanas, 2003). بدین منظور لازم است مطالب جدول ۳-۱۲ مدنظر قرار گیرد.

جدول ۳-۱۲

ده فرمان برای همسویی جانشین‌پروری با برنامه‌های استراتژیک

۱. استخدام، انتخاب و انتصاب در سازمان را به طور سیستماتیک انجام دهید.
۲. فرایند حفظ، بهسازی و توسعه کارکنان جدید را جدی بگیرید.
۳. سیستم جبران خدمات را در راستای ارتقا از داخل سازمان طراحی کنید.
۴. به تحصیلات و آموزش حین خدمت توجه ویژه داشته باشید.
۵. آموزشها و برنامه‌های توسعه افراد را به خاطر نیازهای آنی و آتی تنظیم کنید.
۶. سیستم پاداش را در راستای جذب و حفظ نخبگان طراحی کنید.
۷. موانع پذیرش پستهای مدیریتی را شناسایی و برطرف کنید.
۸. سیستم ارزیابی عملکرد را در راستای تقویت افراد با عملکرد بالا طراحی کنید.
۹. سعی کنید سیستم بازخور از چند منبع (۳۶۰ درجه) باشد.
۱۰. سعی کنید منافع حاصل از جانشین‌پروری هم فرد و سازمان را در نظر بگیرید.

مصاحبه با مدیران ارشد سازمان و همچنین مرور برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی و کل سازمان، اطلاعات ارزشمندی را به منظور طراحی یک برنامه مناسب برای جانشین‌پروری فراهم می‌کند ولی نباید از بهترین اقدامات سازمانهای مشابه دیگر در داخل یا بیرون صنعتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند غافل شد. به‌گزینی از اقدامات سازمانهای دیگر می‌تواند اطلاعات بسیار جالبی برای جانشین‌پروری فراهم کند. از طرفی اگر مدیران سازمان اطلاع پیدا کنند که رقبا اقدامات خوبی در این زمینه انجام داده‌اند، بیشتر از برنامه‌های جانشین‌پروری استقبال و حمایت می‌کنند. اگر سازمان مشابهی در داخل صنعت نباشد که جانشین‌پروری را انجام داده باشد می‌توان از پانصد شرکت شناخته شده‌ای که فورچون فهرست می‌کند مثل جنرال الکتریک، جنرال موتورز، کوکاکولا، زیراکس، موتورولا و آی‌بی‌ام استفاده کرد که کارهای بسیار برجسته‌ای را در این زمینه انجام داده‌اند.

جدول ۴-۱۲

ده فرمان برای به‌گزینی اقدامات سازمانهای دیگر (Rothwell, 2005: 113)

۱. روشن کنید که چه چیزهایی باید به‌گزینی شود و اهداف خاص چیست.
۲. شرکتهای مورد مقایسه را شناسایی کنید.
۳. روشهای مناسب جمع‌آوری و تحلیل داده را تعیین کنید.
۴. شکاف عملکرد موجود سازمان با سازمانهای مشابه را شناسایی کنید.
۵. سطح عملکرد در آینده را مشخص کنید.
۶. یافته‌های حاصل از به‌گزینی را اشاعه داده، نسبت به آنها پذیرش ایجاد کنید.
۷. بر اساس یافته‌های به‌گزینی، اهداف عملکردی و کارکردی را تدوین کنید.
۸. بر اساس یافته‌های به‌گزینی طرحهای عملیاتی را توسعه دهید.
۹. طرحهای عملیاتی خاصی را اجرا و پیشرفت کار را کنترل کنید.
۱۰. نتایج را ارزیابی و دوباره فرایند به‌گزینی را شروع کنید.

برای کسب اطلاعات ارزشمندی از فرایند به‌گزینی، سؤالات مصاحبه ذیل که به صورت نیمه‌ساختاریافته طراحی شده‌اند کمک شایانی می‌کند. لازم به ذکر است که سازمانها به راحتی این نوع اطلاعات را در اختیار شرکتهای دیگر قرار نمی‌دهند، از این رو باید کوشید سازمانهایی را انتخاب کرد که برخی از اعضای

کلیدی سازمان با آنها در ارتباط باشند (Rothwell, 2005: 115):

۱. بیانیه مأموریت شما برای مدیریت جانشین‌پروری چیست؟
 ۲. فلسفه برقراری برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان شما چیست؟
 ۳. سازمان شما چه اهدافی را برای برنامه‌های مدیریت جانشین‌پروری تدوین کرده است؟
 ۴. مشاغل کلیدی و استراتژیک در سازمان شما چگونه تعریف می‌شود؟
 ۵. چه مشاغلی در سازمان شما کلیدی و استراتژیک محسوب می‌شوند؟ چرا؟
 ۶. الزامات و شرایط لازم برای مشاغل کلیدی و استراتژیک چگونه شناسایی و احساس می‌شوند (مثل عوامل کلیدی موفقیت، مسئولیتها، شایستگیها)؟
 ۷. عملکرد شغلی در سازمان شما چگونه ارزیابی می‌شود؟
 ۸. آیا سازمان شما بر مبنای نمودار سازمانی، نمودار جایگزینی افراد را هم تدوین کرده است؟
 ۹. سازمان شما چگونه شایستگیها و شرایط احراز مشاغل کلیدی و استراتژیک را تعیین می‌کند؟
 ۱۰. برنامه‌های جانشین‌پروری و استراتژیهای سازمانی را چگونه با هم پیوند می‌زنید؟
 ۱۱. برنامه‌های جانشین‌پروری و استراتژیهای منابع انسانی را چگونه با هم پیوند می‌زنید؟
 ۱۲. جانشینان برای مشاغل کلیدی و استراتژیک چطور شناسایی می‌شوند؟
 ۱۳. افراد با عملکرد بالا را که بتوانند در سطوح بالاتر موفق باشند چطور شناسایی می‌کنید؟
 ۱۴. چه برنامه‌هایی برای توسعه افراد تدارک دیده‌اید؟
 ۱۵. آیا در برنامه‌های جانشین‌پروری از نرم‌افزار خاصی هم استفاده می‌کنید؟ چرا؟
 ۱۶. برنامه‌های جانشین‌پروری را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
- ۳۶ درصد مدیران امریکایی معتقدند که جانشین‌پروری مهم است و ۶۴ درصد دیگر معتقدند که بسیار حیاتی و حساس است ولی ۵۵ درصد آنها بر این باورند که چگونگی مدیریت کارا و مؤثر آن را نمی‌دانند (Rothwell, 2005: 118).

سازمان قبل از شروع جانشین‌پروری باید یک تحلیل ریسک از افراد کلیدی به عمل آورد. افراد کلیدی در همه سطوح سازمان وجود دارند و صرفاً در پستهای بالا نیستند. با این تحلیل مشخص می‌شود که کدام بخشهای سازمان ریسک بالاتری در زمینه از دست دادن افراد کلیدی دارند.

تنظیم مأموریت، سیاستها و رویه‌ها

تنظیم بیانیه مأموریت، گام اولیه بسیار مهمی در جانشین‌پروری است. باید مشخص شود که ذی‌نفعان کلیدی سازمان چه انتظاراتی از برنامه‌های جانشین‌پروری دارند، و زیربنای فکری برنامه‌های جانشین‌پروری چیست؟ در این مرحله مشخص می‌شود که اهداف برنامه‌های جانشین‌پروری چیست و به چه نتایجی باید برسد. برنامه مأموریت، هدف جانشین‌پروری و فلسفه وجودی آن را تبیین و نتایج ارزشمند مورد انتظار را ترسیم می‌کند. سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران سازمان باید بیانیه مأموریت را به گونه‌ای تنظیم کنند که به سؤالات جدول ۵-۱۲ پاسخ دهد.

جدول ۵-۱۲ سؤالات برای تنظیم بیانیه مأموریت (Rothwell, 2005: 113)

۱. مشاغل کلیدی و استراتژیک شامل چه مشاغلی می‌شود؟
۲. افراد با عملکرد بالا چگونه تعریف می‌شوند و مسئولیت سازمان در شناسایی افراد با عملکرد بالا چیست و چه باید باشد؟
۳. افراد نمونه چگونه تعریف می‌شوند و چه شاخصهایی برای انتخاب آنها تدوین شده است و مسئولیت سازمان در برابر افراد نمونه چیست و چه باید باشد؟
۴. مشاغل کلیدی و استراتژیک چگونه باید پر شوند و چند درصد از مشاغل کلیدی باید از درون سازمان پر شوند؟ چرا؟
۵. چند درصد از مشاغل کلیدی باید حداقل یک جانشین داشته باشند؟
۶. حداکثر نرخ ترک خدمت افراد با عملکرد بالا و افراد نمونه چقدر باید باشد و برای کاهش ترک خدمت آنها چه باید کرد؟
۷. چند درصد مشاغل کلیدی و استراتژیک باید به زنان، اقلیتها و افراد معلول اختصاص یابد؟
۸. با چه تدابیری باید توسعه افراد با عملکرد بالا را فراهم کرد و نقش و مسئولیت مدیریت منابع انسانی در این فرایند توسعه چه باید باشد؟
۹. سازمان چگونه باید با افرادی که عنوان عملکرد بالا دارند ارتباط برقرار کند؟
۱۰. چه نتایج قابل اندازه‌گیری‌ای مورد انتظار است؟

برای اینکه بتوانیم بیانیه مأموریت را تکمیل کنیم باید پرسشهای مذکور را از مدیران منابع انسانی، اعضای هیئت مدیره، مدیرعامل و معاونین سازمان پرسیم. علاوه بر این باید با متخصصان توسعه مدیریت و توسعه منابع انسانی نیز که بهروز هستند مصاحبه کرد. باید دقت داشت که حتماً مدیران در این مرحله مشارکت داشته باشند و گرنه در حین اجرا از برنامه‌های جانشین‌پروری حمایت نخواهند کرد. پس از اینکه مصاحبه‌ها تمام شد باید نسخه اولیه بیانیه مأموریت را تنظیم کرد و برای همه مدیران فرستاد تا کلیت آن را ملاحظه کنند و در صورت نیاز توصیه‌هایی ارائه دهند. مزیت این روش این است که هم از متخصصان بیرون سازمان استفاده می‌شود تا «چرخ دوباره اختراع نشود» و از تجربیات موفق سازمانهای دیگر استفاده گردد، و هم از مدیران و متخصصان داخل سازمان استفاده می‌شود که به ضرورتها و الزامات سازمان آگاهی دارند. پس از اینکه همه مشارکت‌کنندگان داخل و بیرون سازمان نسخه نهایی را تأیید کردند، باید آن را به تأیید مدیرعامل یا نفر اول سازمان رساند تا حمایت وی در طول برنامه جانشین‌پروری استمرار یابد.

پس از اینکه بیانیه مأموریت برنامه‌های جانشین‌پروری تنظیم و تأیید شد، باید خط‌مشی^۱ و رویه‌های^۲ استقرار برنامه جانشین‌پروری تدوین شود. تدوین خط‌مشی و رویه‌ها تضمین می‌کند که برنامه‌های جانشین‌پروری در مرحله عمل نیز موفق شوند و صرفاً در حد نوشته باقی نمانند. بهتر است که این خط‌مشی و رویه‌ها مکتوب و در سازمان مستندسازی شوند و به اطلاع عوامل کلیدی برسند. بیانیه مأموریت مثل چتری خط‌مشی و رویه‌های جانشین‌پروری را دربر می‌گیرد. باید بین سه مؤلفه مأموریت، خط‌مشی و رویه‌ها هماهنگی و سازگاری وجود داشته باشد. اگر این سه مؤلفه با هم ناسازگار باشند و همدیگر را نقض کنند، احتمال موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری کاهش می‌یابد. برای نمونه، مثالی در جدول ۶-۱۲ ارائه شده است.

1. policy
2. procedures

جدول ۱۲-۶ نمونه‌ای از بیانیه مأموریت، خط‌مشی و رویه‌های جانشین‌پروری

بیانیه مأموریت:

هدف برنامه جانشین‌پروری در دانشگاه تهران این است که در هر زمانی، افراد نخبه و مستعد را برای مشاغل کلیدی آماده‌سازی کند. دانشگاه تهران به فرصت برابر همه اساتید و کارکنان بدون توجه به جنسیت، قومیت و ملیت معتقد است.

خط‌مشی:

خط‌مشی دانشگاه تهران این است که به اساتید و کارکنان در حد امکان کمک کند تا همه استعدادهای بالقوه خود را بالفعل کنند و با برنامه‌ریزی مسیر شغلی، در عین موفقیت خود، اهداف دانشگاه را نیز محقق سازند. دانشگاه تهران معتقد است که مشاغل کلیدی حتماً باید از منابع داخلی پر شوند و بدین منظور باید منابع انسانی کیفی شناسایی شوند و پرورش یابند.

رویه‌ها:

جایگزینی افراد در مشاغل کلیدی از درون دانشگاه خواهد بود. هر سال عملکرد افراد ارزیابی خواهد شد تا مشخص شود چه کسانی عملکردهای بسیار بالایی دارند (ارزیابی گذشته و حال). هر سال توان بالقوه افراد ارزیابی خواهد شد تا مشخص شود چه اندازه با پیشرفتهای آینده دانشگاه تناسب خواهند داشت (ارزیابی آینده‌نگر). هر سال برنامه‌های توسعه به منظور افزایش تواناییهای منابع انسانی برای تأمین نیازهای آینده دانشگاه اجرا خواهد شد (پر کردن شکاف بین توانمندیهای حال و نیازهای آینده).

شناسایی گروههای هدف

یک مرحله بسیار مهم در جانشین‌پروری این است که چه کسانی باید شانس انتخاب داشته باشند. آیا باید صرفاً بر مدیریتهای سطوح بالا تأکید شود یا اینکه کل سازمان مدنظر قرار گیرد؟ آیا جانشین‌پروری باید بر مشاغل مدیریتی تأکید کند یا مشاغل فنی را شامل شود؟ پاسخ به این سؤالات بستگی به شرایط سازمان دارد و بر اساس این شرایط سیاست‌گذاران سازمان مخاطبان برنامه‌های جانشین‌پروری را انتخاب می‌کنند. البته نباید از نظر دور داشت که اکثر برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمانها تأکید بر مدیریت ارشد و سطوح بالا دارد (Zajac, 1990: 218). جدول ۷-۱۲ کمک می‌کند که گروه هدف^۱ در برنامه‌های جانشین‌پروری مشخص شود. از آنجا که سازمان

1. target group

در عمل نمی‌تواند برای همه مشاغل سازمان جانشین پرورش دهد، عقلایی‌ترین راه حل آن است که این کار را برای مشاغل کلیدی انجام دهد.

جدول ۷-۱۲

ردیف	گروه هدف	مشاغل کلیدی مدنظر سازمان
۱	مدیران ارشد	مدیرعامل و معاونین
۲	مدیران میانی	مدیران کل فروش، تولید، بازاریابی، منابع انسانی و مالی
۳	سرپرستان	سرپرستان خرید و تدارکات، فروش، مهندسی، کیفیت، اداری، مالی، انفورماتیک
۴	حرفه‌ایها و فنیها	مهندسان، متخصصان رایانه، متخصصان فروش، بازاریابی
۵	کارکنان	امور دفتری، کارکنان ساعتی، کارکنان اداری

نقشهای کلیدی در جانشین‌پروری

به طور کلی سه نقش مدیرعامل، معاون منابع انسانی و خود فرد در موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری مؤثر است. این سه نقش مکمل هم‌اند و نارسایی در هر کدام از آنها، موفقیت و اثربخشی برنامه‌های جانشین‌پروری را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. مدیرعامل نقش حیاتی در موفقیت جانشین‌پروری دارد. اعضای هیئت مدیره نیز پشتیبانان خوبی هستند و اگر تمایل داشته باشند که در جهت‌دهی برنامه‌ها مشارکت داشته باشند باید از آنها استفاده کرد. ممکن است اعضای هیئت مدیره بخواهند نقش نظارتی اعمال کنند و فرایند جانشین‌پروری را زیر نظر داشته باشند، باید توجه داشت که حساسیت هیئت مدیره موجب دلگرمی مشارکت‌کنندگان می‌شود. نکته بسیار مهم اینکه مدیرعامل نباید برنامه‌های جانشین‌پروری را به معاونت منابع انسانی واگذار کند، چرا که اهمیت مسئله کاهش خواهد یافت.

نقشی که معاونت منابع انسانی باید ایفا کند پس از اعلام آغاز برنامه جانشین‌پروری، با تأیید و امضای شخص مدیرعامل، شروع می‌شود. باید جلسات مستمری با حضور شخص مدیرعامل به صورت سه ماهه یا شش‌ماهه تنظیم و برنامه‌های جانشین‌پروری را رصد کرد.

معاونت منابع انسانی نقش محوری در جانشین‌پروری دارد. هماهنگی بین

واحدها، جمع‌آوری اطلاعات در مورد افراد، فراهم کردن فناوریهای پشتیبان برنامه جانشین‌پروری، احصای نیازهای سازمانی، شناسایی شایستگیهای حال و آینده، ارزیابی عملکرد حال و تواناییهای مورد نیاز آینده، استراتژیهای توسعه شایستگی و برنامه‌های توسعه افراد بخشی از این نقشهاست. بدین منظور معاونت منابع انسانی باید افراد توانمند و خبره‌ای را به کار گیرد که دارای اختیار لازم بوده، بتوانند این مسئولیت خطیر را به عهده گیرند. بهتر است که این افراد از بین کارکنان نمونه سازمان انتخاب شوند و جزء بهترینها باشند.

سرانجام خود فرد نیز نقش کلیدی در موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری دارد. افرادی که در برنامه‌های جانشین‌پروری به عنوان جانشینان آینده مشارکت می‌کنند خودشان نیز باید اهداف بزرگ‌تری در آینده داشته باشند. نباید تصور شود که همه افراد دوست دارند ارتقا پیدا کنند و هر کدام که برای جانشین‌پروری انتخاب شوند مناسب خواهند بود. برای اینکه افراد نقش مؤثری در برنامه‌های جانشین‌پروری ایفا کنند، همسویی برنامه‌های توسعه افراد و برنامه مسیر شغلی آنها با برنامه‌های جانشین‌پروری بسیار مهم است.

بحران اولویت در جانشین‌پروری

برای توسعه برنامه جانشین‌پروری کارهای زیادی باید انجام شود و تنوع کارها باعث می‌شود که اولویتها فراموش یا نادیده گرفته شود. بنابراین باید اولویتهای کوتاه‌مدت و بلندمدت فهرست شود. بهتر است کمیته‌ای در معاونت منابع انسانی تشکیل شود و اولویتها را شناسایی کند. جدول ۸-۱۲ به اولویت‌بندی برنامه‌های جانشین‌پروری کمک می‌کند. مواردی که باید انجام شوند از نظر اولویت به پنج دسته تقسیم می‌شوند. بهتر است از تصمیم‌گیرندگان اصلی سازمان در مورد اولویت‌بندی این موارد نظرسنجی شود و آنها نظر خود را در مورد اولویت هر کدام از موارد بیان کنند و اگر فعالیت خاصی مدنظرشان است که در فهرست اولویتها نیست اضافه کنند. اعداد به صورت زیر تفسیر می‌شوند:

۱= خیلی ضروری و اولویت اول؛

۲= ضروری؛

۳= مهم ولی می توان بعد شروع کرد؛

۴= اولویت میان مدت؛

۵= اولویت بلندمدت.

جدول ۸-۱۲ اولویت بندی فعالیتها در جانشین پروری (Rothwell, 2005: 146)

ردیف	فعالیت	اولویت
۱	تهیه برنامه عملیاتی برای شروع کار	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۲	آموزش مدیران برای ایفای نقشهای جانشین پروری	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۳	آموزش کارکنان برای نقشهای جانشین پروری	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۴	سازماندهی جلسات توجیهی	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۵	تعریف نیازمندیها، فعالیتها، مسئولیتها و شایستگیهای حال و آینده	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۶	شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و مسئولیتها	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۷	ارزیابی عملکرد کنونی کارکنان	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۸	ارزیابی استعدادهای کارکنان برای آینده	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۹	فراهم کردن زمینه برنامه ریزی مسیر شغلی برای کارکنان در سازمان	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۱۰	آماده سازی برنامه های توسعه افراد با در نظر گرفتن چهارچوبهای قانونی	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۱۱	برآورد مشاغلی که نیاز به جایگزین دارند	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۱۲	ارزیابی هزینه-منفعت برنامه جانشین پروری	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۱۳	همسوسازی جانشین پروری با اهداف استراتژیک	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۱۴	لطفاً موارد دیگری که در نظر دارید مرقوم فرمایید.	۱ ۲ ۳ ۴ ۵

طرح عملیاتی

عملی کردن و واقعیت بخشیدن به برنامه هایی که روی کاغذند نیازمند سختکوشی است. در این راستا داشتن یک طرح عملیاتی^۱ بسیار مؤثر است. طرح عملیاتی موجب می شود برنامه های جانشین پروری به دقت اجرا و به طور مشخص مسئول انجام هر یک از کارها تعیین شود؛ یعنی:

۱. چه کسی چه کاری را انجام می‌دهد؟

۲. چه کارهایی باید انجام شود و چرا؟

۳. کارها در چه زمانی باید انجام پذیرند؟

۴. کارها در کجا باید انجام شوند؟

۵. کارها چگونه باید انجام شوند (Rothwell, 2005: 156)؟

برای تنظیم برنامه عملیاتی بهتر است بر اساس فرم اولویت‌بندی عمل کنیم؛ یعنی مشخص کنیم که برای نیل به هر اولویت چه کارهایی باید انجام گیرد و پس از آن مسئول انجام کار مشخص شود. پس از اینکه این موارد مشخص شد، مهلت زمانی و شرایط مکانی آن فعالیتها تعیین می‌شود. جدول ۹-۱۲ راهنمای خوبی در این زمینه است.

جدول ۹-۱۲ طرح عملیاتی برای اقدامات جانشین‌پروری

ردیف	اولویت	چرایی	وظایف	مسئولیت	محل	مهلت زمانی	چگونگی
			چه کارهایی باید انجام شود	چه کسی باید انجام دهد	در کجا باید انجام شود	تا چه زمانی باید انجام شود	چگونه باید انجام شود
۱							
۲							
۳							
۴							
۵							
⋮							

یکی از مشکلاتی که برنامه عملیاتی با آن مواجه است، عدم همکاری برخی از مدیران در ارائه اطلاعات است. نباید فراموش کرد که برنامه جانشین‌پروری موجب تغییر می‌شود و تغییر نیز منافع برخی از افراد را به خطر می‌اندازد؛ از این رو عده‌ای از دادن اطلاعات و کمک به برنامه‌های جانشین‌پروری خودداری می‌کنند. اگر افراد درگیر برنامه از بیرون سازمان باشند، این مسئله حادث‌تر خواهد بود. مسئله دیگر در مورد جانشینان برای مشاغل کلیدی است. آگاهی افراد نمونه و با عملکرد

بالا از جایگزین شدن خودشان در آینده در مشاغل کلیدی ممکن است پیامدهای مخربی در پی داشته باشد. ممکن است افرادی که برای این برنامه انتخاب نشده‌اند، انگیزه خود را از دست بدهند و از سازمان خارج شوند. بنابراین نقش مدیرعامل و مدیر منابع انسانی در این زمینه بسیار حساس است که بتوانند همه شرایط را زیر نظر داشته باشند و افراد را متقاعد کنند. از یک طرف ممکن است خود افرادی که انتخاب شده‌اند دچار غرور و تکبر شوند و تصور کنند که پیشرفت و ارتقای آنها قطعی است و این امر موجب انگیزه‌سوزی شود. از طرف دیگر اگر شرایط سازمان تغییر یابد و جانشینی آنها منتفی شود، ممکن است این «شاهزادگان تاجدار» دچار یأس و ناامیدی شوند یا به طور مرتب سازمان را تهدید به رفتن و باج‌گیری کنند (Rothwell, 2005: 158).

در اینجا این مسئله اساسی مطرح است که آیا باید برنامه‌های جانشین‌پروری را به صورت آشکار اعلام کرد یا اینکه باید محرمانه تلقی شود. استراتژی سازمانها در این مورد متفاوت است. برخی استراتژی آشکار را در پیش می‌گیرند و به افراد اعلام می‌کنند که جانشین کدام مشاغل کلیدی خواهند بود، و برخی به صورت محرمانه این کار را انجام می‌دهند تا موجب انگیزه‌سوزی دیگران نشود. هر کدام از این دو استراتژی مزایا و معایب خود را دارد. توصیه می‌شود ترکیبی از دو استراتژی انتخاب شود؛ یعنی موارد کلی در مورد جانشین‌پروری در سازمان اعلام شود ولی در مورد اینکه جانشینان چه کسانی خواهند بود هیچ قول قطعی به کسی داده نشود تا مشارکت در برنامه‌های جانشین‌پروری به معنی جانشینی قطعی و مسلم تلقی نشود.

به منظور روشن شدن طرح عملیاتی لازم است که معاونت منابع انسانی جلساتی را ترتیب دهد، و در آنها جانشین‌پروری تعریف و چرایی آن تبیین و ارتباط آن با شرایط کنونی سازمان و برنامه‌های استراتژیک کل سازمان و منابع انسانی بیان شود. پس از آن بیانیه مأموریت، سیاست، رویه‌ها و فعالیتها مدنظر قرار گیرد. سپس نقش هر کدام از عوامل مؤثر بیان و مدل‌های شایستگی و مشاغل کلیدی تعریف

شود. پس از آن باید نحوه ارزیابی عملکرد، رویه‌های ارزیابی، ارزیابی استعدادها، افراد، برنامه‌ریزی توسعه فردی و ارتباط آن با جانشین‌پروری و رویکردهای آن در جلسات بعدی بررسی شود.

نقش آموزش در جانشین‌پروری

آموزش نقش کلیدی در جانشین‌پروری دارد. سؤالات زیادی در طول فرایند جانشین‌پروری ایجاد می‌شود که باید از طریق آموزش به آنها پاسخ داد. برای مثال: برنامه جانشین‌پروری چیست و چه مأموریت، سیاست، رویه‌ها و فعالیتهایی دارد؟ نقش مدیرعامل و سیاست‌گذاران سازمان در جانشین‌پروری چیست و چه حمایت‌هایی باید بکنند؟ رویکرد شناسایی نیازمندیهای حال و آینده چیست؟ شایستگیهای محوری، مسئولیتها، عوامل کلیدی موفقیت و مشاغل کلیدی کدام‌اند؟ سیستم ارزیابی عملکرد سازمان چیست؟ برنامه‌های مسیر شغلی افراد چگونه است؟ آموزشهای لازم به منظور توسعه افراد برای جانشین‌پروری چیستند و چگونه انجام خواهند شد؟ برنامه‌های توسعه افراد چگونه اجرا خواهد شد؟ ارتباط برنامه‌های جانشین‌پروری با برنامه‌های استراتژیک چگونه است؟

همه این سؤالات باید در برنامه‌های آموزشی پاسخ داده شوند. ممکن است برخی از افراد درون سازمان به همراه مشاوران خارج از سازمان در جلسات آموزشی به این سؤالات پاسخ دهند. یک مسئله بسیار اساسی حضور مرتب مدیران در جلسات آموزشی است. غیبت آنها در این کلاسها موجب دل‌سردی بقیه و بدبینی آنها به برنامه‌های جانشین‌پروری می‌شود. از طرفی نمی‌توان هیچ سازوکار تنبیهی برای غیبت آنها وضع کرد. ممکن است مدیران تصور کنند که کارهای ضروری‌تری دارند و نمی‌توانند به این جلسات بروند، پس بهتر است نماینده خود را بفرستند. این کار آسیب جدی به سازمان در آینده وارد می‌کند.

بحث دیگر در این زمینه، آموزش مشارکت‌کنندگان در برنامه‌های جانشین‌پروری است. البته اگر استراتژی سازمان، محرمانه باشد هیچ کلاس آموزشی‌ای در کار نخواهد بود. کلاسهای آموزشی زمانی دایر می‌شود که استراتژی

سازمان باز و آشکار باشد. در این برنامه‌ها، مشارکت کنندگان با نیازمندیهای شغل، مدل‌های شایستگی، رویکردهای ارزیابی عملکرد کنونی، روشهای ارزیابی استعدادها، برنامه‌های مسیر شغلی و برنامه‌های توسعه فردی آشنا می‌شوند.

یکی از سازوکارهایی که به موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری کمک شایانی می‌کند، ترتیب دادن جلسات مشورتی ماهیانه با مدیران است. مسائلی که در هر ماه پیش می‌آید در این جلسات مطرح و با مشارکت و مشورت مدیران، راه‌حلهایی برای آنها ارائه می‌شود. بهتر است با مدیرانی که دلایل موجهی برای عدم حضور در این جلسات دارند به صورت فردی جلسه‌ای ترتیب داده شود. برای اینکه بتوان در این جلسات، رهنمودهای مؤثری دریافت کرد. باید پیش از جلسه، موارد و مشکلات در نظر گرفته شده برای طرح در جلسه برای مدیران ارسال شود و سعی شود که جلسه بیش از ۹۰ دقیقه طول نکشد.

ارزیابی نیازمندیهای کاری در زمان حال

مقدمه پیش‌بینی آینده، شناخت حال است (Pastin, 1986: 48) که موجب می‌شود مدیران از نقاط قوت و ضعف داخلی و تهدیدات و فرصتهای بیرونی اطلاع پیدا و طرحهای آینده را متناسب با آنها پی‌ریزی کنند. در فرایند جانشین‌پروری نیز مدیران باید نیازمندیهای کاری^۱ سازمان را بشناسند و به نقاط ضعف و قوت خود پی ببرند. در این بین گماردن فرد درست در شغل درست و در زمان مناسب^۲ یک مسئله استراتژیک در همه سازمانهاست ولی شناسایی و انتخاب افراد درست مسئله بسیار اساسی‌تری است. بدین منظور باید مشاغل کلیدی سازمان و همچنین نیازمندیها و شایستگیهای مورد نیاز برای هر کدام از این مشاغل شناسایی شده، روشهای ارزیابی عملکرد افراد در این مشاغل مشخص گردد.

شناسایی مشاغل کلیدی و حساس گام اساسی در جانشین‌پروری است. بقای سازمان در گرو انجام کارهای مؤثر در مشاغل کلیدی است؛ یعنی مشاغل کلیدی به

1. work requirements

2. right man in the right job at the right time

فرایندهای محوری و اصلی سازمان مربوط می‌شوند و حتی مؤثر بودن بقیه مشاغل سازمان بستگی زیادی به مشاغل کلیدی دارد. چنانچه مشاغل کلیدی سازمان توسط افراد نامناسب اشغال شود، موفقیت سازمان به خطر می‌افتد.

مشاغل کلیدی کدام‌اند؟ در سازمانهای سنتی مشاغل کلیدی آنهایی بودند که زنجیره فرماندهی را تشکیل می‌دادند و در آنها تصمیمات سازمانی اتخاذ می‌شد. در حال حاضر به دلیل افزایش سرعت و همچنین اهمیت یافتن مشتری، تصمیم‌گیری در کل سازمان اشاعه یافته است و اکثر افراد در تصمیم‌گیری سهیم‌اند؛ از این رو مشاغل کلیدی سازمان در هر کدام از سطوح نمودار سازمانی ممکن است وجود داشته باشد. مشاغل کلیدی از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است؛ زیرا همه سازمانها وظایف صددرصد مشابهی انجام نمی‌دهند و برای مثال کسی که عنوان شغلی‌اش «کارشناس انفورماتیک» است ممکن است در سازمان کارهایی را انجام دهد که در سازمانهای دیگر افراد شاغل در این عنوان شغلی انجام نمی‌دهند. از طرف دیگر واگذاری مسئولیتها از طرف مدیر بالادست به «کارشناس انفورماتیک» از سازمانی به سازمان دیگر تفاوت می‌کند. همچنین فرصتها و تهدیدات محیطی برای سازمانها مشابه هم نیست و ممکن است «کارشناس انفورماتیک» در یک سازمان جزء مشاغل کلیدی بوده، در سازمان دیگر نباشد. چند راه برای تشخیص مشاغل کلیدی در سازمان وجود دارد (Rothwell, 2005: 180-83):

۱. نمودار سازمانی^۱. نمودار سازمانی فعلی راهنمای خوبی برای مشاغل کلیدی است. در نمودار سازمانی آنهایی که با مأموریت سازمان ارتباط قوی دارند، جزء مشاغل کلیدی محسوب می‌شوند، مشاغلی که اگر افراد فعلی آنها را رها کنند سازمان نمی‌تواند با موفقیت به کار خود ادامه دهد. با این ویژگی، فهرستی از مشاغل کلیدی به دست می‌آید و بخشهای ورودی، فرایند و خروجی هر یک مشخص می‌شود. در این بین فرایندهای کلیدی سازمان نیز مشخص می‌شود.

۲. بحران در روند کارها. وقتی که یکی از مشاغل برای مدتی بدون متصدی باقی ماند و روند کارها به هم می‌خورد، یعنی اینکه آن شغل کلیدی است. اینکه

تصمیمات مهم اتخاذ نشوند، سفارشات به تأخیر بیفتند، تولید انجام نشود، و نیازهای مشتریان برآورده نگردد، اینها می‌تواند نشانه‌هایی از اهمیت یک شغل باشد. بی‌تصدی باقی ماندن شغل کلیدی موجب بحران و متلاطم شدن کارها می‌شود تا فرد شایسته‌ای برای آن پیدا شود. اگر در سازمانی هم‌زمان چند شغل کلیدی خالی شود ممکن است مشتریان خود را از دست بدهد، سهم بازاریش کم شود و حتی با بحران ورشکستگی مواجه شود. با بررسی روند تاریخی سازمان و شواهد گذشته می‌توان اطلاعات ارزشمندی در این زمینه حاصل کرد.

۳. مدیران. یکی از راههای یافتن مشاغل کلیدی مصاحبه با مدیران است. باید از مدیران پرسش شود که کدام یک از مشاغل زیر نظرشان به اندازه‌ای مهم است که اگر متصدی آن برود، مشکلات اساسی برای آنان ایجاد خواهد شد. با این سؤال فهرستی از مشاغل کلیدی به دست می‌آید. سپس باید از مدیران علت مهم بودن این مشاغل سؤال و مستند شود.

با ترکیبی از این سه روش و مثلث‌سازی^۱ می‌توان از سه منبع اطلاعات را به دست آورد تا اعتبار آن بیشتر شود. البته ممکن است سازمانها به خاطر هزینه و زمان به یکی از این سه روش اکتفا کنند. با مشخص شدن مشاغل کلیدی سازمان روشن می‌شود که فعالیتهای جانشین‌پروری روی چه مشاغلی باید متمرکز شود. پس از شناسایی مشاغل کلیدی گام بعدی شناسایی نیازمندیهای کاری است و بدین منظور پاسخ به سؤالات ذیل ضروری است:

۱. چه کسانی در حال حاضر متصدی این مشاغل‌اند و چه ویژگیها و شایستگیهایی دارند؟

۲. سابقه، تحصیلات، تجربیات و مهارتهای آنها چقدر است؟

۳. چه زمانی این مشاغل خالی می‌شوند (به خاطر بازنشستگی یا ارتقا)؟

۴. مشاغل کلیدی در چه بخشها و معاونتهایی هستند؟

۵. عملکرد این مشاغل چگونه ارزیابی می‌شود و آیا عملکرد افراد شاغل در

این مشاغل مناسب است یا کمبودهایی وجود دارد؟

پاسخ به این سؤالات کمک می‌کند تا زمینه برای شناسایی نیازمندیهای کاری فراهم شود. در وهله اول باید دید که در حال حاضر شاغلین در مشاغل کلیدی چه کارهایی انجام می‌دهند و چه ویژگیهایی دارند. بدین منظور انجام تحلیل شغل، تحلیل پست و تحلیل وظیفه ضروری است. همان‌طور که اشاره شد تحلیل شغل خلاصه‌ای از همه فعالیتها، وظایف، کارکردها و مسئولیتهای یک شغل را ارائه می‌کند. نتیجه تحلیل شغل در شرح شغل نمایان می‌شود که در آن وظایف و فعالیتهای مرتبط فهرست می‌شود و مرز بین آن شغل با بقیه مشاغل مشخص می‌شود تا بین آنها تضاد پیش نیاید (Rothwell, 2005: 184). در یک شغل ممکن است چندین نفر استخدام شوند؛ برای مثال عنوان «عضو هیئت علمی» در دانشگاه یک شغل محسوب می‌شود ولی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران شصت پست هیئت علمی دارد؛ یعنی یک شغل مشابه و شصت نفر شاغل در شصت پست. از این رو باید بین شغل و پست تفاوت قائل شد.

شرح شغل به برنامه جانشین‌پروری کمک و مبنایی برای انتخاب، ارزیابی و آموزش فراهم می‌کند. ولی باید دقت کرد که شرح شغلها بر فعالیتها تأکید دارند نه نتایج و پیامدها، و ویژگیهای شاغلان چندان در آنها نمودی ندارد، و معمولاً به‌روز نیستند و به‌طور مداوم بازنگری نمی‌شوند.

پس از تدوین شرح شغل گام بعدی توسعه مدل شایستگی است. در این مرحله باید ویژگیها، مهارتها، دانش و انگیزه‌های لازم برای عملکرد بالا و موفقیت در شغل مشخص شود. مدل شایستگی دربرگیرنده همه شایستگیهای لازم برای انجام موفقیت‌آمیز شغل و دانش عملکرد بالاست.

برای ارزیابی توصیه می‌شود از ارزیابی ۳۶۰ درجه استفاده شود. هر چند ارزیابی فرد در پست فعلی تضمین‌کننده موفقیت او در پستهای بالاتر نیست ولی ارزیابی ۳۶۰ درجه تا حدودی می‌تواند موفقیت آینده فرد را پیش‌بینی کند. بازخور به تنهایی این قدرت را دارد که محرکی قوی برای تغییر و توسعه در فرد ایجاد کند. نتایج حاصل از بازخور ۳۶۰ درجه برای طرح توسعه شخصی در آینده بسیار مهم است. از این رو باید سرپرست با همراهی یک مشاور بیرونی جلسات مؤثری را

برگزار کند. مطالب مربوط به بازخور و جلسات بررسی عملکرد به تفصیل در فصل مدیریت عملکرد آورده شده است.

مدل شایستگی برای ایجاد و توسعه خزانه استعداد لازم است. خزانه استعداد شامل کارکنانی است که برای پیشرفت عمودی یا افقی^۱ آماده می‌شوند. پیشرفت عمودی به معنی ارتقا به پست بالاتری در سلسله‌مراتب است، در حالی که پیشرفت افقی به معنای توسعه شایستگیهای فرد و کسب دانش، مهارتها و تواناییهای جدید در شغل فعلی است. برای ایجاد خزانه استعداد سازمان باید در بخشها، طبقات شغلی، سطوح سازمانی و مشاغل، مدل شایستگی ایجاد کرده باشد. این مدل، شایستگیهای فعلی و آینده را مدنظر قرار می‌دهد. باید دقت داشت که پستهای کلیدی و استعدادهای مورد نیاز فعلی و آینده ممکن است با هم متفاوت باشند. از این رو پیش‌بینی مستمر اینکه کدام مشاغل در آینده کلیدی خواهند بود ضروری است. بدین منظور باید محیط سازمانی به صورت مداوم مورد کنکاش قرار گیرد. باید نیازهای محیطی در آینده شناسایی شود، و شرایط اقتصادی، قانونی، تکنولوژیک، اجتماعی و فرهنگی مدنظر قرار گیرد. برخی از سازمانها برای پیش‌بینی پستهای کلیدی در آینده از روش سناریونویسی استفاده می‌کنند تا بتوانند مشاغل مورد نیاز آینده و مدل‌های شایستگی در آینده را پیش‌بینی کنند.

کانونهای ارزیابی ابزار مؤثری برای ارزیابی مستمر استعدادهای افراد برای جانشین‌پروری است، کانون ارزیابی یک فرایند است نه یک مکان. طرحهای توسعه فردی که در اثر ارزیابیهای مستمر توسعه داده می‌شود روش مؤثری برای ایجاد شایستگیهای آینده است که در فصل مدیریت عملکرد بیان شده است. باید در نظر داشت که یک اصل کلی در جانشین‌پروری اهمیت دادن سازمان به ارتقا از درون است که ضمن ایجاد انگیزه در کارکنان از ترک خدمت اجتناب‌پذیر^۲ پیشگیری می‌کند. مسلماً در اجرای طرح توسعه فردی نقش مربی و منتور بسیار حائز اهمیت است. یکی از تحولات اخیر در بحث جانشین‌پروری استفاده از فناوری اطلاعات و نرم‌افزارهای متعدد در این زمینه است که البته برخی از آنها

1. vertical or horizontal advancement
2. avoidable or critical turnover

پیچیده‌اند. هر کدام از این نرم‌افزارها نقاط قوت و ضعف خود را دارند و باید متناسب با شرایط سازمان انتخاب شوند.^۱

در پایان خاطرنشان می‌شود که سیستم جانشین‌پروری باید به طور مستمر مورد ارزیابی قرار گیرد (Snell & Bohlander, 2010: 68). بدین منظور لازم است پرسشنامه‌ای طراحی و سؤالات زیر به صورت پنج گزینه‌ای مطرح گردد:

- آیا سیستم جانشین‌پروری با برنامه‌های استراتژیک سازمان همسوست؟
- آیا سیستم جانشین‌پروری با طرح توسعه حرفه‌ای افراد همسوست؟
- آیا سیستم جانشین‌پروری با برنامه‌های آموزشی همسوست؟
- سیستم جانشین‌پروری به چه نتایجی منجر شده است؟
- چند نفر در سال به دلیل استقرار این سیستم در مشاغل کلیدی گمارده شده‌اند؟
- آیا سیستم جانشین‌پروری دارای فلسفه، سیاست، طرح عملیاتی و برنامه زمانی است؟
- آیا مسئولیت هر کدام از افراد در سیستم مشخص است؟
- آیا سازوکارهای انگیزشی و پاداشهای لازم برای سیستم جانشین‌پروری تدارک دیده شده است؟
- آیا بودجه لازم برای سیستم تخصیص داده شده است؟
- آیا کارگاههای آموزشی لازم برای معرفی سیستم اجرا می‌شود؟
- آیا ابزارهایی برای شناسایی مسئولیتهای مشاغل کلیدی در آینده تدارک دیده شده است؟

۱. برخی از نرم‌افزارهای موجود در این زمینه در این آدرسها قابل دسترسی هستند:

www.aimworld.com/AIMtalent.html
www.businessdecisions.com
www.hrsoft.com
www.peopleclick.com
www.pilat-hr.com/solutions/succession.html
www.successfactors.com/index.php
www.softscape.com/us/home.htm

بر اساس متغیرهایی همچون سادگی، سهولت استفاده، قیمت مناسب خرید، قیمت به‌روز نمودن، گزارشهای خروجی، خدمات پس از فروش و ارائه آموزش می‌توان یکی از نرم‌افزارهای مذکور را متناسب با شرایط سازمان انتخاب نمود.

- آیا سازوکاری برای ارزیابی افراد وجود دارد؟
 - آیا روشی برای مقایسه مهارت‌های فعلی با مشاغل کلیدی آینده وجود دارد؟
 - آیا سازوکاری برای ارزیابی سالانه استعدادها وجود دارد؟
 - آیا روشی برای شناسایی نیازهای آینده وجود دارد؟
 - آیا روشی برای ارزیابی نتایج سیستم جانشین‌پروری وجود دارد؟
- (Rothwell, 2005: 304).

مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های برتر

آیا می‌دانید که:

۱. در شرکت زیراکس فرد می‌تواند مسیر شغلی خود را با انتخاب از بین هشتصد دوره آموزشی به دلخواه ادامه دهد.
۲. شرکت کاتر پیلا طرحی تحت عنوان «مهندسان فردا» دارد که جانشین‌پروری فنی را عملی می‌سازد.
۳. شرکت اگزان موبیل از سازوکار مسافرت‌های آموزشی بین‌المللی به عنوان فرصت ارتقا در مسیر شغلی استفاده می‌کند.
۴. شرکت کوکاکولا یک سیستم مراد-میریدی دارد که کارکنان مستعد را در درون سازمان شناسایی کرده، در کنار افراد با تجربه برای پست‌های کلیدی آینده آماده می‌سازد.
۵. در شرکت وال مارت هر مدیر باید سه فرد تازه‌کار را تحت حمایت بگیرد و دانش و تجربه خود را به آنها بیاموزد.
۶. در شرکت جنرال الکتریک مدیرعامل سه فرد را نامزد جانشینی خود می‌کند و هم‌زمان آن سه نیز هر کدام سه نفر را به عنوان جانشین خود اعلام می‌کنند تا برای احراز پست‌ها پرورش یابند.
۷. شرکت اکلوا مرکزی را برای توسعه زنان در مشاغل مدیریتی ایجاد کرده است.
۸. در شرکت موتورولا برنامه‌ای تحت عنوان «مدیر به عنوان مربی» وجود دارد که در آن مدیران ارشد نحوه حل مشکلات مدیریتی را به افراد جوان‌تر می‌آموزند.
۹. در شرکت مایکروسافت مدیرعامل وقت آن، بیل گیتس، پرورش جانشین برای خود را از چهل و پنج سالگی آغاز کرده است.
۱۰. در شرکت بوئینگ مدیران موظف‌اند رهبران نسل بعد را تربیت کنند.
۱۱. در شرکت پراکتر و گمبل ارتقا از درون سازمان است و مدیرعامل پرورش صد و پنجاه نفر را برای پنجاه شغل کلیدی شخصاً پیگیری و نظارت می‌کند.
۱۲. شرکت اچ پی دو برنامه «رشد در اچ پی» و «تعالی مدیر جدید» دارد که مدیران آینده را پرورش می‌دهد.
۱۳. در شرکت آی بی ام هر فردی برای توسعه خود یک طرح توسعه شخصی دارد.

کلمات کلیدی

مراحل مسیر شغلی	جهت‌گیری فنی	جهت‌گیری مدیریتی
ترجیح مسیر پروژه‌ای	ترجیح مسیر کارآفرینی	ترجیح مسیر ترکیبی
جهت‌گیریهای حرفه‌ای	مسیر شغلی دوگانه	مسیر شغلی بدون مرز
فلات ساختاری	فلات محتوایی	شبکه پسران خوب
سقف شیشه‌ای	خودمدیریتی مسیر شغلی	مدیریت استعدادها
شایستگیهای شغلی	مدل شایستگی	شایستگیهای محوری سازمان
طرح شایستگی حال	طرح شایستگی آینده	طرح عملیاتی
شاهزادگان تاجدار	استراتژی باز	برنامه‌های توسعه فردی
مشاغل کلیدی	برنامه جانشین‌پروری	توسعه مدل شایستگی
پیشرفت افقی	خزانه استعداد	کانوئهای ارزیابی

سؤالات

۱. رویکردهای توسعه منابع انسانی را توضیح دهید.
۲. پدیده فلات و سقف شیشه‌ای را توضیح دهید.
۳. جهت‌گیریهای مسیر شغلی را بیان کنید.
۴. مراحل مسیر شغلی را تشریح کنید.
۵. چه مسائلی در طی مسیر شغلی وجود دارد؟
۶. چرا باید در سازمان جانشین‌پروری انجام داد؟
۷. آیا جانشین‌پروری با فرهنگ کشور ما سازگار است؟ چرا؟
۸. آیا می‌توان ریشه‌های جانشین‌پروری را در ادبیات دینی جستجو کرد؟ بحث کنید.
۹. جانشین‌پروری مؤثر باید دارای چه ویژگیهایی باشد؟
۱۰. توسعه مدل شایستگی بر اساس جانشین‌پروری را توضیح دهید.
۱۱. نقشهای کلیدی در جانشین‌پروری چیست؟
۱۲. استراتژیهای سازمان چه نقشی در جانشین‌پروری دارد؟
۱۳. چگونه ممکن است در جانشین‌پروری بحران اولویت رخ دهد؟
۱۴. چگونه می‌توان سیستم جانشین‌پروری را به طور مستمر ارزیابی کرد؟

حق و تکلیف کارکنان: سیستم انضباطی و ضوابط اخلاقی

آنچه ما را نکشد، قوی تر می کند.
نیچه

اهداف رفتاری

۱. طراحی سیستم انضباطی و ضوابط اخلاقی مؤثر
۲. توصیف حقوق و تکالیف کارکنان
۳. تعریف انضباط
۴. توصیف روشهای شکل دهی رفتار
۵. بیان انواع تخلفات
۶. تشخیص حساسیتها و مراحل ارزیابی تخلفات
۷. تشریح کارکردهای انضباط
۸. توصیف استعاره بخاری داغ برای انضباط
۹. بیان انواع اقدامات انضباطی
۱۰. مقایسه انضباط تضاعفی با انضباط مثبت
۱۱. تشخیص حساسیتهای اخراج
۱۲. شناسایی قوانین مربوط به انضباط

در فصول گذشته برخی از حقوق کارکنان همچون جبران خدمت، پاداش و آموزش تشریح شد. در این فصل به برخی حقوق دیگر و همچنین به تکالیف کارکنان اشاره

می‌شود. در هر سازمانی کارکنان بدقلقی^۱ (Ivancevich, 2010: 510) وجود دارند که علی‌رغم تدابیر مدیران مسئله‌سازند و باعث بی‌نظمی و کاهش بهره‌وری می‌شوند. غیبت، تأخیر، درگیری با همکاران، مشاجره با مشتریان، بی‌اعتنایی به دستورات مافوق، کارشکنی، نادیده گرفتن آیین‌نامه‌های سازمان، رفتارهای ضدشهروندی و غیرمولد و انحرافی، نمونه‌هایی از رفتارهایی هستند که به سازمان لطمه می‌زنند. این رفتارها هم بهره‌وری و کارایی درون‌سازمانی را کاهش می‌دهند و هم وجهه و تصویر سازمان را در محیط مخدوش می‌کنند.

کارکنان در سازمان از حقوقی برخوردارند که قوانین کار کشورها تعیین می‌کنند و کارفرمایان باید رعایت کنند. در نظر گرفتن حق حریم خصوصی برای کارکنان، حق کارکنان برای اعلام مشکلات^۲ سازمان به نهادهای دولتی، حساسیت به بهداشت و ایمنی محیط کار، آگاهی از کنترل‌های اینترنتی و الکترونیک، آگاهی از اقداماتی در زمینه بازرسی بدنی، میز و کیف و لوازم شخصی، و آگاهی از کسانی که به فایل پرسنلی کارکنان دسترسی دارند، نمونه‌هایی از این حقوق است.

با وجود این، کارفرماها در عمل برخی از قوانین را زیر پا می‌گذارند. در یک نظرسنجی در آمریکا ۴ درصد از کارفرمایان عنوان کردند که استفاده‌های اینترنتی و ایمیل کارکنان را بررسی و کنترل می‌کنند (Zeidner, 2007: 36). علاوه بر آن طبق قوانین، رفتارهای خارج از محل کار^۳ مشمول اقدامات انضباطی نیست و سازمان حق ندارد در این زمینه دخالت کند ولی برخی از سازمانها آن را نادیده می‌گیرند. همچنین روابط عاطفی بین کارکنان در محل کار نیز تحت نظارت سازمان است. برخی از سازمانها در این زمینه توافق‌نامه‌ای^۴ تهیه (Tyler, 2008: 41) و سیاستهای سازمان را به افراد القا می‌کنند، حتی خالکوبی^۵ روی بدن که در میان نسل جدید مرسوم شده است مشمول اقدامات انضباطی است. نکته دیگر آنکه استفاده از

1. difficult employees

2. whistle-blowing

3. employee conduct outside the workplace

4. consensual relationship agreement or love contracts

5. tattoo and body piercing

آزمونهای ژنتیک^۱ برای آگاهی زودهنگام از بیماری فرد مذموم است و نباید به کار گرفته شود (Snell & Bohlander, 2010: 586).

انضباط

وجود سیستم انضباطی در سازمان برای تنبیه کارکنان خاطی لازم است. این سیستم کارکنان را ملزم می‌کند رفتاری مطلوب و مقبول و در چهارچوب عقلانیت سازمان داشته باشند. پس 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 و صرفاً تنبیه کارکنان خاطی در سازمان به خودی خود، هدف نیست. البته اصلاح رفتار به نوعی در معنای واژه انضباط نهفته است. انضباط، ترجمه کلمه discipline است که از کلمه disciple به معنی شاگرد گرفته شده است و اشاره به نقش مدیر در شکل‌دهی رفتار کارمند دارد؛ یعنی رفتارهای مدیر، عامل اصلی در شکل‌گیری رفتارهای کارمند است.

شکل‌دهی رفتار

یکی از وظایف مدیران در سازمانها تغییر رفتار کارکنان است. برخی مواقع ضرورت می‌یابد که رفتارهای مطلوب کارکنان تشویق و رفتارهای نامطلوب تضعیف و حذف شود. همان‌طور که اشاره شد، نظریه شرطی‌سازی عامل اسکینر، نقش مهمی در به وجود آوردن رفتارهای تازه دارد. چون در این شرطی‌شدن تنها 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. این چهار روش که بر اساس نوع محرک مورد استفاده (منفی / آزارنده، مثبت / خوشایند) و وجود محرک (اضافه یا حذف محرک) از هم متمایز می‌شوند عبارت‌اند از: تقویت مثبت، تقویت منفی، تنبیه و خاموشی.

۱. تقویت مثبت. تقویت مثبت، قوی‌ترین نوع تقویت و عبارت است از: فرایند تقویت رفتار به وسیله ارائه محرکهای مطلوب. منظور از تقویت رفتار این است که رفتار به صورت مکرر تکرار می‌شود. در مقابل، رفتار وقتی تضعیف می‌شود که فراوانی آن کاهش یابد. وقتی که دانشجویی از کلاس یک استاد احساس رضایت داشته باشد و استاد کلاس را دوستانه، قاطعانه و پربار اداره کند، احتمال زیادی وجود دارد که پایان‌نامه خود را نیز با او بگیرد.

تحقیقی نشان داد که به کارگیری تقویت مثبت موجب افزایش عملکرد یک سازمان در حدود چند میلیون دلار شده بود (Emery, 1973). امروزه این مسئله تحت عنوان تعدیل رفتار^۱ مدنظر سازمانها قرار گرفته است (Stajkovic & Luthans, 2003). مدل تعدیل رفتار سازمانی به کارگیری مؤثر مفهوم تقویت در محیط کاری است که شامل مراحل زیر است (Stajkovic & Luthans, 1997: 1123):

۱. شناسایی رفتارهای مؤثر در عملکرد شغلی کارکنان: چه رفتارهایی برای عملکرد مؤثر لازم‌اند؟

۲. ایجاد مبنایی برای عملکرد: عملکرد چگونه و در چه بازه زمانی باید انجام شود؟

۳. شناساندن پیامدهای رفتار: رفتار چه پیامدهایی در پی دارد؟

۴. به کارگیری استراتژی مداخله: چه رفتارهایی باید تقویت و چه رفتارهایی

باید تضعیف شوند؟

۵. ارزیابی بهبود عملکرد: چند درصد عملکرد شغلی فرد بهبود یافته است؟

۲. تقویت منفی. تقویت منفی، فرایند تقویت رفتار با حذف محرکهای

نامطلوب است. محرک در تقویت منفی آزارنده^۲ است. تقویت منفی معمولاً با تنبیه

اشتباه گرفته می‌شود، ولی تأثیر این دو روی رفتار درست برعکس هم 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. در تقویت منفی

منظور از تقویت یعنی اینکه احتمال تکرار رفتار مطلوب افزایش می‌یابد. در واژه

منفی دو مفهوم نهفته است: اول اینکه محرک آزارنده است و دوم اینکه محرک

1. Organizational Behavior Modification = OB Mod

2. aversive

(تقویت‌کننده) به دنبال پاسخ مطلوب، کاهش می‌یابد و سرانجام حذف می‌شود. کاهش یا عدم شکایت مشتری در اثر بهبود رفتار فروشنده، نوعی تقویت منفی برای فروشنده است. همچنین زمانی که انتقاد سرپرست از کارمند به خاطر بهبود عملکرد وی قطع می‌شود، قطع انتقاد سرپرست نوعی تقویت منفی برای کارمند است (Mawhinney & Mawhinney, 1982: 117). تقویت منفی بر دو نوع است: گریز (رهایی جستن) و اجتناب. در سازمانها معمولاً از گریز بیشتر استفاده می‌شود. به حالت اجتناب اصطلاحاً یادگیری اجتنابی^۱ هم گفته می‌شود و منظور از آن این است که کارکنان رفتارهای مطلوب را انجام دهند تا از پیامدهای ناخوشایند اجتناب کنند. تمایز بین تقویت منفی و مثبت بسیار مشکل است. بعضی مواقع تقویت مثبت و منفی هم‌زمان در یک محرک حضور دارند؛ از این رو برخی از روان‌شناسان فقط به تقویت و تنبیه اعتقاد دارند و تقویت منفی و خاموشی را نادیده می‌گیرند. همچنین باید در نظر داشت که تقویت مثبت مترادف پاداش و تقویت منفی مترادف تنبیه نیست.

۳. تنبیه. تنبیه رفتار را تضعیف می‌کند، یعنی احتمال تکرار رفتار را در آینده کاهش می‌دهد. تنبیه فرایند تضعیف رفتار از طریق ارائه پیامدهای نامطلوب یا حذف پیامدهای مطلوب است. این باور در طول سالیان متمادی رسوب گذاری شده است که تنبیه شیوه مؤثری برای کنترل رفتار است. ماهیت پاداش برای فرد روشن می‌کند که «رفتاری را که انجام داده‌ای تکرار کن»، ولی تنبیه این ایراد را دارد که می‌گوید «این رفتار را رها کن»، ولی نمی‌گوید به جای آن چه رفتاری داشته باش. احتمال دارد که رفتار نامطلوب‌تری جایگزین رفتار تنبیه شده شود. تنبیه پیامدهای نامساعدی دارد (Niehoff et al., 1998; Atwater et al., 2001) و موجب شکل‌گیری نگرش و احساسات منفی همچون خشم و عصبانیت نسبت به تنبیه‌کننده می‌شود؛ از این رو توصیه می‌شود حتی‌المقدور مدیران از تنبیه استفاده نکنند و در صورت لزوم با دقت این کار را انجام دهند. علاوه بر این، عوارض جانبی تنبیه ممکن است نامطلوب باشد. حتی تنبیه موجب تنفر از تنبیه‌کننده (مدیر، استاد، پدر، مادر، حکومت) و مکان تنبیه (سازمان، دانشگاه، خانه، کشور) می‌شود و حتی ممکن است رفتار

پرخاشگرانه‌ای هم در پی داشته باشد. البته تنبیه پیامدهای مثبتی هم برای سازمان دارد و در برخی موارد موجب احساس عدالت در سازمان می‌شود (Butterfield et al., 1992; Trevino, 1996). هدف اصلی از تنبیه آن است که رفتار ناشایست فرد از بین برود ولی دارای عوارض نامطلوبی است، از جمله اینکه تا زمانی مؤثر است که فرد تنبیه‌کننده حضور دارد. فردی که تنبیه شده ممکن است درصدد انتقام‌جویی برآید و در اولین فرصت به مدیر یا سازمان ضربه بزند. تنبیه ممکن است به صدمات جسمی و روانی منجر شود.

در تنبیه پس از بروز پاسخ، محرک منفی و آزارنده ارائه می‌شود تا احتمال تکرار رفتار کاهش یابد. محرک در تنبیه و تقویت منفی، هر دو، منفی و آزارنده است با این تفاوت که در تقویت منفی با کاهش یا حذف محرک منفی، احتمال بروز رفتار افزایش می‌یابد ولی در تنبیه با افزایش محرک منفی احتمال بروز رفتار کاهش می‌یابد. توییح کارمندی که با تأخیر سر کار حاضر می‌شود، نوعی تنبیه است. کاهش حقوق و جرایم قانونی نوعی تنبیه‌اند که اصطلاحاً تنبیه هزینه-پاسخ^۱ هم نامیده می‌شوند؛ برای مثال تحویل دار بانک وقتی کسری صندوق می‌آورد باید خودش پرداخت کند.

جدول ۱-۱۳

ده فرمان برای اعمال سازوکارهای انضباطی در عمل

۱. با فرد در مورد مسئله صحبت کنید.
۲. اخطار شفاهی بدهید.
۳. اخطار کتبی بدهید.
۴. فرد را هدایت کنید و در مورد مسئله خدمات حمایتی ارائه دهید.
۵. برنامه‌های بازآموزی برای افراد تدارک ببینید.
۶. فرد را به بخش دیگری انتقال دهید.
۷. مجازات تعلیقی در نظر بگیرید.
۸. حقوق فرد را کاهش دهید.
۹. بدون حقوق تعلیق کنید.
۱۰. اخراج نمایید (Trahan & Steiner, 1994).

- برای اینکه تنبیه مؤثر باشد به موارد زیر توجه کنید:
- سعی کنید میزان تنبیه متعادل باشد، نه خیلی کم و نه خیلی زیاد، تا غیرمنصفانه و غیرانسانی تعبیر نشود.
 - بلافاصله بعد از رفتار نامطلوب تنبیه را انجام دهید تا تکرار رفتار را در آینده کاهش دهد.
 - شخصیت فرد را تنبیه نکنید، رفتار نامطلوبش را تنبیه کنید.
 - تنبیه را به صورت یکسان برای رفتارهای نامطلوب همه افراد در همه زمانها به کار برید، اغماض پیامدهای بدتری در پی دارد.
 - دلایل تنبیه را برای فرد بیان کنید تا به رفتارهای نامطلوبش آگاهی یابد، ولی در مورد دلایل بحث نکنید.
 - به خاطر دلسوزی تنبیه را با پاداش همراه نکنید (Arvey & Icancevich, 1980; Trevino, 1992).

۴. خاموشی. وقتی رفتار پیامدی در پی ندارد، خاموش می‌شود. سازوکار خاموشی، روش «چیزی انجام نده»^۱ می‌باشد. اثر تنبیه و خاموشی بر رفتار یکسان است. خاموشی فرایند تضعیف و از بین بردن رفتار با عدم تقویت (مثبت، منفی) یا نادیده گرفتن و بی‌توجهی است. وقتی رفتاری تقویت (منفی یا مثبت) نشود، خاموش می‌شود یعنی احتمال تکرار پاسخ کم می‌شود. عدم پاسخ مدیر به نامه یا تلفن کارمند، شکل دهی به رفتار به روش خاموشی است.

جدول ۲-۱۳ سازوکارهای شکل‌دهی رفتار

سازوکار	تأثیر روی پاسخ	وضعیت محرک	مثال
تقویت مثبت	افزایش	حضور محرک	تحسین کارمند به خاطر حضور به موقع
تقویت منفی	افزایش	حذف محرک	اجتناب از تأخیر به خاطر انتقاد مدیر
تنبیه	کاهش	حضور محرک	توبیخ کارمند به خاطر تأخیر مکرر
خاموشی	کاهش	حذف محرک	عدم تحسین کارمند (بی‌اعتنایی) به خاطر حضور به موقع

فرایند انضباط

فرایند انضباط، مثل همه فرایندهای مدیریت منابع انسانی، متأثر از محیط است. برای مثال، تغییراتی که در فناوری به وجود می‌آید ممکن است قوانین و مقررات انضباطی موجود را نامتناسب ساخته، وضع قوانین و مقررات جدیدی را ایجاب نماید. تغییر و تحول در محیط داخلی سازمان و تغییر فرهنگ و نظام ارزشی آن بر اثر رشد و توسعه نیز باعث تغییر در قوانین و مقررات انضباطی می‌گردد. معمولاً نوع تنبیهاتی که برای تخلفات مقرر می‌شود تابع بلوغ فکری کارکنان، نوع سازمان و نوع فعالیت آن است؛ برای مثال، قوانین و مقررات انضباطی در یک دانشگاه نمی‌تواند با قوانین و مقررات انضباطی در یک کارخانه یکسان باشد. به همین ترتیب، نوع تنبیهی که برای یک استاد دانشگاه در نظر گرفته می‌شود با نوع تنبیه یک کارگر کارخانه یکسان نیست (سعادت، ۱۳۷۰: ۳۱۲).

مقررات انضباطی باید به اطلاع کارکنان سازمان برسد و در صورت لزوم، توضیحات کافی به آنان داده شود. تا زمانی که کار و رفتار کارکنان در چهارچوب مقررات باشد مشکلی به وجود نمی‌آید و اقدام انضباطی، ضروری نخواهد بود ولی در صورت نقض قوانین و مقررات، موضوع باید بلافاصله پیگیری و تذکرات لازم به فرد خاطی داده شود. در موقع تعیین و اعمال مجازات هرگز نباید فراموش کرد که هدف، اصلاح رفتاری است که مانع دستیابی به اهداف سازمان در زمان مشخص شده است (Snell & Bohlander, 2010: 590).

کارکرد انضباط

درباره اثربخشی اقدامات انضباطی اتفاق نظر وجود ندارد. عده‌ای معتقدند که این اقدامات فقط نتایج منفی دزیر دارد، ولی عده‌ای آن را تنها راه اصلاح رفتار نامطلوب می‌دانند. در عالم واقعی، اقدامات انضباطی ضمن اصلاح رفتار نامطلوب، پیامدهای منفی دارند. مشکل این است که از یک طرف اصلاح رفتار نامطلوب به اقدامات انضباطی سخت و قاطعانه نیاز دارد، و از طرف دیگر، هر چه اقدام انضباطی سنگین‌تر باشد احتمال بروز پیامدهای منفی همچون خشم و نفرت از مدیران و سازمان بیشتر است.

چنانچه اقدامات انضباطی غیر منطقی، نامنظم، نابجا و سلیقه‌ای، برای اعمال زور و تهدید، فرونشاندن خشم و غضب، توجیه شکست و پوشش دادن ضعفها و کمبودها باشد کارایی ندارد. اگر سیستم انضباطی با ظرافت طراحی و با مهارت اعمال شود، سازوکار سودمندی برای تغییر رفتارهای نامطلوب و شکل‌دهی رفتارهای مطلوب خواهد بود. بدین منظور رعایت نکات زیر الزامی است:

۱. تا حد امکان از تنبیه استفاده نشود و اگر استفاده شد، تضاغفی و تدریجی باشد.
۲. کارمند باید از قبل از رفتارهای مطلوب و نامطلوب آگاهی داشته باشد.
۳. پس از تنبیه رفتار نامطلوب باید رفتار مطلوب به فرد نشان داده شود تا دوباره رفتار نامطلوب ظاهر نشود.
۴. باید دقت کرد که آنچه از نظر مدیر تنبیه است، از نظر کارمند پاداش تلقی نشود.
۵. تنبیه باید بلافاصله بعد از ارتکاب تخلف انجام شود. گذشت زمان اثر تنبیه را خنثی می‌کند.
۶. در اعمال تنبیه باید قوانین کار یا مدیریت خدمات کشوری در نظر گرفته شود. بعضی مواقع مدیر به دلایل ذیل از تنبیه افراد خاطی طفره می‌رود و برخی مصلحتها را در نظر می‌گیرد (این مصلحت‌اندیشیها در بلندمدت به سازمان لطمه می‌زند و سازمان به عرصه فساد تبدیل می‌شود):
۱. مدیر مهارت، دانش و یا اعتماد به نفس کافی برای برخورد صحیح و مؤثر با مسائل انضباطی و مقابله با آن را ندارد.
۲. نگران عدم تأیید از طرف مدیران ارشد در سطوح بالاتر است و می‌ترسد خود به خاطر تنبیه کارمندی مورد سرزنش قرار گیرد.
۳. می‌داند که سایر رؤسا در واحدهای دیگر سازمان زیاد سخت گیر نیستند و نمی‌خواهد مدیر بدی شناخته شود و روابط دوستانه را از دست بدهد.
۴. تنبیه یک نفر را به خاطر تخلفی که می‌داند همه کارکنان مرتکب آن می‌گردند و مجازات نمی‌شوند درست نمی‌داند.
۵. دلیل تراشی می‌کند یعنی خلافاکاری کارمند را به رویش نمی‌آورد به این دلیل که کارمند، خود می‌داند کارش خطا بوده است و صحبت درباره آن موردی ندارد.

۶. در ثبت و ضبط اعمال خطای کارمند غفلت می‌کند؛ در نتیجه، سوابق و مدارکی وجود ندارد تا با استناد به آن بتواند کارمند را تنبیه کند.

۷. حقایق مسئله برای رئیس روشن نیست و وی به اندازه کافی درباره تخلفی که انجام شده اطلاعات ندارد تا با اطمینان خاطر درخصوص تنبیه کارمند تصمیم بگیرد و اقدام کند.

۸. چون رئیس در گذشته کارمند را به خاطر انجام تخلفی، مثلاً تأخیر، تنبیه نکرده است حال نیز از تنبیه وی به خاطر همان تخلف چشم می‌پوشد تا به ظاهر در تصمیمات او تناقضی مشاهده نگردد (سعادت، ۱۳۷۰: ۳۲۱).

انواع تخلفات

تخلفات سازمانی به چهار گروه ذیل تقسیم می‌شود:

تخلفات زمانی و عملکردی. غیبت، تأخیر، سوءاستفاده از مرخصیهای استعلاجی و حضور نیافتن بر سر کار به هر دلیل و عنوان دیگری در سازمان زیاد رخ می‌دهد. همچنین اعمالی چون انجام ندادن به موقع کار، انجام کار زیر حد استاندارد و نادیده گرفتن کمیت و کیفیت الزامات تولید و خدمات جزء تخلفات زمانی و عملکردی است. اعمال غیراخلاقی. سازمانها در مقابل اعمال غیراخلاقی همچون تقلب، نادرستی، عدم امانت‌داری و دزدی کارکنان، سریع و قاطعانه پاسخ می‌دهند. بسیاری از سازمانها بدون هیچ گونه بخششی کارکنان را به خاطر دزدی و دروغ بی‌درنگ اخراج می‌کنند. برخورد قاطعانه با این نوع تخلفات به خاطر این است که اندیشمندان دروغ یا دزدی را نشانه‌ای از ناهنجاریهای شخصیتی دانسته، این گونه افراد را غیرقابل اعتماد می‌دانند.

اعمال بدنام‌کننده سازمان. اعمال و رفتارهای کارکنان در خارج از سازمان در صورتی که تأثیر منفی بر وجهه و تصویر بیرونی سازمان داشته باشد تخلف محسوب می‌شود. بدگویی از سازمان در بیرون، ابراز شک و تردید درباره ارزشهای سازمان، بزهکاری، انجام اعمالی خلاف قوانین ملی یا بین‌المللی تخلفاتی‌اند که سازمانها آنها را تحمل نمی‌کنند. البته حریم خصوصی کارکنان نباید تحت الشعاع قرار گیرد و سازمان

باید به اعمالی واکنش نشان دهد که به تشخیص سازمانی لطمه می‌زند. نباید آزادی افراد در بیرون از سازمان قربانی هویت سازمانی آنها شود، هر چند نظارت معقول و محدود بر فعالیتهای بیرون سازمانی کارکنان و حتی زندگی خصوصی مدیران ارشد و صاحب‌منصبان عالی‌رتبه، کاملاً مرسوم است. مدیران ارشد سمبل سازمان محسوب می‌شوند و زندگی خصوصی آنها با زندگی سازمانی عجین شده است. بنابراین، انتظار می‌رود که زندگی مدیران، چه در ظاهر و چه در پنهان، منطبق با معیارها و موازین کاری و اخلاقی سازمان باشد. در مورد کارکنان موشکافی زیادی نمی‌شود، چون نحوه زندگی خصوصی کارکنان چندان به تشخیص اجتماعی سازمان ارتباطی ندارد.

رفتارهای ضدشهروندی. رفتارهای ضدشهروندی، سرپیچی از دستورات، شوخیهای آزاردهنده، مشاجره با همکاران یا مشتریان، رفتار و حرکات غیرعرفی، بی‌اعتنایی به مقررات ایمنی و بی‌دقتی در کار، تمرّد، ستیزه‌جویی و بدرفتاری، نقض آشکار قوانین و مقررات سازمان است. این تخلفات نیازمند برخورد قاطع و سریع است تا در رفتار دیگران تأثیر گذاشته، مانع شیوع تخلفات در سازمان شود.

این رفتارها در جهان موجب از دست دادن میلیاردها دلار در سال می‌شوند. با ورود مفهوم رفتار ضد شهروندی به ادبیات مدیریت، آن‌را به منزله نوعی «بدرفتاری کارمند که از بازده کار او می‌کاهد» تعریف کرده‌اند؛ ضمن اینکه عبارتهایی نظیر پرخاشگری^۱، رفتار ضداجتماعی^۲، رفتار غیرمولد^۳، بزهکاری^۴، انتقام‌جویی^۵، کینه‌توزی^۶ و انحراف^۷ نیز برای توصیف رفتار ضدشهروندی به کار رفته‌اند (Pearce & Giacalone, 2003).

مهم‌ترین عباراتی که معرف نوعی رفتار ضدشهروندی‌اند عبارت‌اند از:

الف) رفتار ناهنجار کارمندان^۸. ناهنجاری رفتاری کارمند، هنجارهای مهم سازمانی را نقض و تشخیص یک سازمان یا اعضای آن و یا هر دو را تهدید می‌کند. از

1. aggression
2. antisocial Behavior
3. Counterproductive Work Behavior (CWB)
4. delinquency
5. retaliation
6. revenge
7. deviance
8. employee deviance behavior

نظر کارمندان رفتار ناهنجار و رفتار غیر اخلاقی با هم متفاوت اند. از نگاه آنها ناهنجاری بر رفتارهای ناقض هنجارهای سازمان متمرکز است، در حالی که رفتارهای غیر اخلاقی، نقض کننده قوانین و ارزشهای اجتماعی اند (Robinson & Bennett, 2001).

ب) رفتار ضد اجتماعی^۱: نمونه هایی از رفتارهای ضد اجتماعی عبارت اند از: آتش سوزی عمدی، اخاذی، رشوه خواری، تبعیض، جاسوسی، زیاده خواهی، کلاهبرداری، پس زدن، دروغ گویی، خرابکاری، دزدی، پیمان شکنی و خشونت بین فردی.

ج) رفتار غیر کارکردی^۲: این رفتارها در دو طبقه کلی قابل تقسیم بندی اند: رفتارهایی که مستقیماً به افراد یا گروهها آسیب می زنند و رفتارهایی که به سازمان آسیب می رسانند. واضح است که بسیاری از رفتارهای غیر کارکردی ممکن است نهایتاً هم به فرد و هم به سازمان صدمه بزنند؛ اما اینکه کدام یک بیشترین و مستقیم ترین خسارت را متحمل می شوند، ملاک این تقسیم بندی است.

د) رفتارهای غیر مولد: نمونه هایی از این رفتارها عبارت اند از: اجتناب از کار، انجام نادرست وظایف، تعرض فیزیکی، ابراز خصومت لفظی (ناسزاگویی)، خرابکاری و دزدی (Weatherbee, 2010). برخی اقدامات نظیر تعرض و خصومت مستقیماً علیه افراد انجام می شوند، در حالی که برخی دیگر مثل انجام نادرست وظایف یا خرابکاری مستقیماً علیه سازمان صورت می پذیرند، برخی اقدامات نظیر دزدی نیز ممکن است هم علیه افراد باشد و هم علیه سازمان.

ه) بدرفتاری سازمانی (OMB)^۳: رفتارهایی که با ارزشهای سازمانی سازگارند، اما با ارزشهای اجتماعی تناقض دارند (مثل دروغ گفتن به نفع سازمان) به منزله بدرفتاری سازمانی تلقی می شوند، همین طور رفتارهایی که با ارزشهای اجتماعی سازگارند اما با ارزشهای سازمانی در تضادند (مثل افشای اسرار سازمان). این رویکرد بیشتر انواع رفتارهای آسیب زننده را دربر می گیرد؛ هم رفتارهایی که در داخل و خارج به سازمان آسیب می رسانند و هم رفتارهایی که به افراد آسیب می زنند و هم رفتارهایی که به جامعه صدمه می زنند.

1. anti-social behavior

2. dysfunctional behavior

3. Organizational Misbehavior (OMB)

و) پرخاشگری در محل کار^۱. پرخاشگری در محل کار در سه سطح مطرح است: ۱) مضایقه کردن از همکاری، انتشار شایعه و بدگویی، اصرار در مجادله، تجاوز و استفاده از کلام اهانت آمیز؛ ۲) مجادله شدید با سرپرستان و همکاران و مراجعین، کارشکنی، تهدیدهای زبانی، و جریحه دار کردن احساسات افراد؛ ۳) نمایش عصبانیت شدید و تهدید به خودکشی، زد و خورد فیزیکی، تخریب اموال و داراییها، استفاده از سلاح گرم، ارتکاب به قتل، تجاوز جنسی، و ایجاد آتش سوزی (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۷).

ارزیابی تخلفات

همه تخلفات به یک شکل، نوع و شدت نیستند، و اقدام انضباطی باید با شکل، نوع و درجه تخلف متناسب باشد. اهمیت تخلف برای سازمان، سابقه فرد در انجام تخلفات، کیفیت کار، سنوات خدمت فرد، رضایت مافوق، شرایط محیطی کاهنده تقصیر فرد، میزان آشنایی فرد با قوانین و مقررات انضباطی، سابقه برخورد با تخلفات مشابه، تأثیر مجازات بر فرد و سایر همکاران، و مهم تر از همه مستند بودن مدارک باید در ارزیابی و قضاوت در مورد تخلفات در نظر گرفته شود. جدول ۳-۱۳ شامل خلاصه ای از نکاتی است که باید در ارزیابی تخلفات مدنظر داشت.

استعاره بخاری داغ برای سیستم انضباطی

سیستم انضباط در سازمان به یک بخاری داغ^۲ تشبیه شده و زمانی مؤثر است که خصوصیات بخاری داغ را داشته باشد (Ivancevich, 2010: 522):

۱. آزاردهندگی. همان طور که دست زدن به بخاری داغ، آزاردهنده و دردناک است، اقدام انضباطی نیز باید آزاردهنده و ناخوشایند باشد تا فرد دیگر آن را تکرار نکند.

۲. فوریت زمانی. با لمس بخاری داغ، دست بلافاصله می سوزد، در سازمان نیز فرد باید به محض اینکه خطایی مرتکب شد مجازات گردد تا بداند چرا مجازات می شود. البته فوریت مجازات نباید به شتابزدگی در تصمیم گیری منجر و فرد بی گناهی مجازات شود.

1. workplace aggression
2. hot stove

جدول ۳-۱۳ نکات لازم در رسیدگی به تخلفات (Snell & Bohlander, 2010: 592)؛ سعادت،
(۱۳۷۵: ۳۱۸)

۱. خلافی که کارمند مرتکب شده است دقیقاً چیست؟
 - آیا سرپرست می‌داند که کارمند را متهم به چه خلافی کرده است؟
 - ۲. آیا فرد قبل از ارتکاب از خلاف بودن عمل آگاهی داشته است؟
 - از چه قانون و مقرراتی سرپیچی شده است؟
 - کارمند چگونه می‌توانسته از وجود این قانون باخبر باشد؟
 - آیا به کارمند تذکر کافی داده شده است؟
 - آیا کارمند می‌دانسته که خلاف او چه عقوبتی در پی خواهد داشت؟
 - ۳. آیا کارمند واقعاً متخلف است؟
 - اطلاعات سرپرست درباره واقعیات موضوع (تخلفی که کارمند مرتکب شده است) چگونه و از کجا (چه منابعی) به دست آمده است؟
 - آیا دلایل و مدارک غیرقابل انکاری علیه کارمند وجود دارد یا بر اساس ذهنیات و شنیده‌ها معلوم شده است؟
 - آیا نقطه‌نظرهای کارمند درباره تخلفی که به او نسبت داده شده نیز مورد توجه قرار گرفته یا مسئله، یک‌طرفه بررسی شده است؟
 - ۴. آیا شرایط خاصی وجود دارد که به خاطر آن باید در مجازات تخفیف داده شود؟
 - آیا به کارمند دستورات ضد و نقیض داده شده است؟
 - آیا کسی با این کارمند دشمنی دارد؟
 - آیا فرد دیگری، عمدتاً یا سهواً، باعث تحریک کارمند شده است؟
 - ۵. آیا این قانون همیشه و بدون استثنا در مورد همه اجرا گردیده است؟
 - آیا تاکنون در مورد مرتکبین این تخلف، تنبیه اعمال شده است؟
 - تنبیهی که در موارد قبلی برای متخلفان مقرر گردیده چه بوده است؟
 - آیا کارمند متخلف، شریک جرم نیز دارد یا به تنهایی مرتکب آن شده است؟
 - ۶. آیا تخلفی که انجام شده ارتباطی با سازمان دارد؟
 - آیا تخلف کارمند به کارایی یا حیثیت سازمان لطمه زده است؟
 - آیا تنبیه کارمند جنبه کاری و اداری دارد یا اخلاقی؟
 - ۷. سوابق کارمند از لحاظ انضباطی چگونه است؟
 - سنوات خدمت وی در سازمان چقدر است؟
 - سابقه وی در سازمان از نظر مسائل انضباطی چیست؟

۳. هشداردهندگی. همان‌طور که حرارت سوزان بخاری به فرد هشدار می‌دهد که در صورت دست زدن به آن چه اتفاقی خواهد افتاد، در سازمان نیز مدیر موظف است قبل از اعمال مجازات در مورد فرد، هشدار و تذکر کافی به وی بدهد. به این معنی که کارمند باید با قوانین و مقررات سازمان کاملاً آشنا باشد و بداند نقض آنها چه عواقبی دربر خواهد داشت.

۴. عدالت. دست زدن به بخاری داغ، همیشه نتیجه یکسانی دارد. در سازمان نیز همیشه باید مجازات یکسانی برای تخلفات یکسان مقرر گردد. اگر در اجرای قوانین و مقررات انضباطی تبعیض وجود داشته باشد نه تنها این قوانین تأثیر و اعتبار خود را از دست خواهند داد بلکه اصولاً لیاقت و کاردانی مدیر نیز زیر سؤال می‌رود. اگر کارکنان ندانند عواقب خطایی که مرتکب می‌شوند چه خواهد بود دچار نگرانی و اضطراب می‌گردند و این امر معمولاً موجب تضعیف روحیه آنان و کاهش تولید یا پایین آمدن کارایی می‌گردد. اگر در مقابل تخلفات مشابه، مثلاً تأخیر، سرپرست یکی را توبیخ کند و دیگری را توبیخ نکند، کارکنان دچار سردرگمی می‌گردند و نمی‌دانند که آیا دیر آمدن، تخلفی قابل مجازات محسوب می‌شود یا خیر. بنابراین، نکته مهم و اصلی در اینجا این است که مسئولان باید در مقابل تخلفات یکسان رفتار یکسانی داشته باشند. البته قبلاً به این نکته هم اشاره شد که تعیین نوع و شدت مجازات باید با توجه به موقعیت و شرایط نیز باشد. پس اگر با توجه به این نکته، سرپرستی مجبور باشد برای خطاهای یکسانی دو نوع مجازات تعیین کند باید علت را توضیح داده، تناقض و دوگانگی ظاهری در مجازات را توجیه کند.

۵. تأکید بر عمل نه شخص. همان‌طور که هر کس بخاری داغ را لمس کند می‌سوزد در سازمان نیز نوع و شدت مجازات باید به نوع تخلف بستگی داشته باشد نه کسی که آن را مرتکب شده است. سرپرست باید به فرد تنبیه شده بفهماند که عمل وی مورد قضاوت قرار گرفته است نه شخص وی و منظور از مجازات، اصلاح رفتار نامطلوب فرد است نه توهین و تحقیر وی. بعد از اینکه فرد خاطی به خاطر تخلفی که مرتکب گردید تنبیه شد، سرپرست باید موضوع را خاتمه یافته تلقی نماید و رفتاری عادی با او در پیش گیرد (سعادت، ۱۳۷۵: ۳۲۳).

- نمونه‌ای از تخلفاتی که موجب اخراج فوری می‌گردد:

۱. استفاده از مواد مخدر؛
 ۲. ضرب و شتم همکاران یا مشتری؛
 ۳. تمرد و خودداری از انجام وظایف؛
 ۴. دزدی و کلاهبرداری؛
 ۵. تخریب عمدی اموال و داراییهای سازمان؛
 ۶. سوء پیشینه و محکومیت در دادگاههای حقوقی یا کیفری به خاطر ارتکاب جرایمی که تأثیر مستقیم در انجام وظایف دارد؛
 ۷. تقلب در کار (مثلاً امضای دفتر ورود و خروج به جای کارمند دیگر)؛
 ۸. ترفیع مقام، گرفتن مأموریت‌های فوق‌العاده و کسب امتیازاتی ویژه با اعمال نفوذ و توصیه‌های غیرقانونی و غیراخلاقی؛
 ۹. حذف اطلاعات منفی یا ارائه اسناد جعلی در مرحله استخدام و ورود به سازمان؛
 ۱۰. امتناع از شرکت در دوره‌های آموزشی‌ای که بخشی از شغل را تشکیل می‌دهد، یا ناتوانی در گذراندن دوره‌هایی از این نوع؛
 ۱۱. هر حرکت و عملی که سلامت و ایمنی سایر کارکنان را در سازمان به خطر اندازد؛
 ۱۲. اعمال و حرکاتی در خارج از سازمان که به اعتبار سازمان صدمه بزند.
- نمونه‌ای از تخلفاتی که ارتکاب آن در مرتبه اول منجر به دریافت اخطار کتبی و در

مرتبه دوم منجر به اخراج می‌گردد:

۱. قمار، شرط‌بندی و اعمال خلاف اخلاق؛
 ۲. هدر رفتن اموال و داراییهای سازمان بر اثر بی‌مبالاتی، مسامحه و بی‌دقتی؛
 ۳. مرخصی غیرمجاز؛
 ۴. سوء استفاده از مرخصی استعلاجی؛
 ۵. افشای اطلاعات محرمانه؛
 ۶. کم‌کاری، سهل‌انگاری و بی‌دقتی در انجام وظایف؛
 ۷. نقض قوانین و مقررات اداری و سرپیچی از دستورات سرپرست.
- نمونه‌ای از تخلفاتی که ارتکاب آن در مرتبه اول، تذکر شفاهی، در مرتبه دوم اخطار

کتبی و در مرتبه سوم اخراج را در پی دارد:

۱. رفتار دور از نزاکت و ادب؛
۲. تأخیر در ورود به محل خدمت؛

۳. غیبت غیرمجاز؛
۴. برخورد بد با مشتری؛
۵. مشاجره با همکاران؛
۶. استعمال دخانیات در اماکن ممنوع شده؛
۷. به کار بردن کلمات رکیک و فحاشی.

انواع اقدامات انضباطی

تذکر شفاهی، اخطار کتبی، انفصال موقت (تعلیق)، تنزل مقام (تقلیل گروه یا پایه)، کسر حقوق و مزایا، و اخراج از جمله اقدامات انضباطی‌اند که در مورد کارکنان متخلف اعمال می‌شوند. انضباط باید مرحله‌ای و تضاغفی^۱ باشد، یعنی به ترتیب ذکر شده از سبک‌ترین نوع مجازاتها به مجازاتهای سنگین‌تر برسد (Hunter & Kleiner, 2004: 85).

البته مشکل بخاری داغ و انضباط تضاغفی این است که بر رفتار گذشته متمرکز است و فرد تنبیه شده حس خوبی به شغل و سازمانش نخواهد داشت. برای از بین بردن این ایرادات عده‌ای رویکرد انضباطی مثبت^۲ را پیشنهاد می‌کنند که بر رفتارهای آینده متمرکز است و خاصیت پیشگیرانه دارد (Ivancevich, 2010: 523).

تذکر شفاهی. ملایم‌ترین نوع توبیخ، تذکر شفاهی در خلوت است. تذکر شفاهی هنگامی اثربخش است که مدیر در جلسه‌ای خصوصی و دوستانه، خطای کارمند را گوشزد کند و پیامد آن را با وی در میان بگذارد. برای مثال، چنانچه کارمندی با تأخیر سر کار حاضر شود سرپرست باید به او یادآوری نماید که در نتیجه تأخیر او به همکاران فشار می‌آید و مشتریان اعتراض می‌کنند. بعد از تشریح مسئله و عواقب ناشی از آن، مدیر باید نظر کارمند را در مورد تأخیر و پیامدهای آن جویا شود: دلایل تأخیر چیست و چگونه می‌توان آنها را برطرف کرد. مدیر با راهنمایی کارمند و ارائه توصیه‌هایی، گفتگو را تا جایی ادامه می‌دهد که کارمند بتواند راهکاری برای پیشگیری پیدا کند. در پایان مدیر کاملاً برای کارمند روشن می‌کند که تکرار تأخیر چه پیامدهایی دارد.

اخطار کتبی با درج در پرونده. چنانچه تذکر شفاهی مؤثر واقع نشود باید از

1. progressive pattern of discipline
2. positive or nonpunitive discipline

اخطار کتبی استفاده کرد. نسخه‌ای از اخطار کتبی جهت درج در پرونده استخدامی فرد در واحد مدیریت منابع انسانی نگهداری می‌شود. مدیر باید فرد را احضار و خطایش را به وی تفهیم کند. در گفتگوی میان مدیر و کارمند باید هر دو با همفکری یکدیگر، راهکاری برای پیشگیری از وقوع آن بیابند. مدیر در پایان جلسه به اطلاع کارمند می‌رساند که اخطاری کتبی نیز به وی ابلاغ و یک نسخه نیز در پرونده درج می‌شود. در اخطار کتبی باید تخلف ارتكابی، مشکلاتی ناشی از آن برای سازمان و عواقب ناشی از تکرار آن برای کارمند ذکر شود.

انفصال موقت (تعليق). پس از تذکر شفاهی و اخطار کتبی باید از انفصال موقت استفاده کرد. البته اگر تخلف حساسیت زیادی داشته باشد، بدون تذکر یا اخطار کتبی، حکم انفصال خدمت داده می‌شود. مدت انفصال خدمت چند روز یا چند هفته و فقط در موارد استثنایی، بیشتر از یک ماه است.

انفصال از خدمت برای فرد و سازمان آثار نامطلوبی دارد. از نظر سازمان، از خدمات کارمند در طول دوره انفصال استفاده نمی‌شود. وقتی که کارمند دارای تخصصی کمیاب و منحصربه‌فرد است و نمی‌توان به راحتی برای او جانشین مناسب پیدا کرد، مشکلات زیادی برای سازمان به وجود می‌آید. برای کارمند نیز انفصال از خدمت تجربه ناخوشایندی است که موجب تمسخر و استهزای همکاران، تحقیر، سرافکنندگی و شرمندگی، بی‌علاقگی، دلسردی و بی‌انگیزگی وی می‌شود، و تجربه بسیار تلخی است. با وجود چنین معایبی، انفصال از خدمت یکی از اقدامات انضباطی مهم و مؤثر است که به وسیله آن می‌توان کارمند را به خود آورد و با چنین شوکی به او نشان داد که مدیران سازمان برخوردی جدی با تخلفات دارند و در صورت ادامه تخلفات، انفصال موقت به انفصال دائم (اخراج) تبدیل می‌شود.

تنزل مقام. اگر انفصال موقت کارساز نباشد و هنوز مدیر امیدوار باشد که کارمند اصلاح‌پذیر است و نباید اخراج شود، اقدام انضباطی بعدی تنزل مقام است. سازمانها معمولاً از تنزل مقام استفاده نمی‌کنند چون نه تنها باعث تضعیف روحیه خود کارمند بلکه باعث نگرانی سایر کارکنان نیز می‌شود. برخلاف انفصال موقت، تنزل مقام همیشگی است و در نتیجه، آثار و تبعات منفی آن برای کارمند بسیار بیشتر است. بنابراین باید با احتیاط و ظرافت از این سازوکار تنبیهی استفاده کرد.

تنزل مقام زمانی استفاده می‌شود که کارمند دارای تخصص و مهارت کمیاب است، قوانین کار مانع اخراج کارمند است، و فرد با اخراج یا بازنشستگی زود هنگام از نظر خانوادگی و اجتماعی آسیب می‌بیند. این اقدام انضباطی، هشدار جدی قبل از مرحله اخراج است و فرد باید تغییرات زیادی در رفتار خود به وجود آورد. کسر حقوق و مزایا. کسر حقوق و مزایای کارمند متخلف گام بعدی است. اگرچه کسر حقوق و مزایا ضربه سختی به کارمند وارد می‌کند، ولی بهتر از اخراج است و قبل از اخراج تنها راه حل برای اصلاح رفتار نامطلوب است. اخراج. آخرین راهکار انضباطی اخراج فرد از سازمان است. در امریکا نزدیک به دو میلیون نفر در سال از کار اخراج می‌شوند که پنجاه تا دویست هزار نفر از آنها به اشتباه اخراج می‌شوند و علیه کارفرما شکایت کرده، غرامت می‌گیرند (Snell & Bohlander, 2010: 572). فقط در موارد استثنایی یا به خاطر ارتکاب تخلفات بسیار جدی اقدام به اخراج کارمند می‌شود. وقتی که رفتار کارمند به سازمان لطمه می‌زند و اصلاح‌پذیر هم نیست، باید اخراج شود چون هیچ کدام از راهکارهای قبل مؤثر نبوده است. اخراج هزینه زیادی دارد و انتخاب و آموزش فرد جایگزین هزینه‌بر است ولی در مواردی چاره‌ای جز اخراج نیست. از آنجا که اخراج ضربه شدیدی به فرد وارد می‌کند و ممکن است مسیر زندگی او را تغییر دهد، هنگام اتخاذ تصمیم درباره اخراج باید همه جوانب بررسی شود. سازمان باید دلایل و مدارک مستندی مبنی بر موجه بودن اخراج کارمند در اختیار داشته باشد تا در صورت شکایت وی، سازمان از منظر قوانین کار محکوم نباشد و وجهه سازمان آسیب نبیند.

کارفرما در گذشته می‌توانست به دلخواه^۱ خود کارمند را اخراج کند و حتی قانون به کارفرما اجازه می‌داد هر زمان که اراده نماید بدون دلیل کارمند را اخراج کند، ولی در اثر فشار اتحادیه‌ها و تصویب قوانینی برای حمایت از حقوق کارکنان، امروزه اخراج بی‌دلیل و بدون مستندات غیرقانونی است. حتی وقتی دلایل و مستندات محکمی برای اخراج کارمند وجود دارد، باید حقوق قانونی وی همچون سنوات و بیمه پرداخت شود.

اخراج باید با رعایت شئونات انسانی و بدون وارد آوردن خدشه به حیثیت و آبروی فرد انجام شود. مدیران سازمان باید تلاش کنند تا در حد امکان ضربه اخراج برای فرد قابل تحمل شود. باید بدون جریحه دار نمودن غرور و شخصیت کارمند، علت واقعی اخراج وی را صادقانه برای او تشریح کرد و طی نشستی به آرامی ولی خیلی صریح و محکم، خبر اخراجش را به طور خصوصی به او اعلام نمود. در همین جلسه باید زمان قطع حقوق، وضعیت بیمه، حقوق بازنشستگی، مزایا و زمان ترک سازمان به او اعلام شود.

مصاحبه اخراج^۱ یکی از مواردی است که حتماً باید انجام و فرد از علل اخراج خود آگاه شود. بدین منظور بهتر است مصاحبه در زمانی که برای فرد اخراج شده مناسب است انجام گیرد، و با تلفن یا ایمیل موضوع اخراج به وی گفته نشود. در مکانی غیر از اتاق خودتان جلسه را تنظیم کنید و پرونده استخدامی فرد را نیز به همراه داشته باشید و در ضمن فوریت‌های پزشکی و ایمنی را هم در جریان قرار دهید. موقعیت را توضیح داده، موضوع اخراج را به وی اعلام و در پنج دقیقه علل اخراج را برایش تشریح کنید. پس از آن به توضیحات وی گوش دهید تا کمی آرام شود و بلافاصله موضوع حق سنوات، مزایا و حقوقی را که به وی تعلق می‌گیرد مطرح کنید. پس از آن اشاره کنید که چگونه تسویه حساب و شرکت را ترک کند (Dessler, 2009: 306).

مدیریت منابع انسانی در شرکتهای برتر

آیا می‌دانید که:

۱. در شرکت زیراکس حتی یک نفر هم از قوانین شرکت بی‌اطلاع نیست.
۲. در شرکت سونی در سال ۲۰۰۳ تعداد ده هزار نفر از کارکنان در چهارصد سمینار حقوق بشر مشارکت کرده‌اند.
۳. در شرکت جنرال موتورز هیچ کس حق دریافت هیچ گونه هدیه، پاداش و انعامی را از تأمین کنندگان و فروشندگان ندارد.
۴. در شرکت فورد موتور فرد فقط می‌تواند هدایای زیر ۵۰ دلار را بپذیرد و هدایای بیشتر از آن را باید با توضیح مؤدبانه سیاستهای اخلاقی شرکت بازگرداند.
۵. در شرکت کوکاکولا همه کارکنان حتی اعضای هیئت مدیره نیز باید به ارزشهای شرکت متعهد باشند.

۶. در شرکت وال مارت بر اساس قانون ده فوت، کارکنان موظف‌اند در فاصله ده فوتی مشتری قرار گیرند و به چشمان وی نگاه کنند و پس از ادای احترام از وی پرسند که چه کمکی می‌توانند به وی بکنند.
۷. در شرکت بوئینگ استخدام فرد از شرکت رقیب در مشاغل کلیدی ممنوع است.
۸. شرکت اگزان موبیل همه اطلاعات را به صورت کامل، منصفانه، دقیق و با زمان‌بندی و روشن در اختیار سازمان امنیت امریکا و سازمان حسابرسی قرار می‌دهد.
۹. در شرکت مک‌دونالد پوشیدن یونیفرم، مدل موی متداول، استفاده از لوازم آرایشی و جواهرآلات در صورت هماهنگی با اصول شرکت مجاز است.
۱۰. در شرکت گوگل هیچ فردی حق ندارد بدون اجازه بخش حقوقی، قرارداد امضا کند، و در ساعات کاری باید در حد مجاز الکل مصرف کند تا باعث آزار سایرین یا کاهش بهره‌وری نشود.
۱۱. در شرکت نایک همه کارکنان باید سالی یک‌بار ضوابط اخلاقی و کرداری شرکت را مطالعه نمایند.
۱۲. در شرکت استارباکس رفتارها و ژستهای توهین‌آمیز، ایمیل‌های آزارنده، جوک‌های تحقیرآمیز، تهدیدات زبانی، بحث و فعالیت سیاسی، و نسبت دادن عقاید شخصی خود به عقاید شرکت ممنوع است.
۱۳. در شرکت ویاکام ایجاد روابط غیررسمی و ناسالم بین رئیس و مرنوس، آوردن مجلات و فیلم‌های مبتذل در حین ساعات کاری ممنوع است.
۱۴. شرکت کونوکو فلیپس یک کمیته اخلاق دارد و هرگونه بی‌ادبی در این شرکت ممنوع است.
۱۵. در شرکت یاهو کسانی که می‌توانند خارج از شرکت ارتباط داشته باشند و سخنگوی شرکت باشند مشخص شده‌اند.
۱۶. شرکت اوراکل دسترسی به اطلاعات رقیب به هر نحوی و در هر سطحی را غیرمنصفانه و اشتباه تلقی می‌کند.

کلمات کلیدی

انضباط	شکل‌دهی رفتار	تقویت مثبت
تقویت منفی	تنبيه	خاموشی
فرایند انضباط	انواع تخلفات	مشکلات زمانی و عملکردی
اعمال غیراخلاقی	اعمال بدنام‌کننده سازمان	رفتارهای ضدشهروندی
کارکرد انضباط	استعاره بخاری داغ	آزاردهندگی
فوریت زمانی	هشداردهندگی	تذکر شفاهی
اختیار کتبی با درج در پرونده	انفصال موقت (تعليق)	تنزل مقام
کسر حقوق و مزایا	اخراج	مصاحبه اخراج

سؤالات

۱. ضوابط اخلاقی و کدهای کرداری چه کاربردی در سازمانها دارد؟
۲. حقوق و تکالیف کارکنان چه تناسبی با هم دارد؟
۳. انضباط چیست و چه کاربردی در مدیریت منابع انسانی دارد؟
۴. به چه روشهایی می توان رفتار را شکل داد؟
۵. مراحل ارزیابی تخلفات را بیان کنید.
۶. انضباط چه کارکردهایی دارد؟
۷. استعاره بخاری داغ در انضباط را تشریح کنید.
۸. انواع اقدامات انضباطی را توضیح دهید.
۹. مصاحبه های اخراج چه کمکی به مدیران می کند؟
۱۰. قوانین کشورها چه نمودی در طراحی سیستم انضباطی سازمان دارد؟
۱۱. انضباط چرا باید تضاعفی باشد؟
۱۲. رفتارهای ضدشهروندی چیست؟
۱۳. آیا می توان در سازمانهای ایران علاوه بر منشور اخلاقی، کدهای کرداری را پیاده کرد؟
۱۴. در اخراج کارکنان به چه مضامین مکتبی باید توجه کرد؟

فصل چهاردهم

ایمنی، بهداشت، روابط کار و جدایی از سازمان

مردمان روی زمین استوار، بیشتر از بندبازان روی طناب نااستوار سقوط می کنند.
چارلی چاپلین

اهداف رفتاری

۱. درک اهمیت آسیبهای کاری
۲. طراحی سیستم ایمنی و بهداشت مؤثر
۳. آشنایی با استانداردهای اداره ایمنی و بهداشت شغلی (اشا)
۴. محاسبه و تفسیر نرخ حادثه
۵. تبیین پدیده خشونت و قلدری سازمانی
۶. توضیح راهکارهای فشار روانی
۷. تشریح برنامه های بهداشتی
۸. تبیین اهمیت روابط کار
۹. توضیح چانه زنی جمعی
۱۰. مقایسه خروج داوطلبانه و غیرداوطلبانه
۱۱. محاسبه و تفسیر نرخ خروج (ترک خدمت و غیبت)
۱۲. استفاده مؤثر از پرسشنامه نگرش سنجی منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی باید مطمئن شود که محیط کار عاری از هر گونه خطرات و اتفاقات است. محیط کار باید برای جسم و روان کارکنان امن باشد ولی در هر سازمانی حوادث

ممکن است اتفاق بیفتد و به صفر نمی‌رسد. هر سال در ایالات متحده در حدود ۶ هزار مرگ مربوط به کار و بیش از ۵ میلیون بیماری، جراحت و آسیب گزارش می‌شود. کارفرمایان باید نسبت به ایمنی و بهداشت کارکنان حداقل به خاطر هزینه‌های خود حساس باشند، این هزینه در ایالات متحده حدود ۱۱۰ میلیارد دلار در هر سال است.

در طی صد سال اخیر میزان و شدت سوانح مربوط به کار، کاهش‌های چشمگیری داشته و قوانین ایمنی و بهداشت شغلی دقیق‌تر و الزام‌آورتر شده است. تصویب قانون ایمنی و بهداشت شغلی (ا.اس.اچ)^۱ در آمریکا بر نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد شرایط کاری استاندارد و مناسب تأثیر زیادی گذاشت و برنامه‌های ایمنی و بهداشت سازمانی را تغییر داد. تصویب این قانون به استقرار استانداردهای خاص بهداشتی و اعمال نظارت‌هایی برای تضمین اجرای این استانداردها منجر شد. بدین منظور اداره «ایمنی و بهداشت شغلی» به وجود آمد تا سیاست‌های ایمنی و بهداشتی از طرف کارفرمایان ضروری تلقی، و سوابق بیماری و آسیب‌ها و نرخ سوانح در سازمانها ثبت و ضبط شود. این استانداردها طیف متنوعی از سطوح سروصدا و آلودگی صوتی، آلودگی‌های هوا، تجهیزات حفاظتی فیزیکی، تهویه، گرمایش و سرمایش و مواردی همچون آسیب‌های ناشی از استرس و الزامات ارگونومی را شامل می‌شود.

الزامات این استانداردها با توجه به ماهیت اتفاقات و سازمانها متنوع است. معمولاً حوادثی که منجر به آسیب‌های جدی یا مرگ می‌شوند باید در ساعات اولیه به بازرسی ایمنی و بهداشت شغلی، گزارش شوند، و صحنه بررسی و دلیل حادثه مشخص شود. شکایتهای کارکنان از شرایط کار نیز با توجه به این استانداردهاست. برای مثال، قانون به کارکنان اجازه می‌دهد چنانچه خود را در معرض خطر می‌بینند از کار امتناع نمایند؛ یعنی می‌توانند تا بررسی صحت و سقم شکایت در دادگاه بدون حضور در محل کار از حقوق خود بهره‌مند شوند.

کارکنان از این حق برخوردارند که خطرات محیط کار را به کارفرما اخطار دهند یا گزارش دهند که محیط کار، مکانی غیرامن و ناسالم است و احکامی را که قانون برای کارفرما صادر کرده ببینید. کارفرما باید خطرات محیط کار را بر اساس تاریخ

1. OSH = Occupational Safety and Health

مشخص شده روی احکام صادره اصلاح و تأیید کند که این خطرات کاهش یافته‌اند و یا حتی از بین رفته‌اند. کارکنان می‌توانند از سوابق پزشکی و یا مدارک قرار گرفتن در معرض مواد مضر و یا هوای مسموم رونوشت تهیه کنند. کارفرماها موظف‌اند که چنین حقوقی را در اطلاعیه‌ای در محیط کار نصب کنند.

بازرسی از صنایع و حتی بازرسی واحد به واحد توسط بازرسان قانونی به‌ویژه در صنایع پرخطر مانند فرایندهای شیمیایی، عایق‌سازی، نوردسازی، صنایع نفتی، محصولات چوبی، خانه‌های پیش‌ساخته، صنایع بارگیری و حمل‌ونقل در این راستا انجام می‌پذیرند. بازرسی سرزده و اتفاقی از صنایع و داشتن اختیار تام برای ورود به هر مکانی، در هر محیط کاری بدون توجه به پذیرش کارفرما به شرط داشتن مجوز قانونی و مجوزهای تحقیق نمونه دیگری از استانداردهای این قانون است.

در آمریکا در صورتی که کارفرمایی، جریمه تعیین شده را غیرعادلانه بداند قانون به او اجازه درخواست تجدید نظر می‌دهد. این درخواست به وسیله هیئت تجدید نظر ایمنی و بهداشت شغلی^۱ به عنوان یک هیئت مستقل، بررسی می‌گردد. گرچه تصمیم این هیئت نهایی است، ولی کارفرمایان می‌توانند تقاضای تجدیدنظر به رأی این هیئت را به دادگاه فدرال ارجاع بدهند.

برای مراجع قانونی مشخص کردن نرخ حوادث یک سازمان مهم است. نرخ حوادث بیانگر تعداد آسیبها یا روزهای از کارافتادگی مرتبط با ۱۰۰ کارمند تمام وقت است. این اطلاعات مشخص می‌کند که کدام صنایع و سازمانها خطرات بیشتری دارند و پُر حادثه‌اند. از این لحاظ می‌توان سازمانها و صنایع را دسته‌بندی کرد.

برای تعیین نرخ حادثه، از فرمول $200,000 \times (N/EH)$ استفاده می‌شود (Snell & Bohlander, 2010: 533) که در آن:

- N تعداد حوادث، سوانح، بیماریها و روزهای از کارافتادگی است.
- EH تعداد کل ساعتهای کار همه کارمندان در طول سال است.
- $200,000$ نرخ معادل ساعت پایه است: 50 هفته در سال $\times 40$ ساعت در هفته $\times 100$ کارمند.

اگر سازمانی ۱۵۰۰ کارمند داشته باشد و در یک سال ۳۰۰ حادثه گزارش شده باشد نرخ حادثه ۲۰ است:

$$300 \div (1500 \times 40 \times 50) \times 200,000 = 20$$

اگر فعالیت سازمان در صنایع معدنی باشد این نرخ حادثه مناسب است ولی اگر فعالیت آن در صنعت مشاوره مدیریت باشد نرخ حادثه فاجعه‌بار است، یعنی میانگین نرخ حادثه صنعت بسیار مهم است (DeCenzo et al., 2010: 317).

ایمنی شغلی

هدف اصلی مهندسی ایمنی، موشکافی محیط کار برای شناسایی منشأ حوادث بالقوه است. خطرات آشکار مانند پله‌ها یا کفپوشهای لغزنده، وجود روغن در پیاده‌رو، برآمدگیهای تیز روی تجهیزات، و ذرات غبار موجب بروز حوادث می‌گردد. مدیریت منابع انسانی ضمن اجرای مصوبات و قوانین باید با طراحی سیستم بازخور و گزارشهای کتبی و شفاهی و بازدیدهای دوره‌ای از ایمنی و بهداشت محیطهای کاری اطمینان یابد.

مسئله ایمنی، مسئولیت همه اعضای سازمان است و باید به جزئی از فرهنگ سازمان تبدیل شود. مدیران ارشد باید از طریق خرید دستگاههای ایمنی تعهد خود را به ایمنی کارکنان نشان دهند. به علاوه، ایمنی باید در ارزیابی عملکرد کارکنان گنجانده شود. محیطهای کاری بهداشتی خواست همه کارکنان است. بوهای سردردآور، عوامل بروز آب‌ریزش چشم، عوامل مشکل‌ساز تنفسی، تماس با مواد خطرناک و آلودگی صوتی، سطح بهره‌وری کارکنان را کاهش می‌دهد. در نتیجه ایجاد محیط کاری بهداشتی نه تنها مطلوب است بلکه برای سازمان سودآوری در پی دارد.

برای ایجاد محیط کار بهداشتی لازم است که مدیریت منابع انسانی و به ویژه بخش HSE اقدامات زیر را انجام دهند:

- اطمینان از وجود هوای تازه و کافی برای کارکنان.
- استفاده از مواد و وسایل ساختمانی استاندارد.

- بررسی ساختمانهای جدید قبل از سکونت از نظر مواد سمی و گازها.
- ایجاد محیط عاری از دخانیات. منع دخانیات یا فراهم کردن محیطی برای افراد سیگاری با سیستم تهویه مناسب.
- خشک نگه داشتن کانالهای هوایی برای جلوگیری از رشد قارچها و کپکها.
- توجه به شکایات کارکنان در زمینه‌های ایمنی و بهداشتی.

استرس

استرس همزاد بشر بوده است؛ آن حالتی که به خاطر مقابله با جانوران وحشی برای نیاکان ما پیش می‌آمد، برای ما به خاطر گفته‌های رؤسای جمهور کشورها، تصمیمات دولتها و دستورات مدیرعاملان شرکتها پیش می‌آید. مهلتهای زمانی، ابهامات در نقش، انتظارات از نقش، کار بیش از اندازه، آلودگی هوا، مشکلات خانوادگی، بمباران اطلاعاتی، تغییر فناوریها و مسئولیتهای مالی همگی ممکن است موجب استرس شوند (DeCenzo et al., 2010: 329).

تجربه استرس یک تجربه منحصر به فرد و از فردی به فرد دیگر متفاوت است. یک دانشجوی خجالتی ممکن است برای ارائه یک مطلب در کلاس استرس زیادی را تجربه کند در حالی که دیگری ممکن است این گونه نباشد.

در نظر سلیه^۱، 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^۲ می‌نامد. دریافت جایزه در جمع زیاد و موفقیت در رقابت شدید نمونه‌هایی از این نوع استرس‌ها هستند. در نظر وی:

۱. پاسخ به استرس متمایز از استرس‌هاست؛

۲. استرس صرفاً یک تنش عصبی نیست؛

۳. استرس اجتناب‌ناپذیر است؛

۴. استرس ممکن است پیامدهای مثبت داشته باشد؛

۵. زندگی مملو از استرس است و استرس با مرگ پایان می‌یابد (Selye, 1974).

1. Hans Selye

2. eustress

به موازات پیشرفتهای روزافزون بشری، استرس به یک پدیده همه‌جاگیر و روزمره تبدیل شده است. شاید در طول تاریخ چنین وضعیتی بی‌سابقه بوده باشد. در محیط سازمانی نیز استرس گریبان‌گیر هر دوی کارکنان و مدیران شده است و مدیران زیادی معتقدند که استرس را در محیط کار خود تجربه می‌کنند (Canvanough et al., 2000). هرچند در سایه پیشرفت علم پزشکی بسیاری از بیماریها تحت کنترل درآمده و طول عمر افزایش یافته ولی انسان کماکان با آنها مواجه است و تنها نوع بیماریهاست که عوض شده است. رقابت برای منابع کمیاب، افزایش کمیت و کیفیت، پویاییهای فناورانه، تجهیزات الکترونیک و عدم تعادل بین اوقات کاری و زندگی، دنیای مارا پر از استرس کرده و سلامت روانی کاهش یافته است. برای مدیران این مهم است که اگرچه نمی‌توان استرس را از سازمان حذف کرد ولی می‌توان آن را کنترل و مدیریت کرد؛ از این رو شناخت استرس و چگونگی کنترل آن برای آنها اهمیت دارد. هرچند که همه‌گیر شدن استرس به سلامتی فرد و خانواده‌اش آسیبهایی جدی زده است (Crawford, 2002) ولی آنچه که اندیشمندان سازمانی را به تفکر در این حوزه واداشته است اثراتی (هزینه‌های اقتصادی، اجتماعی و روانی) است که استرس بر سازمانها دارد. غیبت، ترک سازمان، هزینه‌های پزشکی و حوادث کاری مواردی از این اثرات است؛ بنابراین لازم است که مدیران به عوامل استرس‌زا، رفتارها و پیامدهای استرس توجه داشته باشند (Ganster, 2008).

تلقی عموم مردم از استرس جنبه منفی استرس^۱ است که علل و پیامدهای منفی به همراه دارد. اما در کنار این، جنبه‌هایی از استرس هم وجود دارند که خوشایندند و علل و پیامدهای مثبت دارند که به آنها استرس مثبت^۲ گفته می‌شود. مسئولیت شغلی، ارتقا و عملکرد بالا نمونه‌هایی از عوامل استرس‌زای مثبت‌اند. این نوع استرس نه تنها بد نیست بلکه باید در مواردی آن را ایجاد کرد. پس استرس (منفی یا مثبت). اجتناب‌ناپذیر است؛ استرس مثبت را باید ایجاد و از استرس منفی جلوگیری یا آن را کنترل و مدیریت کرد.

1. distress

2. eustress

همچون اکثر مفاهیم رفتار، در مورد تعریف مفهوم استرس شغلی اختلاف نظر زیادی بین اندیشمندان وجود دارد (Edwards, 1996). به طور کلی استرس یک واکنش تطبیقی به یک عامل محیطی (بیرونی) است که پیامدهای فیزیولوژیک، رفتاری، شناختی و روان‌شناختی زیادی برای هر فرد خاص در پی دارد و فرد را از حالت نرمال خارج می‌کند. ملاحظه می‌شود که در این تعریف چند نکته حائز اهمیت است:

۱. استرس واکنش تطبیقی به یک عامل (واقع، کنش یا موقعیت) است نه خود آن عامل.

۲. استرس انرژی زیادی را از فرد می‌گیرد یا ایجاد می‌کند؛ بنابراین در وقایع و موقعیتهای خاص اتفاق می‌افتد نه در هر موقعیت معمولی و متداول.

۳. هر فرد خاصی استرس را به طور متفاوتی تجربه می‌کند؛ یعنی تفاوت‌های فرد (فیزیولوژیک و روان‌شناختی) اثرات استرس را تعدیل می‌کند.

۴. استرس فرد را از حالت نرمال خارج می‌کند و فرد نمی‌تواند کارکرد نرمال خود را داشته باشد.

۵. منظور از عامل محیطی، استرس‌زاها هستند که موجب استرس می‌شوند.

۶. ایجاد سازمان بدون استرس یک تفکر رؤیایی است.

یکی از دلایلی که امروزه مطالعه استرس در مدیریت منابع انسانی اهمیت یافته هزینه‌هایی است که به خاطر استرس به سازمانها تحمیل می‌شود. هزینه‌های ناشی از روحیه پایین، عدم رضایت، کیفیت پایین، غیبت، نارضایتی، و مواردی از این قبیل، هزینه‌هایی است که در نتیجه استرس به سازمان وارد می‌شود. در حدود ۷۵ درصد خسارات و ضررهای کار پیامد استرس در سازمان است (Macy & Mirvis, 1976; Bel, 1990). علاوه بر آن شکایتهای مربوط به استرس در کار موجب جریمه‌های زیادی برای سازمانها می‌شود. در اثر شکایت کارگران از سازمانها نسبت به شغل‌های استرس‌زا، هزینه هنگفتی به سازمانها تحمیل می‌گردد (Ivancevich et al., 1985).

جدول ۱-۱۴ (Greenberg & Baron, 2000: 231-232)

ده فرمان برای مدیریت استرس ناشی از اخراج

بسیاری از مدیران وقتی فردی را اخراج می‌کنند دچار استرس زیادی می‌شوند؛ چون این کار معمولاً با احساسات منفی از جانب فرد اخراج شده همراه است. نکات زیر به مدیر و حتی به فرد اخراج شده در زمینه مدیریت استرس کمک می‌کند:

۱. با حالت انتقام و تهدید اقدام به اخراج نکنید.
۲. بدون مقدمه و با خونسردی موضوع اخراج را مطرح نکنید.
۳. با احترام و رعایت شأن فرد موضوع اخراج را به وی اعلام نمایید.
۴. یک گروه و یا چندین نفر را با هم اخراج نکنید.
۵. دلایل اخراج را بیان کنید ولی در مورد دلایل بحث نکنید.
۶. نگذارید فرد اخراج شده وارد محیط کار شود.
۷. در روز آخر هفته یا قبل از تعطیلی اقدام به اخراج کنید.
۸. مراقب باشید روز اخراج روز مهم (تولد، سالگرد ازدواج) برای فرد نباشد.
۹. موضوع را شخصی نکنید و ضمن همدردی قاطع باشید.
۱۰. از طریق ایمیل اقدام به اخراج نکنید.

۱. پیامدهای فیزیولوژیک. از منظر علوم پزشکی استرس زیاد سلامتی را به شدت تهدید می‌کند. استرس در تشدید بیماریهای قلبی، درد ستون فقرات، زخم معده و سردردهای مزمن تأثیر دارد. در کل، بیماریهای فیزیولوژیک با استرس رابطه مثبت نشان داده‌اند (Frese, 1985). در مورد سرطان هر چند نمی‌توان از استرس به عنوان عامل ایجادکننده نام برد ولی در تشدید و تسریع آن تأثیر غیرمستقیم دارد (Siegel, 1996). استرس زیاد ممکن است باعث شود فرد به مخدرها و مشروبات الکلی به شکل افراطی روی بیاورد. پیامدهای فیزیولوژیک استرس را می‌توان به شرح ذیل خلاصه کرد:

- سیستم قلبی-عروقی: افزایش ضربان قلب، افزایش فشار خون، افزایش قند خون، سردی دستها و صورت، اختلال در ریتم قلبی (دیس ریتمی).
- سیستم عصبی-عضلانی: سردرد، اتساع عروق، لرزش، بی‌خوابی، افزایش تون عضلانی، درد مفاصل.
- سیستم گوارش: دردهای شکمی و کرامپهای عضلانی، تهوع، سوءهاضمه، اشکال در بلع، کاهش حرکات روده، افزایش سوخت‌وساز (متابولیسم)، بی‌اشتهایی.

- سیستم تنفسی: افزایش تعداد تنفس، کاهش اسیدیته خون، سرفه‌های بی‌مورد.
۲. پیامدهای روان‌شناختی: اختلالات روان-تنی^۱، خشم، افسردگی،
کناره‌گیری و انزوا، ترس، اضطراب، کابوس، وحشت شبانه و احساس خستگی
روانی از پیامدهای روان‌شناختی استرس است.

۳. پیامدهای شناختی: تمرکز پایین، از دست دادن تمرکز حواس، کاهش
خلاقیت، افت کیفیت تصمیم‌گیری و اتخاذ تصمیمات ضعیف و بی‌کیفیت، از دست
دادن حافظه کوتاه‌مدت و بلندمدت، اختلالات فکری-شناختی، افزایش خطا،
فراموشی و افزایش توهم از پیامدهای شناختی استرس است.

۴. پیامدهای رفتاری: در مطالعه‌ای روی ۷۵۰ کارگر بالای ۱۸ سال، ۱۳۰ نفر
آنها به اندازه‌ای در محیط کار از دست همکار خود عصبانی می‌شدند که دوست
داشتند آنها را مورد ضرب و شتم قرار دهند (Poll, 1999). طبیعتاً وقتی که چنین
واکنشی نشان نمی‌دهند خشم انباشته موجب بروز اشتغالات و انحرافات ذهنی
می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد که در مشاغل دفتری، منشی‌گری و فروش، این نوع
خشم انباشته زیاد است (Frank & Ivancevich, 1998).

غیبت، توقف کار و ترک خدمت یکی دیگر از پیامدهای رفتاری استرس
است. ممکن است به نظر برسد که می‌توان با استخدام نیروهای جدید این مسئله را
در سازمان حل کرد، ولی این امر موجب افزایش افسار گسیخته هزینه‌های سازمان
می‌شود. این نوع ترک خدمت، مفید و کارکردی نیست یعنی سازمان در این حالت،
سرمایه‌های ارزشمند خود را از دست می‌دهد. هزینه جایگزین کردن علاوه بر
هزینه‌های جذب، استخدام و آموزش، عدم تسلط فرد در ماههای اولیه کاری را نیز
شامل می‌شود. در بعضی از مشاغل استرس‌زا از سازوکار مرخصی استرس^۲ استفاده
می‌کنند که هزینه استرس را برای فرد و سازمان پایین می‌آورد.

رفتارهایی همچون کاهش عمدی کیفیت یا کمیت تولید، تعمیرات
غیرضروری و متوقف کردن ماشین‌آلات ممکن است در اثر استرس افزایش یابند.
در مواردی ممکن است این رفتارها به صورت غیرعمدی در اثر استرس ایجاد شوند،

1. psychosomatic disorders
2. stress leave

یعنی الزاماً عمدی و آگاهانه نباشند ولی در هر دو حالت (عمدی یا غیرعمدی) از استرس تأثیر می‌پذیرند.

میزان استرس‌زایی وقایع زندگی

وقایع مختلف زندگی آثار متفاوتی بر زندگی می‌گذارند و میزان استرس‌زایی آنها با هم فرق می‌کند. مرگ همسر بالاترین استرس را به فرد وارد می‌کند که واحد تغییر زندگی آن ۸۷ است و واحد تغییر زندگی جریمه بدول از قانون ۲۲ است که در انتهای جدول ۲-۱۴ قرار دارد.

خشونت، قلدری و آزار جنسی^۱ عوامل ناامنی و استرس در سازمان. به همان میزان که اهمیت ایمنی شغلی کارگران افزایش می‌یابد، مسئله خشونت در محیط کار نیز حساس‌تر می‌شود. امروزه قتل و ضرب و جرح مدیران و به گلوله بستن همکاران بیشتر از پیش مشاهده می‌شود. در یک سال بیش از ۳۰۰ هزار مورد خشونت، بیش از یک هزار قتل و بیش از یک میلیون آزار و اذیت در آمریکا گزارش شده است، طوری که قتل به عنوان عامل دوم مرگهای محیط کار در آمریکا مطرح است (DeCenzo & Robbins, 2010).

مسئله‌ای که شرکتها با آن مواجه‌اند، چگونگی جلوگیری از خشونت در محیط کار یا کاهش احتمال وقوع آن است. در واقع، در بسیاری موارد، افراد خشمگین مرتکب خشونت در محیط کار شده‌اند. وقتی که به کارکنان بی‌احترامی می‌شود، عزت نفس آنها نادیده گرفته می‌شود، بدون هیچ خطاری از کار برکنار می‌شوند، و یا اقدامات انضباطی شدید علیه آنها می‌شود، احساسات منفی در آنها شکل می‌گیرد و منجر به خشونت می‌شود (DeCenzo et al., 2010: 325).

خشونت در سازمان. در معرض خشونت^۲ یا ناظر آن بودن یکی از عوامل استرس‌زا است. این امر به‌ویژه در مشاغلی همچون خدمات بهداشتی و درمانی (Martino, 2002) به‌ویژه فوریتهای پزشکی، امور مربوط به جرم و جنایت، دادگاهها و دادسراها (Budd, 2001)، بیمارستانهای روانی و پلیس بسیار مشهود است. علاوه بر

1. violence, bullying and sexual harassment

2. violence

جدول ۲-۱۴ وقایع زندگی و میزان استرس‌زایی آنها (Hobson et al., 1998: 7-8)

رتبه	وقایع زندگی	واحد تغییر زندگی	رتبه	وقایع زندگی	واحد تغییر زندگی
۱	مرگ همسر	۸۷	۲۷	تجربه تبیض یا سوم‌استفاده جنسی در کار	۴۸
۲	مرگ یکی از اعضای خانواده یا نزدیکان	۷۹	۲۸	تلاش برای ترک اعتیاد خود	۴۷
۳	بیماری حاد برای خود فرد	۷۸	۲۹	ملاجع از اعتیاد یا تلاش برای ترک اعتیاد اعضای نزدیک خانواده	۴۶
۴	زن‌دانی شدن	۷۶	۳۰	سازماندهی مجدد یا کوچک‌سازی در سازمان	۴۵
۵	بیماری حاد برای یکی از اعضای خانواده	۷۲	۳۱	نازایی یا سقط جنین	۴۴
۶	ضبط وام یا رهن	۷۱	۳۲	ازدواج یا ازدواج مجدد	۴۳
۷	طلاق	۷۱	۳۳	تغییر حرفه یا سازمان	۴۲
۸	قربانی جرم و جنایت شدن	۷۰	۳۴	شکست در اخذ وام یا رهن	۴۲
۹	قربانی خشونت پلیس شدن	۶۹	۳۵	حاملگی خود / همسر	۴۱
۱۰	خیانت و عدم وفای به عهد	۶۹	۳۶	تجربه تبیض و آزار جنسی خارج از محل کار	۳۹
۱۱	تجربه خشونت خانگی یا تجاوز جنسی	۶۹	۳۷	آزادی از زندان	۳۹
۱۲	چهار زندگی کردن از همسر یا آشنی مجدد	۶۶	۳۸	آغاز یا خاتمه کار همسر در خارج از خانه	۳۸
۱۳	انحراف از کار یا بیکاری	۶۴	۳۹	اختلاف زیاد با رئیس یا همکار	۳۷
۱۴	تجربه مشکلات مالی	۶۲	۴۰	تغییر محل اقامت	۳۵
۱۵	مرگ دوست نزدیک و صمیمی	۶۱	۴۱	یافتن زمان و مکان مناسب برای مراقبت از فرزند	۳۴
۱۶	نجات پیدا کردن از بلا	۵۹	۴۲	تجربه کسب سود کلان غیرمنتظره	۳۳

ادامه جدول ۲-۱۴

ردیف	وقایع زندگی	واحد تغییر زندگی	ردیف	وقایع زندگی	واحد تغییر زندگی
۱۷	تنهایی والدین پس از رفتن فرزندان	۵۹	۳۳	تغییر موقعیت (انتقال یا ارتقا)	۳۳
۱۸	قبول مسئولیت فرد بیمار یا سالخورده مورد علاقه	۵۶	۳۳	افزوده شدن عضو جدید به خانواده	۳۳
۱۹	تغییر عمده یا از دست دادن بیمه سلامت یا منافع	۵۶	۳۲	تغییر مسئولیتهای کاری	۳۲
۲۰	دستگیری خود یا اعضای خانواده به دلیل عدول از قانون	۵۶	۳۰	ترک خانه توسط فرزند	۳۰
۲۱	اختلاف بر سر حمایت، حضانت و ملاقات فرزند	۵۳	۳۰	رهن خانه	۳۰
۲۲	تصادف رانندگی (خود فرد)	۵۳	۳۰	اختدام عمده به غیر از رهن خانه	۳۰
۲۳	تنبيه با تنزل مقام در کار	۵۳	۷۸	بازنشستگی	۷۸
۲۴	حاملگی ناخواسته	۵۱	۲۶	خارج یا پایان تحصیلات رسمی	۲۶
۲۵	رفتن فرزندان بزرگسال از پیش والدین یا برعکس	۵۰	۲۲	جریمه عدول از قانون	۲۲
۲۶	مشکلات رشد رفتاری و یادگیری فرزند	۴۹			

قربانیان این پدیده در سازمانها که بعضی از آنها حتی بعد از حادثه سازمان را ترک می کنند، ناظران و مشاهده کنندگان خشونت در سازمان در مشاغل پرمخاطره نیز دچار استرس می شوند.

زورگویی و بی نزاکتی در سازمان. هدف از زورگویی (قلدری)^۱ در محیط کار یا بی نزاکتی سازمانی^۲ که به صورتهای تهدید، ترساندن، تهاجم، تحقیر و فریاد کشیدن رخ می دهد خوار کردن، تحقیر کردن، مسخره کردن و توهین کردن به طرف مقابل است. زورگویی یکی از چالشهای پیش روی مدیران است که باید تدابیری برای آن اندیشیده شود (Pearson et al., 2000; Cowie et al., 2002). در زورگویی نیز همچون خشونت و سوءاستفاده جنسی، قدرت یک متغیر مداخله گر است. تحقیقات (Omoore et al., 1998; Kivimaki et al., 2000) گواه این مطلب است که افراد بی قدرت در رده های پایین سازمان معمولاً در معرض زورگویی قدرتمندان قرار می گیرند. در این بین زنان بیشتر از مردان در معرض زورگویی بوده اند. قربانیان این پدیده و همچنین مشاهده کنندگان آن در سازمان اشتباهات کاری زیاد، تصمیم گیریهای ضعیف، غیبت و تأخیر، و کاهش عملکرد داشته اند که همه آنها عواقب استرس ناشی از این پدیده است؛ از این رو سازمانها باید در اکثر فرایندهای منابع انسانی خود همچون انتخاب، جذب و ارتقا به سابقه افراد در این زمینه توجه ویژه داشته باشند، و برای قربانیان زورگویی، مشاوره ها و پشتیبانیهای روانی لازم را انجام دهند تا بتوانند شرایط سازمانی را بدون استرس تحمل کنند (Djurkovic et al., 2008). سوءاستفاده جنسی. سوءاستفاده جنسی^۳ یکی دیگر از عوامل استرس زاست.

استراتژیهای مدیریت استرس

افراد متفاوت در سازمانها و مشاغل متفاوت به طور متفاوتی به استرس واکنش نشان می دهند، بنابراین لازم است هر فردی متناسب با شرایط خود روش منحصر به فردی را انتخاب کند. به طور کلی فنون مدیریت استرس به دو نوع مسئله محور^۴ و

1. bullying
2. organizational incivility
3. sexual harassment
4. problem-focused

احساس محور^۱ تقسیم می‌شود (Folkman, 1984; Beehr, 1995). فنون مسئله‌محور به تلاش برای تغییر شرایط اشاره دارد. برای مثال، فردی که فکر می‌کند استقلال کافی در شغل خود ندارد ممکن است در پی مذاکره با مدیر برآید و استقلال کاری‌اش را افزایش دهد. فنون احساس محور به کاهش تنش احساسی بدون تغییر شرایط برمی‌گردد، یعنی احساس فرد نسبت به شرایط تغییر می‌کند. به این روش فرد مذکور برای افزایش استقلال کاری با مدیر مذاکره نمی‌کند بلکه احساسات خود را در مورد استقلال کاری تغییر می‌دهد، خودش را متقاعد می‌کند که اکثر مشاغل استقلال کافی ندارند یا اینکه اصلاً نیازی به استقلال زیادتر ندارد. معمولاً روش مسئله‌محور «ستیز»^۲ و روش احساس محور «گریز»^۳ نامیده می‌شود. متناسب با شرایط، هر کدام از روش ستیز و گریز به کار برده می‌شود.

مطالعات در زمینه استرس به گونه‌ای است که گویا استرس پدیده‌ای است که وقتی اتفاق افتاد باید به آن واکنش نشان داد. روش واکنشی و انفعالی به استرس هزینه‌بر است و معایبی همچون کاهش عملکرد، غیبت زیاد و ترک خدمت بالا را به دنبال دارد. این روش، روش درمانی^۴ است. اما می‌توان با استرس به صورت فعال برخورد کرد، این روش، روش پیشگیری^۵ است. به جای اینکه منتظر بمانیم که استرس اتفاق بیفتد، عوامل استرس‌زا، استرس و پیامدهای آن را کنترل می‌کنیم.

بر مبنای مطالب مذکور سه نوع استراتژی: پیشگیری از استرس‌زاها، پیشگیری از استرس، پیشگیری و درمان پیامدهای استرس مطرح می‌شود. از آنجا که هر کدام از این استراتژی‌ها می‌تواند به صورت فردی یا سازمانی به کار گرفته شود شش نوع استراتژی ذیل شکل می‌گیرد (جدول ۳-۱۴):

۱. استراتژی‌های فردی پیشگیری از استرس‌زاها؛
۲. استراتژی‌های سازمانی پیشگیری از استرس‌زاها؛
۳. استراتژی‌های فردی پیشگیری از استرس؛

1. emotion-focused
2. fight
3. flight
4. curative
5. preventive

۴. استراتژیهای سازمانی پیشگیری از استرس؛

۵. استراتژیهای فردی پیشگیری و درمان پیامدهای استرس؛

۶. استراتژیهای سازمانی پیشگیری و درمان پیامدهای استرس.

جدول ۳-۱۴ استراتژیهای مدیریت استرس

استراتژیها	فردی	سازمانی
پیشگیری از استرس‌زها	خوش‌بینی اکتسابی مدیریت اوقات کاری مدیریت اوقات فراغت	طراحی مجدد مشاغل ابهام‌زدایی و شفاف‌سازی برنامه زمانی کار سبک مدیریت و ساختار سازمانی فرهنگ سازمانی و ارتباطات سیستم پاداش عادلانه
پیشگیری از استرس	عوامل وضعیتی-شخصی ارزیابی شناختی از استرس فنون سازگاری	مشاوره‌های روانی حمایت اجتماعی تیم‌سازی
پیشگیری و درمان پیامدهای استرس	آرام‌سازی و تناسب اندام مراقبه (مدیتیشن) رژیم غذایی بازخور حیاتی (فیزیولوژیک) خودگشودگی (افشا) درمان پزشکی	برنامه‌های کمک به کارکنان زمان استراحت کافی مرخصی استرس بهبود شرایط کاری

امروزه کارکنان زیادی از یک‌سری حرکات یکنواخت و مداوم همچون قرار گرفتن پشت رایانه بدون طراحی مناسب ارتفاع صندلی و صفحه کلید در رنج‌اند، و ناراحتیهایی در سیستم حرکتی بدن^۱ (ام‌اس‌دی) خود احساس می‌کنند. متورم شدن پاها، درد پشت و آسیب به سیستم عصبی هر ساله چندین میلیون دلار به شرکت‌های ایالات متحده خسارت می‌زند، نشانگان مچ دست^۲ به تنهایی بیش از ۶۰ میلیون دلار در سال برای این شرکتها هزینه در پی داشته است.

یکی از مهم‌ترین روشهای کاهش اثرات بالقوه آسیبهایی جسمی در سازمان،

1. musculoskeletal

2. carpal tunnel syndrome

استفاده از علم ارگونومی است. هر کارمندی از لحاظ وزن، قد و مواردی از این قبیل با دیگران متفاوت است، و بهتر است تجهیزات اداری استاندارد داشته باشد. هدف ارگونومی، مطابقت افراد با وضعیت محیط کار است تا ضمن ایجاد محیط کار مناسب برای کار بهره‌ور، سلامت کارکنان نیز حفظ شود (Sneel & Bohlander, 2010: 545).

ارگونومی به دو موضوع اصلی محیط کار و تجهیزات اداری اشاره دارد. تجهیزات اداری باید به گونه‌ای طراحی شوند که کشش و فشار به مهره‌های پشت و گردن و همچنین خستگی کارکنان کاهش یابد. طراحی مناسب تجهیزات اداری می‌تواند به کاهش صدمات ناشی از فشار روانی کمک کند. علاوه بر این، می‌توان از رنگها برای زیبایی محیط کار استفاده کرد، رنگهایی که درخشندگی کمتری دارند و فشارهای کمتری به چشم وارد می‌کنند.

برنامه کارمندیاری (ای‌ای‌پی) (DeCenzo et al., 2010: 332) توسعه برنامه‌هایی است که در سال ۱۹۴۰ در شرکتهای ایالات متحده همچون دوپونت، استاندارد اوایل و کداک شروع شد و به کارکنان در ترک الکل و اعتیاد کمک کرد. منطق این نوع برنامه‌ها این است که کارمند بهره‌ور هر چه سریع‌تر به شغلش برگردد. وقتی که کارمندی با اعتیاد یا مشکلات خانوادگی مواجه می‌شود، به جای اقدام انضباطی و تنبیه به یک سازمان ای‌ای‌پی معرفی می‌شود. این برنامه محرمانه روی وی کار می‌کند تا دلایل مشکلات او را پیدا کند و در جستجوی راههای کمک به اوست تا بتواند بر مشکلات غلبه کند (Weiss, 2010). با برنامه‌های ای‌ای‌پی کارمند کاملاً بهره‌ور به سر کار برمی‌گردد، در حالی که اگر قرار بود اخراج شود هزینه‌های اخراج وی و هزینه‌های استخدام و آموزش جایگزین، بسیار بیشتر می‌شد.

امروزه، ای‌ای‌پی در حوزه‌های جدیدی مثل مشاوره برای پذیرفتن فرزند، کمکهای قانونی، مرگ عزیزان، و روابط والدین و فرزند وارد شده است. شرکتهای ایالات متحده هر ساله برای برنامه‌های ای‌ای‌پی حدود یک میلیارد دلار هزینه می‌کنند. مطالعات نشان می‌دهد که در اکثر شرکتهای به ازای هر یک دلاری که در ای‌ای‌پی خرج می‌گردد، بین ۵ تا ۱۵ دلار صرفه‌جویی می‌شود.

کارکنان باید ای‌ای‌پی را به عنوان فعالیت ارزشمندی در نظر بگیرند که برای

مواجهه با مشکلات شخصی آنها طراحی شده است و از این رو باید محرمانه^۱ باشد. مدیران باید آموزش ببینند و تغییرات رفتاری کارکنان را تشخیص داده، آنها را به صورت محرمانه به ای‌ای پی بفرستند.

برنامه‌های بهداشتی

بسیاری از سازمانها برنامه‌های بهداشتی دارند و آن را به گونه‌ای طراحی می‌کنند که سلامت کارکنان حفظ شود. این برنامه‌ها شامل ترک سیگار و مواد مخدر و الکل، کنترل اضافه وزن و چاقی،^۲ مدیریت استرس، ورزشی جسمی، آموزش تغذیه، کنترل فشار خون و جلوگیری از خشونت است. 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. برنامه‌های بهداشتی باید برای خانواده کارکنان نیز همچون خود آنها اجرا شود، این امر به سلامت اعضای خانواده کارکنان و نیز کاهش هزینه‌های پزشکی وابستگان کمک می‌کند. بهترین برنامه‌های بهداشتی اگر به گونه‌ای طراحی شده باشند که نیازهای کارکنان را نادیده بگیرند ممکن است شکست بخورند؛ مثلاً بسیاری از اعضای سازمانها می‌دانند که ورزش برای سلامتی مفید است ولی شرکت‌های کمی موفق می‌شوند که ورزش را وارد زندگی کارکنان خود کنند.

کیفیت محیط کاری در دهه اخیر برای کارکنان بسیار اهمیت پیدا کرده است. کیفیت محیط کاری و نشانگان بیماری ساختمانی^۳ 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. ملزومات شیمیایی، شوینده‌ها، ماشینهای تکثیر، باکتریها و ویروسها، رطوبت بالا، دمای نامناسب، و دود سیگار نمونه‌هایی از این عوامل اند (Ivancevich, 2010: 557) که سازمانها باید برای ارتقای بهداشت مدنظر قرار دهند.

آگاهی از قوانین ایمنی و بهداشت کشوری که سازمان در آن فعالیت می‌کند،

1. confidential

2. overweight and obesity

3. indoor environmental quality and sick-building syndrome

لازم است. شرکتها در اروپا، کانادا، ژاپن و ایالات متحده تأکید زیادی بر بهداشت و سلامت کارکنان خود دارند. در کشورهای در حال توسعه، به دلیل محدودیت منابع، برنامه‌های پیشگیرانه کمتر است. در هر کشوری قوانین خاصی برای محافظت از کارکنان در برابر خطرات محیط کار وجود دارد و برای شرکتهای خارجی لازم است خیلی سریع مقررات بعضاً پیچیده‌ای را که کشورها در این زمینه دارند یاد بگیرند و رعایت کنند. در مشاغل سخت و محیط کاری پرمخاطره باید تسهیلاتی برقرار شود که انتظارات کارکنان محلی و به ویژه بین‌المللی تأمین شود. شرکتهایی که برای مأموریت‌های برون‌مرزی، مدیران خود را اعزام می‌کنند باید عوامل اساسی بهداشتی را رعایت کنند.

گواهی بهداشت به‌روز.^۱ ثبت واکسنها در مقابل بیماریهای واگیرداری همچون ویا، تیفوس و آبله و الزامات واکسیناسیون متناسب با مشاغل لازم است.

جعبه کمکهای اولیه. این جعبه شامل تمام داروهای مورد نیاز مانند آسپرین، داروی سرماخوردگی و سرفه، چسب زخم و مواد ضدعفونی‌کننده است. به خاطر احتمال از بین رفتن داروها در اثر رطوبت یا حرارت زیاد بهتر است دو جعبه مجزا از یکدیگر نگهداری شوند.

نقشه‌های اضطراری. کارکنان باید تسهیلات پزشکی و دندان‌پزشکی محلی را بشناسند، از این رو نقشه‌های اضطراری موقع بیرون بردن بیمار و یا فرد آسیب‌دیده و یا عضو خانواده او به شهر دیگر باید در اختیار کارکنان اعزامی قرار گیرد.

ایمنی کارکنان هم ضمن مسافرت و هم پس از رسیدن به مقصد، جزء موضوعات ایمنی شده است. وزارت خارجه ایالات متحده اعلام خطر، هشدارها و احتیاطهای لازم را برای مسافران در سایت خود ارائه داده است. به هر حال احتیاطهای ایمنی باید قبل از سفر برون‌مرزی آغاز شود.

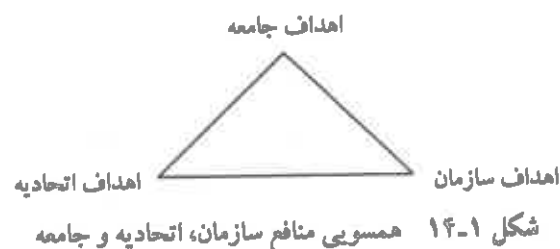
روابط کار

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

1. up-to-date health certificate

کارکنان به رفتارهای جمعی روی آورند و از طریق اتحادیه‌های کارگری (شوراهای کارگری در ایران) منافع جمعی خود را پیگیری کنند. برای مثال مدیران می‌خواهند سطح دستمزدها را پایین بیاورند تا سود را بالا ببرند ولی کارگران در کوتاه‌مدت ضرر می‌کنند. این گونه تضادهای بین کارگر و کارفرما نیاز به چانه‌زنی جمعی دارد که اتحادیه‌ها این کار را انجام می‌دهند. با توجه به این تضاد منافع، مدیریت تعاملات بین اتحادیه‌ها و مدیران سازمانها ضرورت می‌یابد. این تعاملات، روابط کار ناامیده می‌شود که به مهارت‌های مدیران و رؤسای اتحادیه‌ها می‌پردازد (تا با راه‌حلهایی هزینه تضاد بین کارگر و کارفرما را کاهش دهند و به یک راه حل برد-برد برسند) (Noe et al., 2009: 401).

در مورد روابط کار سه دیدگاه متفاوت وجود دارد: وحدت‌گرا، کثرت‌گرا و بنیادگرا.^۱ در نگاه وحدت‌گرا منافع افراد و گروه‌های متعدد در سازمانها همسو فرض می‌شود. در این نگاه تضادی بین سهامداران، مدیران و کارگران نیست. در دیدگاه کثرت‌گرا فرض می‌شود که گروه‌های متعددی در سازمان وجود دارند که منافع آنها با هم متفاوت است و هر کدام از آنها باید علایق خود را دنبال کنند. بدین منظور آنها حق دارند سازوکارهای مناسب را برای احقاق حق خود داشته باشند. دیدگاه 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 بین کارگر و کارفرما توجه به اهداف سه ذی‌نفع اصلی یعنی جامعه، اتحادیه و سازمان است (شکل ۱-۱۴؛ از این رو تفاهم متقابل بین این سه بسیار مهم است. هدف مدیران افزایش سود سازمان است، بنابراین

کاهش هزینه‌ها و افزایش ستاده‌ها در اولویت است. مدیران تصور می‌کنند که اتحادیه‌ها با افزایش منافع کارگران، سود شرکت را کاهش می‌دهند. بنابراین در روابط کار، مدیران دوست دارند افزایش دستمزدها مهار شود و مقررات و شرایط کاری تحت کنترل آنها باشد. در طرف مقابل، اتحادیه در صددند تا دستمزدهای اعضای اتحادیه را افزایش و شرایط کاری آنها را بهبود دهند. قدرت اتحادیه در تعداد اعضای آن است. بعضی از اتحادیه‌ها در آمریکا ۳ میلیون نفر عضو دارند و بر سیاستهای سازمانها اثر گذارند. اتحادیه‌های بزرگ‌تر، توانایی مالی زیادی برای راه‌اندازی اعتصابات دارند؛ برای مثال در سال ۲۰۰۷ کارگران عضو اتحادیه‌ها در آمریکا ۳۰ درصد بیشتر از کارگران غیرعضو حقوق دریافت کرده‌اند (Noe et al., 2009: 408).

شرکتهایی که در صحنه بین‌المللی کار می‌کنند معمولاً با اتحادیه‌های متنوعی در کشورها مواجه‌اند؛ برای مثال شرکتهای آمریکایی سعی می‌کنند کنترل متمرکزی روی روابط کار کشورها اعمال کنند؛ از این رو بررسی روابط کار و قانون کار کشورها ضرورت دارد. معمولاً در روابط کار موضوع قوانین کار، بهداشت و ایمنی محیط کار، دستمزدهای منصفانه و امنیت شغل مطرح می‌شود که اتحادیه‌ها در این زمینه‌ها با کارفرمایان مذاکره می‌کنند.

مدیران دوست دارند پرداخت بر اساس عملکرد افراد باشد، ولی اتحادیه‌ها ترجیح می‌دهند پرداخت بر اساس توافقات جمعی باشد. تأکید اتحادیه، پرداخت مشابه برای کار مشابه است و تفاوت‌های پرداخت باید بر اساس ارشدیت باشد که عینی‌تر از ارزیابی عملکرد است. امنیت شغلی کارگران نیز از دغدغه‌های اتحادیه‌هاست. در طرف سوم اهداف جامعه ایجاب می‌کند تعادلی بین اتحادیه‌ها و کارفرماها وجود داشته باشد تا اهداف اجتماعی حاصل شود و بحرانهای اجتماعی بشر ساز ایجاد نشود.

چانه‌زنی جمعی

در چانه‌زنی جمعی^۱، اتحادیه با نمایندگان سازمانها در مورد اعضای خود مذاکره می‌کند تا شرایط کاری بهتری را برای آنها مهیا کند و در قرارداد کار همه آنها را بگنجاند. مباحثی همچون پرداخت، مزایا، مرخصیها، امنیت شغل یا درآمدها و

شکایات کارکنان معمولاً موضوع مذاکره است (Noe et al., 2009: 418). چانه‌زنی جمعی از موقعیتی به موقعیت دیگر متفاوت است و بستگی به ساختار چانه‌زنی^۱ دارد. دامنه کارکنان و کارفرمایان موضوع قرارداد فرق می‌کند و ممکن است تعداد کمی باشند یا طیف وسیعی از گروه‌ها را شامل شوند.

چانه‌زنی جمعی در برخی از موارد به نتیجه نمی‌رسد و اتحادیه‌ها از سازوکار اعتصاب^۲ استفاده می‌کنند (Chaison, 2010). زمانی که کارفرمایان انتظارات و شرایط اتحادیه‌ها را نمی‌پذیرند یکی از راه‌حلها اعتصاب است که از کارگران رأی‌گیری می‌کنند و اگر اکثریت کارگران عضو موافق باشند، اعتصاب در زمان مناسب انجام می‌شود. اعتصاب برای سازمان بسیار مخرب بوده، بهتر است با پادرمیانی شخص ثالث یا میانجی‌گری بین اتحادیه و کارفرما به سرعت حل شود (DeCenzo et al., 2010: 352). اتحادیه‌ها ممکن است کار در یک سازمان را تحریم^۳ کنند و در برخی از موارد نیز کارفرما در پاسخ به اعتصاب ممکن است کارخانه را تعطیل^۴ کند یا نیروهای جدیدی را جایگزین^۵ کند تا تولید و عملیات کارخانه دچار آسیب نشود. در برخی از کشورها مثل آلمان برای اینکه نماینده‌ای از کارگران در تصمیم‌گیری حضور داشته باشد، طبق قانون، فردی^۶ در هیئت مدیره شرکت از کارگران حضور می‌یابد.

جدایی از سازمان

خروج یا ترک خدمت کارکنان^۷ از سازمان به دو شکل داوطلبانه و غیرداوطلبانه رخ می‌دهد. در شکل غیرداوطلبانه فرد خواهان خروج از سازمان نیست ولی کارفرما می‌خواهد که وی خارج شود و به شکلهای بازخرید، بازنشستگی یا اخراج سازمان را رها کند. در شکل داوطلبانه، کارفرما خواهان خروج فرد نیست ولی فرد می‌خواهد سازمان را ترک کند. این نوع خروج همواره دغدغه مدیران بوده است. البته هر دو

1. bargaining structure
2. strike
3. boycott
4. lockout
5. permanent replacement
6. codetermination
7. turnover

نوع خروج برای سازمان هزینه در پی دارد ولی هزینه خروج داوطلبانه بسیار زیاد است مخصوصاً اگر فرد جزء افراد کلیدی باشد.

باید در نظر داشت که صفر شدن نرخ ترک خدمت برای سازمان جالب نیست. سازمان نباید به هر وسیله و با اجبار جلوی خروج داوطلبانه را بگیرد و کارکنان را با گرفتن ضمانت‌های متعدد در سازمان نگه دارد. در این صورت پدیده کناره‌گیری شغلی^۱ رخ می‌دهد که فرد به لحاظ فیزیکی یا ذهنی و یا احساسی با شغل خود عجین نمی‌شود و صرفاً یک حضور فیزیکی حداقلی دارد؛ برای مثال در یک نظرسنجی ۲۶ درصد کارکنان اظهار داشته‌اند که در سازمان وقت‌کشی نمی‌کنند و بقیه اظهار کرده‌اند که به وقت‌گذرانی روی می‌آورند (Noe et al., 2009: 290). راه حل منطقی برای کاهش خروج (ترک خدمت و غیبت)، افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عجین شدن با شغل و هویت سازمانی است. هر چند عده‌ای معتقدند که این تدابیر هم نوعی دست‌بند یا قلاده طلایی است ولی مزیت آن در آن است که فرد به صورت داوطلبانه و اختیاری سازمان را انتخاب می‌کند. پرسشنامه پیوست شماره ۱ (پرسشنامه نگرشهای شغلی و سازمانی) در این زمینه به مدیران کمک می‌کند که هر شش ماه یک بار وضعیت نیروی انسانی خود را بسنجند.

نرخ ترک خدمت کارکنان

وزارت کار ایالات متحده بر اساس فرمول زیر نرخ ترک خدمت را محاسبه می‌کند:

$$\text{نرخ ترک خدمت} = \frac{\text{تعداد افرادی که طی ماه از سازمان جدا شده‌اند}}{\text{تعداد کل کارکنان در نیمه همان ماه}} \times 100$$

برای مثال اگر در طول ماه ۱۲۰ نفر سازمان را ترک کرده باشند و تعداد کل کارکنان در نیمه ماه ۱۰۰۰ نفر باشد نرخ ترک خدمت به صورت زیر خواهد بود:

$$\frac{120}{1000} \times 100 = 12 \text{ درصد}$$

برخی از کسانی که از سازمان جدا می‌شوند نباید در ترک خدمت داوطلبانه

محاسبه شوند. برای مثال افرادی که به خاطر ازدواج، از کارافتادگی، فوت یا اخراج سازمان را ترک می کنند نباید در نرخ ترک خدمت محاسبه شوند. محاسبه باید افرادی را شامل شود که داوطلبانه و نه از روی اجبار سازمان را ترک می کنند. از این رو بهتر است فرمول به صورت زیر باشد:

$$\text{نرخ ترک خدمت داوطلبانه} = \frac{\text{خروج غیر داوطلبانه} - \text{تعداد خروج}}{\text{تعداد کل کارکنان در نیمه ماه}} \times 100$$

اگر در مثال بالا ۱۰ نفر از روی اجبار سازمان را ترک کرده باشند، نرخ ترک خدمت داوطلبانه ۱۱ درصد خواهد بود:

$$\frac{120-10}{1000} \times 100 = 11 \text{ درصد}$$

هزینه های مستقیم ترک خدمت عبارت است از:

هزینه های آموزش + هزینه های جایگزینی + هزینه های جدایی = هزینه های ترک خدمت
برای مثال هزینه های ترک خدمت یک برنامه نویس رایانه ای مطابق فرمول بالا در ایالات متحده در حدود ۲۰,۰۰۰ دلار است (Snell & Bohlander, 2010: 95):

$$20080 = 90 + 3140 + 16580 = \text{هزینه های ترک خدمت}$$

نرخ غیبت. علاوه بر خروج دائم، خروج موقتی یا غیبت کارکنان نیز برای سازمان هزینه بر است. وزارت کار ایالات متحده برای محاسبه نرخ غیبت از فرمول زیر استفاده می کند:

$$\text{نرخ غیبت} = \frac{\text{تعداد روزهای کاری غیبت در طول ماه}}{\text{تعداد روزهای کاری} \times \text{میانگین تعداد کارکنان در طی روزهای ماه}} \times 100$$

اگر روزهای کاری بدون محاسبه پنجشنبه و جمعه در طول ماه ۲۲ روز در نظر گرفته شود، برای سازمانی که در آن در طول ماه به طور میانگین هر روز ۲۰۰۰ نفر کار کرده اند و ۲۲۰۰ روز کاری غیبت رخ داده است، نرخ غیبت به صورت زیر خواهد بود:

$$\frac{2200}{2000 \times 22} \times 100 = 5 \text{ درصد}$$

البته باید توجه داشت که تعطیلات رسمی و مرخصیهای از پیش هماهنگ شده نباید در نرخ غیبت حساب شود.

بسیاری از سازمانها هنگام خروج افراد از سازمان مصاحبه خروج^۱ انجام می‌دهند. هدف از انجام این مصاحبه‌ها کسب اطلاعات در مورد وضعیت منابع انسانی و علل خروج از سازمان است که ممکن است مدیران از آنها آگاهی نداشته باشند (Dessler, 2009: 306). سوالات این مصاحبه‌ها به شرح ذیل است:

۱. آیا انتظارات شما در این سازمان برآورده می‌شد؟
۲. شرایط کاری شما از لحاظ محیط فیزیکی کار چگونه بود؟
۳. شرایط کاری شما از لحاظ محیط اجتماعی چگونه بود؟
۴. سبک مدیریت سرپرست شما چگونه بود؟
۵. چه چیزهایی را در این شرکت بیشتر دوست داشتید؟
۶. از چه چیزهایی در این شرکت راضی نبودید؟
۷. با چه مشکلات خاصی در این سازمان مواجه بودید؟
۸. چرا تصمیم به رفتن گرفته‌اید؟

مدیریت منابع انسانی در شرکتهای برتر

آیا می‌دانید که:

۱. شرکت سونی کارکنان بازنشسته توانمند را مجدداً به صورت نیمه‌وقت یا تمام‌وقت در بخشهای محلی شرکت به کار می‌گیرد.
۲. شرکت پاناسونیک سمیناری برای آموزش برنامه‌های زندگی بعد از بازنشستگی برای کارکنان بازنشسته و همسرانشان برگزار می‌کند.
۳. در شرکت والت دیسنی هر گونه کار اجباری، کار کودکان، خشونت، آزار و اذیت جنسی ممنوع است.
۴. شرکت زیراکس صدمه صفر در محل کار را به عنوان هدف HSE خود قرار داده است.
۵. شرکت جانسون و جانسون به کارکنانی که هزار قدم در روز و یک میلیون قدم در سال پیاده‌روی کنند جایزه می‌دهد.

۶. شرکت تایم وارنر به همه کارکنان و خانواده‌های آنها مشاوره‌ها و خدمات بیماریهای خطرناک و مزمن ارائه می‌کند.
۷. شرکت فورد موتور هر سال با ۶۲ سؤال رضایت کارکنان را اندازه می‌گیرد.
۸. شرکت کاتر پیلار برنامه‌هایی را برای کارکنان و خانواده‌های آنها به منظور ترک سیگار و دخانیات ارائه می‌دهد.
۹. شرکت اگزان موبیل برنامه‌هایی برای محیط زیست و سلامت عمومی کارکنان دارد، و به طور مرتب، پزشکان، واحد منابع انسانی و خود فرد اطلاعات سلامتی را دریافت و تصمیمات لازم را اتخاذ می‌کنند.
۱۰. شرکت کوکاکولا استاندارد بین المللی ۱۸۰۰۱ BSIOHSAS را برای مدیریت ایمنی و سلامت شغلی با دقت تمام اجرا می‌کند و تلفات را نزدیک صفر کرده است.
۱۱. شرکت اچ اپی ضمن فراهم‌سازی سفرهای مفرح، کارکنان را با مباحث ایمنی و سلامت آشنا می‌سازد و اگر به طور مرتب مراقب سلامت خود باشند در سال ۳۰۰ دلار جایزه می‌گیرند.
۱۲. شرکت وال مارت سیستم پرستاری محرمانه و رایگان ۲۴ ساعته و خدماتی همچون ماموگرافی، واکسیناسیون، چکاپ دوره‌ای و کولونوسکوپی ارائه می‌دهد.
۱۳. شرکت جنرال الکتریک در برنامه سلامتی خود، آموزشهای رژیم غذایی، تحرک بدنی و پیشگیری به جای درمان ارائه می‌دهد.
۱۴. شرکت موتورولا به خاطر مراجعه منظم کارکنان به خدمات درمانی شرکت، به ازای هر دلار هزینه، ۴ دلار صرفه‌جویی داشته است.
۱۵. شرکت والرو ۴۰ درصد کمتر از دیگر شرکتهای نفت و گاز، گزارش سوانح داشته است.
۱۶. شرکت مایکروسافت برای بیماری یکی از کارکنانش به نام مارک موری و همسرش یک میلیون دلار هزینه کرده است.
۱۷. شرکت اگزان موبیل آموزشهای ممانعت از گزیده شدن و درمانهای ضد مالاریا به کارکنان و شهروندان ارائه می‌دهد.
۱۸. شرکت مک‌دونالد به کارکنانی که به ۵، ۱۵، ۲۵ و ۳۵ سال خدمت نائل شوند، یک هفته مرخصی با حقوق می‌دهد.
۱۹. در شرکت رافی حمل اسلحه حتی برای بازی هم ممنوع است.

۲۰. شرکت اچ ایی شاخص هزینه سرانه درمان و سلامت و بهداشت کارکنان را مبنایی برای مدیریت منابع انسانی مؤثر قرار داده است و استانداردهای ایمنی OHSAS 18001، ANSIZIO، OSHAVPP و ILOOSH2001 را رعایت می کند.
۲۱. شرکت اپل برای رعایت ایمنی از پوسترها، قلمها، لیوان، کلاه و تی شرتهای تزئینی استفاده می کند.

کلمات کلیدی

ایمنی	بهداشت
جدایی از سازمان	آسیبهای کاری
نرخ حادثه	خشونت
استرس یا فشار روانی	پیامدهای رفتاری
خروج داوطلبانه	مدیریت استرس مسئله محور
غیبت	ارگونومی
پرسشنامه نگرش	نشانگان بیماری ساختمانی
پیامدهای شناختی	مصاحبه خروج
مدیریت استرس	روابط کار
سندرم مچ دست	استراتژیهای فردی پیشگیری از استرس زها
کیفیت محیط کاری	استراتژیهای فردی پیشگیری از استرس
تحریم	استراتژیهای فردی درمان پیامدهای استرس
استانداردهای اداره ایمنی و بهداشت شغلی (اشا)	استراتژیهای سازمانی پیشگیری از استرس زها
قلدری سازمانی	استراتژیهای سازمانی پیشگیری از استرس
چانه زنی جمعی	استراتژیهای سازمانی درمان پیامدهای استرس
ترک خدمت	مدیریت استرس احساس محور
پیامدهای روان شناختی	آزار جنسی
استرس زایی وقایع زندگی	اعتصاب
برنامه های بهداشتی	اعتصاب
خروج غیر داوطلبانه	

سؤالات

۱. چگونه می توان نرخ حادثه را محاسبه و تفسیر کرد؟

۲. چگونه می‌توان سیستم ایمنی و بهداشت مؤثر طراحی کرد؟
۳. سازمانها به چه میزان به ایمنی و بهداشت روانی افراد در کنار بهداشت جسمی توجه می‌کنند؟
۴. پدیده خشونت و قلدری سازمانی را تشریح کنید.
۵. استراتژیهای مدیریت استرس را بیان کنید.
۶. روابط کار چه کمکی به مدیریت منابع انسانی می‌کند؟
۷. چانه‌زنی جمعی چگونه رخ می‌دهد؟
۸. خروج داوطلبانه کارکنان چه پیامدهایی دارد؟
۹. نرخ غیبت و ترک خدمت را چگونه می‌توان محاسبه کرد؟
۱۰. در مصاحبه‌های خروج به چه نکاتی باید توجه کرد؟
۱۱. مدیریت استرس مسئله‌محور و احساس‌محور را با هم مقایسه کنید.
۱۲. استرس چیست؟
۱۳. نشانگان بیماری ساختمانی را بیان کنید.
۱۴. کیفیت محیط کاری چه مضامین بهداشتی برای مدیران دارد؟

پیوستها

پیوست ۱: پرسشنامه نگرشهای شغلی و سازمانی

همکار گرامی: پرسشنامه‌ای که ملاحظه می‌فرمایید در مورد نگرشهای شغلی و سازمانی شما به عنوان اعضای خانواده این سازمان است. پرسشنامه حاوی تعدادی سؤال پیرامون نظرات شما درباره رفتارهای شهروندی سازمانی، رفتارهای ضد شهروندی، تعهد سازمانی، هویت سازمانی، عجزین شدن با شغل، رضایت شغلی، سلامت و بهداشت روانی، تمایل به ترک خدمت، پیوند فرد و سازمان و حمایت سازمانی ادراک شده است که در ماههای شهریور و اسفند هر سال در سازمان اجرا خواهد شد. از شما خواهشمندیم که با مطالعه و پاسخگویی دقیق به هر یک از پرسشهای پرسشنامه امکان شناخت بهتر سازمان را فراهم نمایید تا مدیران بتوانند با شناخت شرایط سازمان برای بهبود اوضاع و تقویت روحیه همدلی و همکاری بین همکاران اقدامات مؤثری را به کار بندند. پیشاپیش از همکاری سازنده شما تشکر و قدردانی می‌شود.

- لطفاً به تمام سؤالات پاسخ دهید و در مورد هر سؤال فقط یک گزینه را علامت بزنید.

- پاسخ صحیح یا غلطی وجود ندارد بلکه پاسخها صرفاً دیدگاه شما را منعکس می‌کند.

- چنانچه پیشنهاد یا توضیحات سازنده در مورد سؤالات یا موضوع پژوهش

دارید لطفاً در حاشیه کاغذ یادداشت فرمایید.

- اطلاعات پرسشنامه محرمانه بوده و صرفاً برای اهداف پژوهشی مورد

استفاده قرار می‌گیرد.

- دقت و صحت پاسخ شما همکار گرامی موجب ارزشمندی این کار خواهد شد.

با تشکر

هیئت منابع انسانی (هما)

۱. جنسیت:
 - ☐ زن
 - ☐ مرد
۲. سن:
 - ☐ ۴۵-۴۹
 - ☐ ۳۵-۳۹
 - ☐ ۲۵-۲۹
 - ☐ تا ۲۵ سال
۳. میزان تحصیلات:
 - ☐ دکرا
 - ☐ فوق لیسانس
 - ☐ لیسانس
 - ☐ فوق دیپلم
 - ☐ دیپلم
۴. وضعیت استخدامی:
 - ☐ کارآموزی
 - ☐ قراردادی
 - ☐ پیمانی
 - ☐ رسمی
۵. سابقه کار:
 - ☐ ۹-۶
 - ☐ ۵-۴
 - ☐ ۳-۲
 - ☐ تا ۱ سال
۶. جایگاه سازمانی:
 - ☐ ۱۳ به بالا
 - ☐ ۱۲-۱۰
۷. نام واحد:

ردیف	گزینه‌ها	نظرات
رفتارهای شهروندی سازمانی		
۱	بیشتر به جنبه‌های مثبت مشغول توجه می‌کنم تا جنبه‌های منفی آن.	کاملاً موافقم
۲	فعالیت‌های خارج از حیطه وظایفم انجام می‌دهم که به بهبود تصویر نیروی سازمان کمک می‌کند.	مردم موافقم
۳	فکر می‌کنم با توسعه سازمان، من نیز رشد می‌کنم.	کاملاً موافقم
۴	تمایل دارم تا نظر خود را در مورد مسائلی که برای سازمان مفید است بیان کنم، حتی اگر برایم ریسک داشته باشد.	مردم موافقم
۵	فکر می‌کنم به طور جهانی از رویه‌ها و مقررات شرکت پیروی می‌کنم.	کاملاً موافقم
۶	اگر امکان داشته باشد وظایفم را زودتر از زمان مقرر انجام می‌دهم.	مردم موافقم
۷	به کارکنان جدید حتی در صورتی که اجباری به انجام آن نباشد، کمک می‌کنم.	کاملاً موافقم
۸	به درخواست‌های ارباب رجوع سریع پاسخ می‌دهم.	مردم موافقم
۹	مشتاقانه تمایل دارم تا وقتم را در اختیار همکارانم قرار دهم (برای مثال کمک به همکاران).	کاملاً موافقم
۱۰	اغلب به همکارانم کمک می‌کنم.	مردم موافقم
۱۱	من گاهی بیشتر از حد معمول سر کار حضور دارم.	کاملاً موافقم

ردیف	گزیندها		نظرات			
	مخالفم	موافقم	موافقم	موافقم	مردم	مخالفم
۱۲	از قوانین و مقررات پیروی می کنم حتی وقتی که هیچ کس نیست تا مراقب آنها باشد.	کاملاً موافقم	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۳	همکاران با سابقه با اینکه اجباری ندارند به کارکنان تازه وارد کمک می کنند.	کاملاً موافقم	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۴	اعضا وقت زیادی را برای شکایت و غرض دربارہ موضوعات بی اهمیت صرف می کنند. ۱۳	کاملاً موافقم	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۵	برخی همکاران به جای توجه به جنبه مثبت مسائل، به نیمه خالی لیوان و موارد اشتباه توجه دارند. ۱۴	کاملاً موافقم	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۶	برخی اعضا علاقه دارند تا از کاه کوه بسازند. ۱۵	کاملاً موافقم	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۷	همکاران همیشه به دنبال یافتن اشتباه در کار سازمانند. ۱۶	کاملاً موافقم	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۸	گاهی اعضا وظایفی را انجام می دهند که اجباری نیستند ولی به بهبود تصویر سازمان کمک می کنند.	کاملاً موافقم	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۹	اعضای سازمان به دیگر کارکنانی که حجم کارشان زیاد است کمک می کنند.	کاملاً موافقم	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۲۰	همکاران به درخواست برای ارائه اطلاعات و گزارشها، سریعاً پاسخ می دهند.	کاملاً موافقم	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۲۱	اعضا سعی می کنند تا از بروز مشکلات در رابطه با همکاران جلوگیری کنند.	کاملاً موافقم	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
رفتارهای ضدشهروندی						
۲۲	در این سازمان افراد وقتی با کسی خصومت می ورزند شایعات دروغ در مورد او ترویج می دهند.	کاملاً موافقم	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۲۳	گاهی اوقات افراد اطلاعات نادرست به مقامات مافوق می دهند.	کاملاً موافقم	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۲۴	گاهی برخی از کارکنان با تأخیر در وظایف خود، مانع از انجام به موقع وظایف مهم دیگران می شوند.	کاملاً موافقم	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۲۵	گاهی افراد باعث معطلی و توقف کار همکارانشان می شوند.	کاملاً موافقم	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۲۶	برخی افراد برای تخریب همکارانشان، پیامهای دریافتی مربوط به او را نمی رسانند.	کاملاً موافقم	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۲۷	افراد در مقابل با یکدیگر، از ارتباط دادن تماسهای تلفنی هم امتناع می کنند.	کاملاً موافقم	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۲۸	افراد در دفاع از طرحهای معقول فردی که می خواهند خرابش کنند، کوتاهی می کنند.	کاملاً موافقم	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۲۹	برخی افراد برای ضربه زدن به سازمان، عمداً وظایف خود را به تأخیر می اندازند.	کاملاً موافقم	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۳۰	افراد برای تخریب سازمان منابع سازمان را بیهوده مصرف می کنند.	کاملاً موافقم	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم

ردیف	گزینه‌ها	نظرات
۳۱	بعضی مواقع همکاران باهم درگیری فیزیکی پیدا می کنند.	مخالقم مردم مواقف کاملاً موافقم
۳۲	در این سازمان گاهی همکاران هنگام صهیانیت به وسایل شخصی یکدیگر آسیب می زنند.	مخالقم مردم مواقف کاملاً موافقم
۳۳	برخی افراد عمدتاً دست به تخریب اموال سازمان می زنند.	مخالقم مردم مواقف کاملاً موافقم
۳۴	در این سازمان افراد هرگز سرپرستان خود را تهدید نمی کنند.	مخالقم مردم مواقف کاملاً موافقم
۳۵	برخی اعضاء سرپرستان مستقیم خود را دور می زنند.	مخالقم مردم مواقف کاملاً موافقم
۳۶	گاهی اوقات افراد مقررات و رویه های سازمان را زیر پا می گذارند.	مخالقم مردم مواقف کاملاً موافقم
۳۷	گاهی اعضا از سر لججازی با سیاست های سازمان مخالفت می کنند.	مخالقم مردم مواقف کاملاً موافقم
۳۸	گاهی افراد در برابر مانورهای خود جبهه گیری می کنند.	مخالقم مردم مواقف کاملاً موافقم
۳۹	برخی افراد اسرار سازمان را به بیرون انتقال می دهند.	مخالقم مردم مواقف کاملاً موافقم
۴۰	عده ای از همکاران در ارائه گزارش امور مربوط به خود تعلل می ورزند.	مخالقم مردم مواقف کاملاً موافقم
۴۱	برخی همکاران برای طفره رفتن از کار سعی می کنند از دسترس همکاران و مدیران خود دور باشند.	مخالقم مردم مواقف کاملاً موافقم
۴۲	وقتی افراد صهیانی هستند با مراجعین بد خلقی می کنند.	مخالقم مردم مواقف کاملاً موافقم
۴۳	برخی همکاران هنگام صهیانیت به روشی خصمانه به یکدیگر اعراض یا کینه توزی می کنند.	مخالقم مردم مواقف کاملاً موافقم
۴۴	گاهی برخی همکاران هزینه های غیرمربوط به کار را با بودجه سازمان انجام می دهند.	مخالقم مردم مواقف کاملاً موافقم
۴۵	برخی از کارکنان سازمان در قبال انجام وظایف خود از مراجعین درخواست مود گانی می کنند.	مخالقم مردم مواقف کاملاً موافقم
۴۶	برخی افراد با انجام ندادن یا به تأخیر انداختن امور قانونی مراجعین، موجب نارضایتی آنها می شوند.	مخالقم مردم مواقف کاملاً موافقم
۴۷	گاهی افراد مدارکی را در اختیار کسانی قرار می دهند که مجاز نیستند.	مخالقم مردم مواقف کاملاً موافقم
۴۸	بیشتر شایعات در این سازمان درخصوص تصمیمات مدیریتی است.	مخالقم مردم مواقف کاملاً موافقم
۴۹	گاهی من هم ناخواسته در انتشار شایعه شرکت کرده ام.	مخالقم مردم مواقف کاملاً موافقم

هویت و تعلق سازمانی

ردیف	گزینه‌ها	نظرات
۵۰	عموماً مشکلات سازمان را مشکلات خودم تلقی می‌کنم.	کاملاً مخالفم مخالفم مردم مواقفم کاملاً موافقم
۵۱	دوست دارم با افراد دیگر در مورد سازمان صحبت کنم.	مخالفم مردم مواقفم کاملاً موافقم
۵۲	ارزشهای من و ارزشهای سازمان، بسیار مشابه هستند.	مخالفم مردم مواقفم کاملاً موافقم
۵۳	من به کار در این سازمان ادامه نخواهم داد حتی در صورتی که نیازی به پول نداشته باشم.	مخالفم مردم مواقفم کاملاً موافقم
۵۴	این مسئله که من عضو سازمان هستم مایه مباهات و افتخار من است.	مخالفم مردم مواقفم کاملاً موافقم
۵۵	من از اینکه در مقایسه با سایر سازمانها در این سازمان هستم خشنودم.	مخالفم مردم مواقفم کاملاً موافقم
۵۶	زمانی که می‌شنوم افراد خارج از سازمان، آن را مورد انتقاد قرار می‌دهند خشمگین می‌شوم.	مخالفم مردم مواقفم کاملاً موافقم
۵۷	من خیلی علاقه‌مندم بدانم که دیگران در مورد سازمان چه فکری می‌کنند.	مخالفم مردم مواقفم کاملاً موافقم
۵۸	هنگامی که درباره سازمان صحبت می‌کنم همیشه به جای من، ما می‌گویم.	مخالفم مردم مواقفم کاملاً موافقم
۵۹	گاهی اوقات ترجیح می‌دهم چیزی در مورد اینکه عضو این سازمان هستم بیان نکنم ^{۵۹} .	مخالفم مردم مواقفم کاملاً موافقم
۶۰	من واقعاً نسبت به سرنوشت این سازمان حساسم.	مخالفم مردم مواقفم کاملاً موافقم
۶۱	من سازمان را در قالب خانواده بزرگی که به آن احساس تعلق دارم توصیف می‌کنم.	مخالفم مردم مواقفم کاملاً موافقم
۶۲	من همیشه خود را به عنوان عضو این سازمان معرفی می‌کنم.	مخالفم مردم مواقفم کاملاً موافقم
۶۳	عضویت من در این سازمان به خوبی بیانگر پایگاه اجتماعی من است.	مخالفم مردم مواقفم کاملاً موافقم
۶۴	من کار کردن برای این سازمان را دوست دارم.	مخالفم مردم مواقفم کاملاً موافقم
۶۵	زمانی که شخصی سازمان را مورد تکرهش قرار می‌دهد احساس می‌کنم که به شخصیت من توهین شده است.	مخالفم مردم مواقفم کاملاً موافقم
۶۶	زمانی که راجع به سازمان صحبت می‌کنم معمولاً از راز سازمانمان یا سازمان ما استفاده می‌کنم.	مخالفم مردم مواقفم کاملاً موافقم
۶۷	من موقعیتهای سازمان را موقعیت خودم می‌دانم.	مخالفم مردم مواقفم کاملاً موافقم
۶۸	زمانی که کسی از سازمان تعریف می‌کند مانند این است که مرا مورد تعریف و تحسین قرار داده است.	مخالفم مردم مواقفم کاملاً موافقم
۶۹	چنانچه گواشی در رسانه‌ها، سازمان را مورد انتقاد قرار دهم احساس شرمساری می‌کنم.	مخالفم مردم مواقفم کاملاً موافقم

ردیف	گزیده ها	نظرات
تعهد و وفاداری سازمانی		
۷۰	بسیار خوشحال می شوم که مابقی صمر شفلی خودم را در این سازمان بگذرانم.	کاملاً موافقم مردم موافقم مردم موافقم کاملاً موافقم
۷۱	خودم را در مشکلات سازمان سهیم می دانم.	مخالفم مردم موافقم مردم موافقم کاملاً موافقم
۷۲	احساس تعلق زیادی نسبت به سازمانم ندارم. ۳۸	مخالفم مردم موافقم مردم موافقم کاملاً موافقم
۷۳	احساس وابستگی عاطفی نسبت به این سازمان ندارم. ۳۹	مخالفم مردم موافقم مردم موافقم کاملاً موافقم
۷۴	احساس نمی کنم که عضوی از خانواده این سازمان هستم. ۴۰	مخالفم مردم موافقم مردم موافقم کاملاً موافقم
۷۵	این سازمان برای من ارزش زیادی دارد و مسائل و مشکلات آن را مشکلات خودم می دانم.	مخالفم مردم موافقم مردم موافقم کاملاً موافقم
۷۶	حتی اگر مایل به ترک این سازمان باشم در حال حاضر ترک آن برایم مقدور نیست.	مخالفم مردم موافقم مردم موافقم کاملاً موافقم
۷۷	در حال حاضر ترک این سازمان مشکلات خانوادگی زیادی در زندگی ام ایجاد می نماید.	مخالفم مردم موافقم مردم موافقم کاملاً موافقم
۷۸	ترک این سازمان در شرایط فعلی از لحاظ اقتصادی برایم بسیار پرهزینه است.	مخالفم مردم موافقم مردم موافقم کاملاً موافقم
۷۹	در حال حاضر ماندن در این سازمان برایم خیلی مهم است.	مخالفم مردم موافقم مردم موافقم کاملاً موافقم
۸۰	در حال حاضر به دلیل نبود شغل مناسب در سازمانهای دیگر ترک این سازمان برایم ممکن نیست.	مخالفم مردم موافقم مردم موافقم کاملاً موافقم
۸۱	اگر این سازمان را ترک کنم شغل دیگری پیدا نمی کنم.	مخالفم مردم موافقم مردم موافقم کاملاً موافقم
۸۲	در صورت ترک سازمان، منافع و مزایای زیادی را از دست می دهم.	مخالفم مردم موافقم مردم موافقم کاملاً موافقم
۸۳	احساس تکلیف اخلاقی می کنم که در این سازمان بمانم.	مخالفم مردم موافقم مردم موافقم کاملاً موافقم
۸۴	اگر سازمانم را اکنون ترک کنم، احساس گناه می کنم چرا که افراد باید همیشه به سازمان خود وفادار باشند.	مخالفم مردم موافقم مردم موافقم کاملاً موافقم
۸۵	پسندیده است که افراد تا زمان بازنشستگی در یک سازمان باقی بمانند.	مخالفم مردم موافقم مردم موافقم کاملاً موافقم
۸۶	در حال حاضر، سازمان خود را ترک نمی کنم چرا که نسبت به افراد درون آن احساس تعهد دارم.	مخالفم مردم موافقم مردم موافقم کاملاً موافقم
۸۷	به نظر من وفاداری به سازمان یکی ارزش است و رفتن از سازمان به سازمان دیگر کار درستی نیست.	مخالفم مردم موافقم مردم موافقم کاملاً موافقم
۸۸	اگر یک شغل بهتر در سازمانی دیگر به من پیشنهاد شود، احساس می کنم درست نیست که آن را بپذیرم.	مخالفم مردم موافقم مردم موافقم کاملاً موافقم

ردیف	گزینه‌ها	نظرات			
		کاملاً موافقم	موافقم	مردم	مخالفم
عجین شدن با شغل یا دبستگی شغلی					
۸۹	بسیاری از چیزها در زندگی مهم‌تر از کار هستند. ⑧	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	مخالفم
۹۰	قبلاً نسبت به شغلم خیلی احساس جاه‌طلبی داشتم تا حالا. ⑨	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	مخالفم
۹۱	قبلاً خیلی به کارم اهمیت می‌دادم ولی در حال حاضر چیزهای دیگری برای من مهم شده‌اند. ⑩	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	مخالفم
۹۲	بعضی مواقع به خاطر اشتباهاتی که در کارم مرتکب می‌شوم، خودم را سرزنش می‌کنم.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	مخالفم
۹۳	من تا زمانی که مشغول به کار می‌مانم که آن را تمام کنم، حتی اگر در آن ساعت پولی به من پرداخت نشود.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	مخالفم
۹۴	هنگامی که مشغول به کار می‌شوم گذشت زمان را حس نمی‌کنم.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	مخالفم
۹۵	بهترین رضایت زندگی من از شغلم ناشی می‌شود و در کار خود غرق هستم.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	مخالفم
۹۶	حضور در صبح زود در سر کار بهترین حالت برای من است برآیم مشکل است که از کارم فاصله بگیرم.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	مخالفم
۹۷	معمولاً کمی زود به سر کار می‌روم تا همه چیز را آماده کنم.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	مخالفم
۹۸	مهم‌ترین وقایعی که برای من اتفاق می‌افتند در سر کارم هستند.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	مخالفم
۹۹	بعضی مواقع وقتی که شب می‌خواهم بخوابم به روز کاری فردا فکر می‌کنم.	کاملاً موافقم	موافقم	مزددم	مخالفم
۱۰۰	من درباره کارم کمال‌گرا هستم و دوست دارم آن را به نحو احسن انجام دهم.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	مخالفم
۱۰۱	وقتی در انجام کاری در شغلم تاوان می‌شوم، احساس افسردگی می‌کنم.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	مخالفم
۱۰۲	فضایتهای مهم‌تر از شغلم در زندگی دارم. ⑪	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	مخالفم
۱۰۳	من با شغلم زندگی می‌کنم و ⑫ می‌کنم که به سختی کار می‌کنم خوشحالم.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	مخالفم
۱۰۴	حتی اگر نیازی به پول نداشته باشم به کار کردن ادامه می‌دهم.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	مخالفم
۱۰۵	اغلب مواقع دوست دارم به جای کار کردن در خانه بمانم. ⑬	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	مخالفم
۱۰۶	شغلم بخش خیلی کوچکی از هویت من است. ⑭	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	مخالفم
۱۰۷	هنگامی که مشغول به کار هستم آنچه را که در پیرامونم رخ می‌دهد فراموش می‌کنم.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	مخالفم

ردیف	گزینه ها	نظرات			
		کاملاً موافقم	موافقم	مردم	مخالفم
۱۰۸	از پذیرش وظایف و مسئولیتهای زیاد در کارم اجتناب می کنم. ^{۱۵}	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
خشودری یا رضایت شفاهی					
۱۰۹	کار من، کار معمولی، ساده و غیر جذاب است و به همین دلیل برایم خیلی جالب نیست. ^{۱۶}	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۱۰	کار من، کامل کننده و خسته کننده است. ^{۱۷}	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۱۱	کار من کاری مفید و مورد نیاز برای جامعه است.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۱۲	کار من تکراری و یکساخت است و گویی پائینی ندارد.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۱۳	کار من تلاش برای انگیز و خشنود کننده است.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۱۴	هر وقت بخواهم می توانم به سرپرستم رجوع کنم و او همیشه در دسترس من است.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۱۵	سرپرستم برای انجام کار با من مشورت می کند و در حیطه کاری به من آزادی عمل می دهد.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۱۶	احساسات و عقاید کارکنان واحد برای سرپرست مهم است و مشکلات مرتبط کارکنان را درک می کند.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۱۷	سرپرستم کار خوب را تحسین و تشویق می کند.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۱۸	سرپرستم احترام و حرمت زیردستان را نگه نمی دارد. ^{۱۸}	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۱۹	سرپرستم فردی صمیمی، پاک نیت و خوش قلب است و آداب معاشرت را رعایت می کند.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۲۰	سرپرستم در جریان مسائل و اوضاع سازمان و اداره خود قرار دارد و در کارش خبره، ماهر و باهوش است.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۲۱	سرپرستم خیلی بر من نظارت و سرپرستی نمی کند و من تا اندازه ای خودفرمان هستم.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۲۲	سرپرستم فردی کم حوصله، آزاردهنده، یکدنده، لجباز و صمیمانی مزاج است. ^{۱۹}	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۲۳	سرپرستم وقتی کاری را به من می سپرد آن را به روشنی شرح می دهد.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۲۴	حقوق ماهیانه ام کمتر از استحقاق من و غیر منصفانه است. ^{۲۰}	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۲۵	حقوق ماهیانه ام متناسب با تلاش و زحمات من نیست. ^{۲۱}	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم
۱۲۶	حقوق دریافتی ام برای پرداخت مخارج عادی زندگی ام کافی است.	کاملاً موافقم	موافقم	مردم	کاملاً مخالفم

نظرات				گزینها		ردیف
مخالقم	مردم	موافقم	کاملا موافقم	حقوق ماهیانام با توجه به بودجه و امکانات سازمان سهام عادلانه‌ای است.	۱۲۷	
کاملا مخالفم	مخالقم	مردم	کاملا موافقم	حقوق و مزایای دریافتی من به خوبی سازمانهای مشابه می‌باشد.	۱۲۸	
کاملا مخالفم	مخالقم	مردم	کاملا موافقم	شرکت دارای سیستم پرداخت خوبی برای کارکنان است و منافع کافی به کارکنان می‌رساند.	۱۲۹	
کاملا مخالفم	مخالقم	مردم	کاملا موافقم	همکارانم احساس مسئولیت دارند و فعال و سخنگو هستند.	۱۳۰	
کاملا مخالفم	مخالقم	مردم	کاملا موافقم	همکارانم افرادی پرحرف، مزاحم، تابنازگار، ستیزه‌جو، کج‌خلق و تنگ‌نظرند. ۱۳۱	۱۳۱	
کاملا مخالفم	مخالقم	مردم	کاملا موافقم	همکارانم انسانهای بلند نظر، با گذشت، امین، راز نگهدار، وفادار و مورد اعتمادند.	۱۳۲	
کاملا مخالفم	مخالقم	مردم	کاملا موافقم	همکارانم افرادی دیرجوش و غیر صمیمی‌اند. ۱۳۳	۱۳۳	
کاملا مخالفم	مخالقم	مردم	کاملا موافقم	همکارانم افرادی تپیل و کم‌کار و کسل‌کننده هستند. ۱۳۴	۱۳۴	
کاملا مخالفم	مخالقم	مردم	کاملا موافقم	همکارانم مشوق من هستند و در من انگیزه کار ایجاد می‌کنند.	۱۳۵	
کاملا مخالفم	مخالقم	مردم	کاملا موافقم	من در شغلم می‌توانم ترقی کنم.	۱۳۶	
کاملا مخالفم	مخالقم	مردم	کاملا موافقم	در شغلم، دانش و تجربه‌ام افزایش پیدا می‌کند.	۱۳۷	
کاملا مخالفم	مخالقم	مردم	کاملا موافقم	در شغل من ترفیحات و ارتقا را بر حسب قابلیت و توانایی کارکنان به آنان می‌دهند.	۱۳۸	
کاملا مخالفم	مخالقم	مردم	کاملا موافقم	در شغلم امکان ارتقا و ترفیع مطلوب، میسر است و می‌توانم ترفیع بگیرم.	۱۳۹	
کاملا مخالفم	مخالقم	مردم	کاملا موافقم	خط مشی ترفیع دادن عادلانه و منصفانه است.	۱۴۰	
کاملا مخالفم	مخالقم	مردم	کاملا موافقم	جایگاه شغلی‌ام متناسب با شایستگیها و قابلیت‌هایم نیست. ۱۴۱	۱۴۱	
کاملا مخالفم	مخالقم	مردم	کاملا موافقم	اگر کارکنان به خوبی به وظایفشان عمل کنند ترفیحات به طور منظم داده می‌شود.	۱۴۲	
کاملا مخالفم	مخالقم	مردم	کاملا موافقم	امکان پیشرفت و رشد و ترفیع نسبتاً مطلوب است.	۱۴۳	
سلامت و بهداشت روانی						
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	تا چه اندازه در شش ماه گذشته سر حال بوده و کاملاً احساس بهبودی و تندرستی کرده‌اید؟ ۱۴۴	۱۴۴	
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	تا چه اندازه در شش ماه گذشته داروی تقویتی مصرف کرده‌اید؟ ۱۴۵	۱۴۵	

ردیف	گزینه‌ها	نظرات	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۴۶	تا چه اندازه در شش ماه گذشته احساس ضعف، بی حالی و بی رمقی داشته‌اید؟		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۴۷	آیا شما در شش ماه گذشته احساس بیماری و مریض حالی داشته‌اید؟		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۴۸	آیا شما در شش ماه گذشته دچار سردرد شده‌اید؟		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۴۹	آیا در شش ماه گذشته در سر تان احساس فشار و سنگینی کرده‌اید؟		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۵۰	آیا در شش ماه گذشته اتفاق افتاده که گاهی سرد و گاهی گرم‌تان شده باشد؟		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۵۱	آیا در ماه‌های اخیر بر اثر نگرانی و دلشوره دچار خواب‌زدگی شده‌اید؟		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۵۲	آیا در شش ماه گذشته در خواب رفتن دچار مشکل شده‌اید؟		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۵۳	آیا در ماه‌های اخیر احساس کرده‌اید که تحت استرس و فشار قرار دارید؟		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۵۴	آیا احساس می‌کنید تا اندازه‌ای عصبی و بدخلق شده‌اید؟		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۵۵	آیا در ماه‌های اخیر اتفاق افتاده که بدون دلیل مشخص دچار حالت اضطراب و ترس درونی شده باشید؟		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۵۶	آیا در سال جاری احساس کرده‌اید که انگار همه چیز به شما فشار می‌آورد؟		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۵۷	آیا در شش ماه گذشته تلاش کرده‌اید که به شکلی خوردن را مشغول و سرگرم کنید؟		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۵۸	آیا در ماه‌های اخیر نسبت به قبل وقت بیشتری روی کارهایی که انجام داده‌اید صرف کرده‌اید؟		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۵۹	آیا در شش ماه گذشته در مجموع احساس کرده‌اید که کارهایتان را به خوبی انجام داده‌اید؟		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۶۰	آیا در شش ماه گذشته از کیفیت و نحوه انجام کارهایتان راضی و خشنود بوده‌اید؟		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۶۱	تا چه اندازه احساس می‌کنید که در انجام کارها مفید و موثر بوده‌اید؟		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۶۲	آیا تصمیم‌هایی که اخیراً گرفته‌اید به گون‌های بوده است که احساس شایستگی و لیاقت بکنید؟		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۶۳	آیا در این اواخر از فعالیت‌های روزانه‌تان لذت می‌برید؟		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۶۴	آیا در ماه‌های اخیر انگاری حاکی از پیاویش بودن را تجربه کرده‌اید؟		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
۱۶۵	آیا در شش ماه گذشته احساس کرده‌اید که شرایط زندگی نویدکننده است؟		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم

نگارشات				گزینہا		ردیف
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	آیا در این اواخر احساس کرده‌اید که شوق و علاقه لازم را جهت انجام کارها ندارید؟	۱۶۶
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	آیا اخیراً اتفاق افتاده که نسبت به خودتان احساس بی‌ثباتی پیدا کنید؟	۱۶۷
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	آیا در ماههای اخیر احساس کرده‌اید که دیگر حوصله و دقت عمل قبل را برای انجام کارها ندارید؟	۱۶۸
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	آیا در ماههای اخیر احساس کرده‌اید که دیگر حوصله ادامه کار و زندگی را با این وضعیت ندارید؟	۱۶۹
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	آیا در ماههای اخیر احساس کرده‌اید که افکار منفی و نوبید کننده به ذهن شما خطور می‌کند؟	۱۷۰
اعتیاد به کار						
کاملاً مخالفم	مخالفم	مرددم	موافقم	کاملاً موافقم	وقتی که کار زیادی وجود دارد، من تا دیروقت کار می‌کنم.	۱۷۱
کاملاً مخالفم	مخالفم	مرددم	موافقم	کاملاً موافقم	مافوقها و همکارانم مرا به عنوان کسی که سخت کار می‌کند توصیف می‌کنند.	۱۷۲
کاملاً مخالفم	مخالفم	مرددم	موافقم	کاملاً موافقم	من اغلب اضافه کاری انجام می‌دهم.	۱۷۳
کاملاً مخالفم	مخالفم	مرددم	موافقم	کاملاً موافقم	من تنها وقتی کارم را انجام می‌دهم که به من پاداش بپردازند. ۵۸	۱۷۴
کاملاً مخالفم	مخالفم	مرددم	موافقم	کاملاً موافقم	از لحاظ زمانی، بسیار معجول و مشتازده عمل می‌کنم.	۱۷۵
کاملاً مخالفم	مخالفم	مرددم	موافقم	کاملاً موافقم	وقتی که مشغول کار نیستم احساس گناه می‌کنم.	۱۷۶
کاملاً مخالفم	مخالفم	مرددم	موافقم	کاملاً موافقم	اوقات کمی پیش می‌آید که من مشغول به کارم نباشم.	۱۷۷
کاملاً مخالفم	مخالفم	مرددم	موافقم	کاملاً موافقم	وقتی که منتظر کسی می‌شوم، صبر و تحمل ندارم.	۱۷۸
کاملاً مخالفم	مخالفم	مرددم	موافقم	کاملاً موافقم	وقتی که کارها آن طور که من می‌خواهم پیش نمی‌رود عصبانی می‌شوم.	۱۷۹
کاملاً مخالفم	مخالفم	مرددم	موافقم	کاملاً موافقم	وقتی که افراد کار را کامل و بی‌نقص انجام نمی‌دهند عصبانی می‌شوم.	۱۸۰
کاملاً مخالفم	مخالفم	مرددم	موافقم	کاملاً موافقم	من نسبت به معاشرت با دوستان و خانوادام زمان و انرژی بیشتری در کارم صرف می‌کنم.	۱۸۱
کاملاً مخالفم	مخالفم	مرددم	موافقم	کاملاً موافقم	من ترجیح می‌دهم که خودم کارهایم را انجام دهم به جای اینکه درخواست کمک نمایم.	۱۸۲
تسایل به ترک خدمت						
کاملاً مخالفم	مخالفم	مرددم	موافقم	کاملاً موافقم	بعضی وقتها به فکر کار کردن در سازمانهای دیگر می‌افتم.	۱۸۳

نظرات				گزیندها	ردیف
کاملاً مخالفم	مخالفم	موافقم	کاملاً موافقم	در دوازده ماه گذشته به صفحات فرصت‌های شغلی روزنامه‌ها چند بار نگاه کرده‌ام. ۱۸۴	
کاملاً مخالفم	مخالفم	موافقم	کاملاً موافقم	قسمت دارم از امروز به مدت یک سال دیگر در این سازمان کار کنم. ۱۸۵	
کاملاً مخالفم	مخالفم	موافقم	کاملاً موافقم	یقین دارم که این سازمان را هیچ‌وقت ترک نخواهم کرد. ۱۸۶	
پیوند فرد و سازمان					
کاملاً مخالفم	مخالفم	موافقم	کاملاً موافقم	سرنوشت من با سرنوشت این سازمان گره خورده است. ۱۸۷	
کاملاً مخالفم	مخالفم	موافقم	کاملاً موافقم	احساس می‌کنم پیوند ناگسستی با این سازمان دارم. ۱۸۸	
کاملاً مخالفم	مخالفم	موافقم	کاملاً موافقم	عضوی از این سازمان بودن، مرا زنده نگه می‌دارد. ۱۸۹	
کاملاً مخالفم	مخالفم	موافقم	کاملاً موافقم	عضو این سازمان بودن، مرا به وجد و شمع می‌آورد. ۱۹۰	
کاملاً مخالفم	مخالفم	موافقم	کاملاً موافقم	پیوند بین اهداف من و اهداف این سازمان بسیار مشکل است. ۱۹۱	
کاملاً مخالفم	مخالفم	موافقم	کاملاً موافقم	اکثر چیزهایی که مرا خوشحال می‌کنند در این سازمان برایم اتفاق می‌افتد. ۱۹۲	
حمایت سازمانی ادراک شده					
کاملاً مخالفم	مخالفم	موافقم	کاملاً موافقم	این سازمان واقعاً مراقب سلامتی و آرامش من است. ۱۹۳	
کاملاً مخالفم	مخالفم	موافقم	کاملاً موافقم	اهداف و ارزش‌های من برای سازمان اهمیت دارد. ۱۹۴	
کاملاً مخالفم	مخالفم	موافقم	کاملاً موافقم	سازمان توجه چندانی به من ندارد. ۱۹۵	
کاملاً مخالفم	مخالفم	موافقم	کاملاً موافقم	اگر نیاز به کمک خاصی داشته باشم روی این سازمان حساب می‌کنم. ۱۹۶	
کاملاً مخالفم	مخالفم	موافقم	کاملاً موافقم	سازمان در هنگام بروز مشکلات شخصی، مرا یاری می‌کند. ۱۹۷	
کاملاً مخالفم	مخالفم	موافقم	کاملاً موافقم	سازمان اشتباهات سبوری مرا می‌بخشد. ۱۹۸	
کاملاً مخالفم	مخالفم	موافقم	کاملاً موافقم	سازمان از من فقط به عنوان ابزار استفاده می‌کند. ۱۹۹	
تضاد کار و خانواده					
کاملاً مخالفم	مخالفم	موافقم	کاملاً موافقم	بعد از کار به اندازه‌ای خسته می‌شوم که نمی‌توانم کاری برای همسرم انجام دهم. ۲۰۰	

ردیف	گزیندها	نظرات			
		کاملاً موافقم	موافقم	مرددم	مخالقم
۲۰۱	ساعات کار من به گونهای است که نمی توانم وقت کافی برای فرزندانم صرف کنم.	کاملاً موافقم	موافقم	مرددم	مخالقم
۲۰۲	وقتی از سر کار برمی گردم، انرژی ندارم که یک پدر یا مادر خوب باشم.	کاملاً موافقم	موافقم	مرددم	مخالقم
۲۰۳	وقتی از سر کار به خانه برمی گردم، انرژی انجام کار در خانه را ندارم.	کاملاً موافقم	موافقم	مرددم	مخالقم
۲۰۴	مسئولیت خانوادگی ام به گونهای است که نمی توانم کار را به نحو احسن انجام دهم.	کاملاً موافقم	موافقم	مرددم	مخالقم
۲۰۵	وظایف زندگی خانوادگی من، ساعات کاری مرا محدود می کند.	کاملاً موافقم	موافقم	مرددم	مخالقم
۲۰۶	نگرانی در مورد امور منزل، انجام کار با کیفیت بالا را برای من مشکل می سازد.	کاملاً موافقم	موافقم	مرددم	مخالقم
۲۰۷	شغل همسرم باعث می شود که نتواند وقتی برای خانواده بگذارد.	کاملاً موافقم	موافقم	مرددم	مخالقم
۲۰۸	همسرم اغلب خسته از سر کار برمی گردد و نمی تواند در امور منزل به من کمک کند.	کاملاً موافقم	موافقم	مرددم	مخالقم
۲۰۹	ساعات کاری همسرم زیاد است و زمانی برای من و بچه ها صرف نمی کند.	کاملاً موافقم	موافقم	مرددم	مخالقم
۲۱۰	همسرم وقتی از سر کار برمی گردد به دلیل خستگی، نقش پدری / مادری را خوب ایفا نمی کند.	کاملاً موافقم	موافقم	مرددم	مخالقم
۲۱۱	استرس در کار موجب ناراحتی من در خانواده می شود.	کاملاً موافقم	موافقم	مرددم	مخالقم
۲۱۲	مشکلات کاری، تمرکز مرا در خانه نیز به هم می ریزد.	کاملاً موافقم	موافقم	مرددم	مخالقم
۲۱۳	مشکلات خانوادگی نمی گذارد در چنین کار تمرکز داشته باشم.	کاملاً موافقم	موافقم	مرددم	مخالقم
۲۱۴	وظایف شغلی ام در سازمان موجب می شود در خانه چندان مولد نباشم.	کاملاً موافقم	موافقم	مرددم	مخالقم
۲۱۵	نقشهای من در خانه با نقشهای من در سازمان در تضاد است.	کاملاً موافقم	موافقم	مرددم	مخالقم

پیوست ۲: مدل تعالی مدیریت منابع انسانی

مقدمه

منابع انسانی یکی از سرمایه‌های مهم و تأثیرگذار در اثربخشی اهداف و مأموریت‌های دستگاه‌های اجرایی است، به طوری که تعالی و سرآمدی منابع انسانی در کنار سایر عوامل به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده تعالی سازمانی به شمار می‌رود. به دلیل رقابت شدید شرکت‌های خصوصی، در فضای دولتی و عمومی رقابت برای جذب منابع انسانی نخبه فشرده‌تر می‌شود، از طرف دیگر هر قدر دانش و فناوری سازمان پیچیده‌تر و پیشرفته‌تر می‌شود، جذب منابع انسانی و به ویژه کارکنان دانشی اهمیت بیشتری می‌یابد. به طور کلی می‌توان این گونه نتیجه گرفت برای اینکه بتوان در صحنه رقابت با بقیه سازمانها موفق شد باید در صحنه شناسایی، جذب، توسعه، انگیزش و نگهداری و جانشین‌پروری منابع انسانی تلاش کرد. بدین منظور دستگاه‌های اجرایی باید از سازوکار مناسبی استفاده کنند تا در راستای استراتژیهای سازمان، منابع انسانی خود را هدایت کنند.

مدل تعالی مدیریت منابع انسانی^۱، سازوکار مناسب و مدلی برای ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی است تا تصویر روشن و اطلاعات کمی و کیفی مناسب، معتبر، نظام‌مند و یکپارچه از وضعیت تعالی منابع انسانی و عملکرد حوزه مدیریت منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی را نشان دهد. این مدل کمک می‌کند تا تصمیمات و سیاست‌گذاریهای حوزه مدیریت منابع انسانی، به ارتقای سطح تعالی نظام

۱. این مدل توسط سازمان اداره استخدامی کشور برای سازمانهای دولتی و عمومی طراحی شده است و برای شرکت‌های حضوری توصیه می‌شود از استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی استفاده شود.

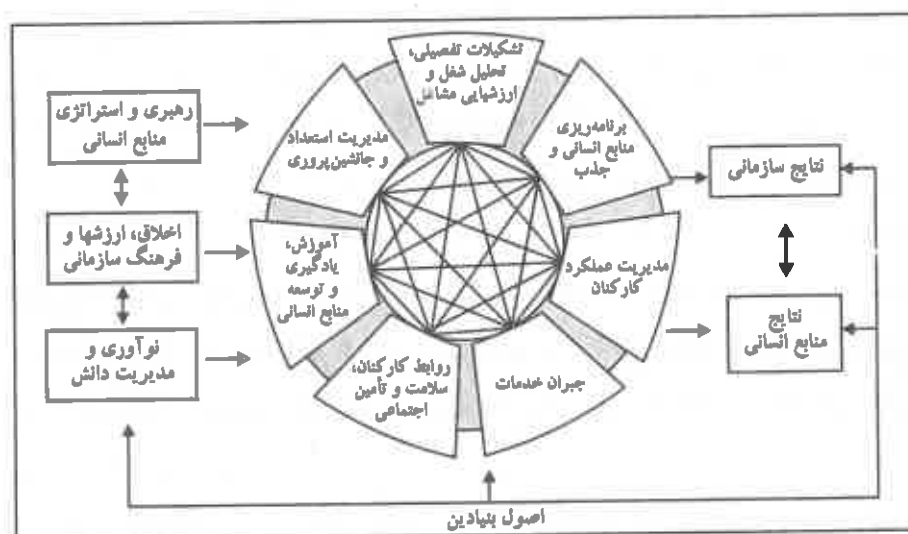
مدیریت منابع انسانی دستگاههای دولتی بینجامد و برای دستگاههای اجرایی روشن کند که تا چه میزان در جهت بالا بردن سطح سرآمدی و تعالی منابع انسانی خود برنامه‌ریزی و اقدام مؤثر و اثربخشی را اعمال نموده‌اند.

در سطح کلان، مدل تعالی مدیریت منابع انسانی زمینه ارزیابی و سنجش این مهم را برای سازمان اداری و استخدامی کشور فراهم خواهد کرد تا در اتخاذ تصمیمات و سیاستهای مناسب در سطح ملی و دستگاهی و همچنین ارزیابی مستمر از عملکرد نظام مدیریت منابع انسانی دستگاهها و شناخت نقاط قوت و ضعف و تعیین حوزه‌های بهبود و توسعه مدیریت منابع انسانی دستگاههای اجرایی، این سازمان را یاری کند.

دستگاههای اجرایی بخش دولتی و عمومی سهم بزرگی در مدیریت امور کشور برعهده دارند و لازم است از مدلهای کارآمد در حوزه مدیریت منابع انسانی استفاده کنند و با بومی‌سازی مدلهای جهان، از مدل مناسب برای مدیریت مؤثر منابع انسانی در این سازمانها بهره گیرند. در بسیاری از کشورهای جهان، بخش عمومی همگام با نهضت مدیریت دولتی نوین با تأکید بر اتخاذ رویکردهای مشابه بخش خصوصی با هدف بهبود پاسخگویی و کیفیت خدمات به پیاده‌سازی مدلهای مدیریت منابع انسانی و بومی‌سازی آن روی آورده است. از این نظر مدل تعالی مدیریت منابع انسانی با بهره‌گیری از جوايز و مدلهای بین‌المللی و ملی در مطالعات تطبیقی در حوزه ملی و بخش دولتی (۳۶ جایزه و مدل مرتبط)، برای سازمانهای دولتی و عمومی طراحی شده است و امید می‌رود با چرخه سنجش - تحلیل - بهبود یکپارچه به تعالی وضعیت منابع انسانی کشور منجر شود. این مدل دارای ۳ جهت‌دهنده، ۷ فرایند، ۴۹ نتیجه عینی و ۱۰ نتیجه نگرشی است.

مدل تعالی مدیریت منابع انسانی

همان‌طور که عنوان شد مدل تعالی مدیریت منابع انسانی دارای ۳ جهت‌دهنده، ۷ فرایند، ۴۹ نتیجه عینی و ۱۰ نتیجه نگرشی است که در چهارچوب ۷ اصل بنیادین در شکل ۱ به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱ مدل تعالی منابع انسانی

۱. اصول بنیادین. اصول بنیادین و مفروضات اصلی به نوعی مسیر کلی را برای دستگاههای اجرایی مشخص و به عنوان اصول و خطوط راهنما عمل می‌کند. یکی از مباحث بسیار مهم در بحث تعالی، اصول جهت‌دهنده و حاکم بر تعالی است. این اصول ضمن نگاه جهانی و حکمرانی خوب، بر اساس اسناد بالادستی (سیاستهای کلی نظام اداری، قانون مدیریت خدمات کشوری، مصوبات شورای عالی اداری قوانین برنامه پنجم و ششم توسعه و نظام‌نامه‌ها و آیین‌نامه‌های اجرایی مربوط مثل مدیریت فرهنگ، مدیریت دانش) تهیه شده است. اصول بنیادین مدل شامل اخلاق‌محوری، چابکی و انعطاف‌پذیری، شفافیت و سلامت، عدالت‌محوری و همه‌گیری، مشارکت، پاسخگویی و قانون‌مداری است.

اخلاق‌محوری: اخلاق در بخش دولتی به این فرض بنیادین که مدیران دولتی به عنوان وکیل مردم هستند، اشاره دارد. به بیان دیگر، در همه تصمیمات و اقدامات سازمانهای دولتی توجیهات و ملاحظات اخلاقی باید روشن شود. حاکمیت اخلاق به معنای حاکمیت موضوعاتی مانند اعتماد، احترام، عدالت، برابری و شفافیت در بخش دولتی است. انتظار می‌رود این اصل در بخش جهت‌دهنده‌ها به ویژه رهبری و استراتژی، اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی نمایان شود.

چابکی و انعطاف پذیری: به توانایی سازمانها در پاسخگویی سریع و به موقع به تغییرات پیچیده و پویا اشاره دارد. در واقع ظرفیت سازمان برای شناسایی و پاسخگویی فعال به چالشهای سیاسی، اقتصادی، فناورانه و جلوگیری به موقع و صحیح از وقوع بحران به چابکی یعنی پیش‌بینی روندهای اجتماعی، اقتصادی، محیطی و انطباق صحیح با آنها و حرکت صحیح و به موقع منابع در پاسخ به تغییر اولویتها در جهت افزایش کارایی و اثربخشی بخش دولتی بستگی دارد. انتظار می‌رود این اصل در بخش جهت‌دهنده‌ها به ویژه رهبری، استراتژی، نوآوری و مدیریت دانش نمایان شود.

شفافیت و سلامت: به این معناست که تصمیمات اخذ و اجرا شده از قوانین و مقررات پیروی کنند. اطلاعات باید عادلانه و مستقیم در اختیار افرادی که تحت تأثیر آن تصمیمات هستند، قرار گیرد و اطلاعات کافی باید به روشی قابل فهم از طریق رسانه‌های جمعی مناسب ارائه شود. شهروندان باید قادر باشند که کار ادارات دولتی را نظارت کنند و ابزارهایی برای نظارت بر فرایند خط‌مشی‌گذاری در دسترس داشته باشند و با روشی روشن و قابل فهم با قوانین به کار رفته در رویه‌های اداری آشنا شوند. شفافیت بر این اصل استوار است که عامه مردم دارای حق عمومی برای آگاهی‌اند و شفافیت سازوکاری برای احقاق این حق است. انتظار می‌رود این اصل در بخش فرایندها در هر کدام از ۷ فرایند نمایان شود.

عدالت محوری و همه‌گیری: برخورداری از فرصتهای برابر در همه زمینه‌هاست و به معنای اطمینان از توانمندی همه افراد جامعه برای تضمین رفاه اجتماعی خود است. رفاه اجتماعی نیز به تضمین اینکه همه اعضای آن جامعه احساس کنند که در آن سهمی دارند و از بطن جامعه حذف نشده‌اند، بستگی دارد. این امر نیازمند آن است که همه گروهها از فرصت برابر برای بهبود یا حفظ رفاهشان برخوردار باشند. انتظار می‌رود این اصل در بخش جهت‌دهنده‌ها در هر کدام از ۳ جهت‌دهنده و در بخش فرایندها در هر کدام از ۷ فرایند نمایان شود و در بخش نتایج و نگرشها نیز خود را نشان دهد.

مشارکت: مشارکت مردم یکی از شالوده‌های بنیادین حکمرانی خوب است.

مشارکت کنندگان باید بتوانند به صورت مستقیم یا از طریق نهادها و نمایندگیهای مشروع، مشارکت مدنی آگاهانه و سازمان یافته‌ای داشته باشند. این امر به معنای آزادی بیان، آزادی انجمنها و نیز جامعه مدنی سازمان یافته است. انتظار می‌رود این اصل در بخش جهت دهنده‌ها در هر کدام از ۳ جهت دهنده و در بخش فرایندها در هر کدام از ۷ فرایند نمایان شود.

پاسخگویی: پاسخگویی به معنای خدمت‌رسانی در زمان مناسب است. حاکمیت خوب به نهادها و فرایندهایی نیاز دارد که می‌کوشند به همه ذی‌نفعان در چهارچوب زمانی معقول خدمت کنند. انتظار می‌رود این اصل در بخش فرایندها در هر کدام از ۷ فرایند نمایان شود.

قانون‌مداری: حکمرانی خوب به چهارچوبهای قانونی منصفانه‌ای نیاز دارد که به صورت بی‌طرف نیز اجرا می‌شود. آن همچنین نیازمند حمایت کامل از حقوق انسانی به ویژه حقوق اقلیتهاست. اجرای منصفانه قوانین نیازمند نظام قضایی مستقل و نیروی پلیس منصف و فسادناپذیر است. انتظار می‌رود این اصل در بخش فرایندها در هر کدام از ۷ فرایند نمایان شود.

۲. **جهت دهنده‌ها.** جهت دهنده‌ها موجب شکل دهی توانمندیها برای استقرار فرایندهای منابع انسانی می‌شوند. جهت دهنده‌ها هم‌زمان موجب شکل‌گیری نتایج منابع انسانی و نتایج سازمانی نیز می‌شوند.

رهبری و استراتژی منابع انسانی: شعاع اهمیت منابع انسانی در یک سازمان با نگاه رهبران رقم می‌خورد. مدیران ارشد مسئول اصلی منابع انسانی هستند و استراتژی منابع انسانی در عمل، ترجمان افکار مدیران ارشد است. منابع انسانی یک سازمان، شریک استراتژیک آن سازمان است. هدف از این فرایند اطمینان از این است که همه فعالیت‌های صورت گرفته در منابع انسانی، رفتارها و اقدامات مورد نیاز برای تحقق اهداف و استراتژیهای سازمان را در کارکنان ایجاد کند. همسو کردن استراتژیهای منابع انسانی با استراتژیهای سازمان مستلزم تبدیل منابع انسانی به اهرم تحقق استراتژیهاست. در بالاترین سطح منابع انسانی باید همه فرایندهای منابع انسانی به صورت عمودی با استراتژیهای کلان سازمان و به صورت افقی با همدیگر همسویی داشته باشند.

اخلاق و ارزشها و فرهنگ سازمانی: نهادینه کردن اخلاق، ارزشها، اصول و ارزشهای حاکم در بخش دولتی در رفتار کلیه کارکنان با محوریت اخلاق (اصیل بنیادین اخلاق محوری) به عنوان یک زیرساخت برای سایر اقدامات می باشد. فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزشها و عقاید مشترک بین اعضای سازمان درباره عملیات سازمان و فلسفه وجودی آن است که باید بر مبنای ارزشها و اصول اخلاقی حاکم در بخش دولتی بنا نهاده شود.

نوآوری و مدیریت دانش: شناسایی و ارزیابی نوآوری در اقدامات منابع انسانی و فناوری به بهبود کاری در همه فعالیتها می انجامد. مدیریت مؤثر دانش انباشته سازمان، نوآوری را تشویق و خلق دانش جدید را تسهیل می کند. بهره گیری از ابزارهای مختلف مانند سیستمهای اطلاعاتی منابع انسانی (جمع آوری، حفظ، پردازش و تحلیل اطلاعات منابع انسانی و به روز رسانی آنها با به کارگیری فناوری اطلاعات) کارایی و بهره وری در فرایندهای منابع انسانی را بالا می برد.

۳. *فرایندها.* فرایندهای منابع انسانی شامل همه اقدامات منابع انسانی از حین ورود فرد به خدمت تا لحظه خروج از خدمت را شامل می شود.

تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و ارزشیابی مشاغل: هدف این فرایند، استقرار ارتباطات بهنگام در کل سازمان است تا اطلاعات تسهیم شده و هماهنگی بین افراد و واحدها به عنوان اصلی ترین رکن برای سهولت کار در بخش دولتی به طور مؤثری انجام شود. این فرایند زمینه خوبی را برای تسهیم و به اشتراک گذاری اطلاعات و جریان روان کارها در راستای اصل چابکی و انعطاف پذیری فراهم می کند. علاوه بر این، در این فرایند، وظایف و مسئولیتهای هر شغل و شرایط احراز مورد نیاز برای انجام آن شناسایی می شود تا خروجی آن به عنوان یک سند محوری در سایر فعالیتها مورد استفاده قرار گیرد. بر مبنای وظایف، مسئولیتهای، اختیارات و ویژگیهای شناسایی شده شغل، ارزش نسبی هر یک از مشاغل در سازمان تعیین می شود.

برنامه ریزی منابع انسانی و جذب: هدف از برنامه ریزی منابع انسانی، هماهنگ کردن فعالیتهای منابع انسانی با نیازهای حال و آینده سازمان است. برنامه ریزی منابع انسانی، کمیت و کیفیت منابع انسانی لازم برای تحقق اهداف و استراتژیهای سازمان

را شناسایی می‌کند تا با ابزارهای متناسب با قوانین بخش دولتی به برطرف کردن مازاد و کمبود نیرو در دستگاهها با کمترین میزان ریسک و نیز با توجه به ارزشهای حاکم بر بخش دولتی (مانند بی‌طرفی، برابری اجتماعی، امنیت و کیفیت زندگی) پردازد. همچنین در این فرایند، رویه‌ها و ابزارهای لازم برای استخدام نیروهای حائز شرایط با توجه به الزامات قانونی و نیز اصولی مانند شفافیت، عدالت‌محوری و همه‌گیری و اخلاق تدوین می‌شود. افراد پس از ورود با هدف توسعه مسیر حرفه‌ای، کسب اطمینان از ایجاد فرصتهای رشد و ترقی برای منابع انسانی می‌کوشند تا با توسعه شایستگیها به اهداف مسیر حرفه‌ای و سیر کارکنان برسند.

مدیریت عملکرد کارکنان: هدف از این فرایند، حفظ یا بهبود عملکرد کارکنان با استفاده از فرایندهای برنامه‌ریزی عملکرد، ارزیابی و ارائه بازخورد دائم است. مدیریت عملکرد، استقرار اهداف و معیارهایی برای همه فعالیتهاست که هم در سطح فردی و هم در سطح واحد صورت می‌گیرد. در این فرایند اهداف مدون دستگاه دولتی به اهداف واحدها و اهداف واحدها به اهداف فردی شکسته می‌شود تا از همسویی فعالیتهای کارکنان با اهداف کلان دستگاه اطمینان حاصل شود.

جبران خدمات: هدف این فرایند، فراهم کردن حقوق و مزایا بر مبنای نقش‌آفرینی و ارزش‌آفرینی هر کدام از افراد در تحقق اهداف سازمان و نیز تدوین سازوکارهای مادی و معنوی برای حمایت از افراد و تیمها و افزایش انگیزه و بهبود روحیه آنها در چهارچوب قوانین دولتی است. این فرایند نظام عادلانه و مناسبی را جهت انگیزش افراد برای انجام کارها و تحقق اهداف مستقر و به طور دوره‌ای آن را بازنگری می‌کند و در راستای استراتژیهای سازمان قرار می‌دهد.

روابط کارکنان، سلامت و تأمین اجتماعی: هدف این فرایند، استقرار و حفظ محیط کاری و شرایط کاری مناسب است که امکانات لازم را برای منابع انسانی فراهم می‌کند تا کارکنان در محیط مساعد و در فضایی مبتنی بر احترام و اخلاق به کار خود پردازند و سلامت جامع (فیزیکی، فیزیولوژی، روان‌شناختی و روحی) فراهم شود. در این فرایند ضمن تضمین رعایت حقوق قانونی کارکنان، از حفظ و

بهبود کیفیت زندگی کاری و حرفه‌ای کارکنان اطمینان حاصل می‌شود.

آموزش، یادگیری و توسعه منابع انسانی: در این فرایند پس از تحلیل شایستگی‌ها به منظور شناسایی دانش، مهارت و تواناییهای لازم برای انجام فعالیتهای سازمان و تحلیل شکاف بین شایستگیهای موجود و شایستگیهای مورد نیاز، اقداماتی برای حصول اطمینان از این امر که کلیه کارکنان سازمان شایستگیهای لازم برای انجام کارها را دارند انجام و فرصتهای رشد و توسعه در حوزه‌های مرتبط برای آنها فراهم می‌شود. هدف از این فرایند، ارتقای مستمر شایستگیهای منابع انسانی برای انجام کارها و پذیرش مسئولیتهاست و در این راه از ابزارهای متعددی مانند آموزش، کانون ارزیابی، مربیگری و منتورینگ (انتقال دانش و تجربه از افراد کارآموده به بقیه افراد و گروههای کاری در زمینه شایستگیهای منابع انسانی) بهره می‌گیرد.

مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری: هدف از این فرایند شناسایی استعدادهای سازمان برای تصدی مشاغل استراتژیک و حفظ و رشد آنهاست. جانشین‌پروری، ایجاد مخزنی برای شناسایی افراد مؤثر در سازمان و پرورش آنها برای مشاغل استراتژیک سازمان است. در این فرایند با توانمندسازی کارکنان (فنی و روان‌شناختی) و سرمایه‌گذاری روی افراد و تیمها و دادن مسئولیت و تفویض اختیار به آنها در راستای انجام مؤثر کارها از نگهداشت نیروهای چندمهارتی برای پاسخگویی به نیازهای متغیر محیطی در راستای چابکی و انعطاف‌پذیری سازمان اطمینان حاصل می‌شود.

۴. نتایج. شامل نتایج سازمانی، نتایج منابع انسانی (سنجه‌ها) و نگرشهای منابع انسانی می‌شود. نتایج و پیامدهای سازمانی شامل هفت مورد کارایی دستگاه اجرایی، خوش‌نامی و تصویر سازمانی و مسئولیت اجتماعی، سلامت اداری، تکریم ارباب رجوع، سازوکارهای الکترونیک، نتیجه‌گرایی و بازآفرینی خدمات دولتی و کیفیت و ارزش‌آفرینی خدمات دولتی می‌شود. انتظار می‌رود بلوغ فرایندها و نتایج منابع انسانی به تحقق این نتایج منجر شود.

نتایج منابع انسانی شامل سنجه‌های منابع انسانی است که در کاربرگ نتایج منابع انسانی آمده است و نگرشهای منابع انسانی شامل ده نگرش زیر است:

۱. رضایت شغلی: رضایت شغلی بیانگر این است که فرد تا چه اندازه کار خود را دوست دارد. بنابراین رضایت شغلی عبارت است از ارزیابی شخص در مورد شغل خود و اینکه در یک ارزیابی کلی آیا فرد احساس مثبتی به عوامل شغلی خود دارد یا نه. رضایت شغلی شامل رضایت از نفس کار، پرداخت، ارتقاء، همکاران و سرپرستی می‌شود.

۲. تعهد سازمانی: به نگرش کلی فرد به سازمان به عنوان یک کل دلالت دارد. تعهد سازمانی دربرگیرنده پذیرش اهداف و ارزشهای سازمان، تمایل به تلاش برای سازمان و قصد ادامه عضویت در سازمان و وفاداری به آن است. تعهد سازمانی شامل سه مؤلفه عاطفی، هنجاری و مستمر می‌باشد.

۳. ماندگاری: ماندگاری و عدم تمایل به ترک خدمت به خروج دائمی فرد از سازمان اشاره دارد. منظور ما از خروج در اینجا خروج ناشی از کوچک کردن اندازه سازمان، بیماری، اخراج و بازنشستگی نیست؛ بلکه خروجی است که اثر بدی بر سازمان دارد. ترک خدمت یا جابه‌جایی هر گونه خروج دائمی داوطلبانه و غیرداوطلبانه از سازمان را شامل می‌شود. برخلاف رضایت شغلی و بهره‌وری که افزایش آن هدف مدیران است، ترک خدمت باید کاهش یابد.

۴. بهداشت روان‌شناختی: بهداشت روان‌شناختی شامل پنج مؤلفه پذیرش خود، روابط مثبت با دیگران، استقلال، تسلط محیطی و هدف در زندگی است. نبود بهداشت روان‌شناختی و وجود استرس برای کارکنان مخرب است. استرس واکنش تطبیقی به یک عامل محیطی (بیرونی) است که پیامدهای فیزیولوژیک، رفتاری، شناختی و روان‌شناختی زیادی برای هر فرد خاص در پی دارد و فرد را از حالت طبیعی خارج می‌کند. استرس بسیار کم به بی‌تفاوتی، بی‌حوصلگی، بی‌حالی و بی‌انگیزگی می‌انجامد و استرس زیاد نیز موجب وحشت از تصمیم‌گیری و اتلاف انرژی می‌شود.

۵. تعادل کار و زندگی: ایجاد تعادل کار و زندگی و پیشگیری از تضاد کار و زندگی بسیار مهم است. تضاد کار و زندگی، شکلی از تضاد بین نقشی است که فشارهای نقشی از حوزه‌های کاری با وظایف خانواده ناسازگارند. به این ترتیب سه

بعد برای تضاد کار خانواده قابل شناسایی است:

الف) تضاد مبتنی بر زمان: به زمانی که روی فعالیتهای یک نقش صرف و مانع از انجام وظیفه در مسئولیتهای نقش دیگر می شود، اطلاق می شود.

ب) تضاد مبتنی بر رفتار: هنگامی رخ می دهد که رفتار در یک نقش نمی تواند سازگار با الگوهای رفتاری در نقش دیگر تنظیم شود.

ج) تضاد مبتنی بر فشار و محدودیت: هنگامی رخ می دهد که فشارهای ناشی از یک نقش موجب اختلال در نقش دیگر می شود.

ع. عجین شدن با شغل: درجه ای است که فرد به صورت ذهنی، شناختی و روان شناختی مشغول شغلش شده، در آن غرق و علاقه و اهمیت خاصی برای شغلش قائل می شود. عجین شدن با شغل با هویت شغلی در ارتباط است، فرد عجین شده معمولاً شغلش را معرف خودش می داند. این فرد تلاشهای زیادی را برای تحقق اهداف سازمان انجام می دهد.

۷. اشتیاق و پیوند سازمانی: مفهومی است که معمولاً به تلاش داوطلبانه اطلاق می شود؛ بدین معنا که وقتی کارکنان امکان انتخاب داشته باشند، به طریقی عمل می کنند که منافع سازمان افزایش یابد. یک کارمند پیوند یافته با کار، کسی است که کاملاً با کارش عجین شده، برای کارش انرژی و انگیزه بالایی دارد. چنین کارکنانی اشتیاق شدیدی نسبت به کارشان دارند، تحرک و خلاقیت ایجاد و احساس می کنند مشارکتشان به پیشرفت سازمان کمک می کند.

۸. حمایت سازمانی ادراک شده: به اعتقاد کارکنان در رابطه با میزانی که سازمان برای مشارکت، سلامتی و رفاه آنها ارزش قائل است، اشاره دارد. مبنای این ادراکات در کارکنان، نحوه تخصیص منابع در سازمان است.

۹. هویت سازمانی: یعنی پیوند احساسی - شناختی بین تعریف سازمان و تعریف خود و به عبارت دیگر یعنی ادغام خود و سازمان. وقتی فرد هویت خودش را به اعتقادات، اهداف و فعالیتهای یک سازمان گره می زند، هویت سازمانی می یابد.

۱۰. رفتارهای شهروندی سازمانی: رفتارهای داوطلبانه ای هستند که جزو

وظایف رسمی فرد در سازمان محسوب نمی شوند و سازمان بابت آنها پاداشی به فرد نمی دهد، ولی وجود این رفتارها در عملکرد سازمان مؤثر است.

سطوح تعالی منابع انسانی دستگاه اجرایی

بر اساس جوایز و مدلهای بین‌المللی و ملی در مطالعات تطبیقی، ۳ جهت‌دهنده و ۷ فرایند، ۴۹ سنج و ۱۰ نگرش برای ارزیابی فرایندها، نتایج و نگرشهای منابع انسانی دستگاههای اجرایی پیشنهاد می‌شود که به طور نظام‌مند همه فرایندها را به صورت یکپارچه شامل می‌شود. این جهت‌دهنده‌ها و فرایندها در هفت مرحله، تعالی منابع انسانی دستگاه اجرایی را نشان می‌دهد. در مدل، مرحله صفر، تطبیقی یا پراکنده؛ بخشی یا مقدماتی؛ پایین میانی یا برنامه‌ریزی؛ میانی یا سیستمی؛ بالای میانی یا کمی شده؛ پیشرفته یا استراتژیک و بهینه وجود دارد.

سطح اول) تطبیقی یا پراکنده: در این مرحله اقدامات خاصی انجام نمی‌شود، مگر اقداماتی که جزئی، بدون هدف و ناسازگار با یکدیگرند و بیشتر آنها با هدف بهبود در جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه انجام نمی‌شوند و جنبه نمایشی دارند. سیاست و برنامه مشخصی برای آن جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه تعریف نشده است.

سطح دوم) مبتدی یا بخشی: در این مرحله، برنامه‌ها و اقداماتی در دست انجام می‌باشد، ولی هیچ توالی منطقی و نظام‌مندی بین آنها وجود ندارد، و اهداف آنها مشخص و هم‌راستا (در جهت بهبود در جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه) نمی‌باشد. همچنین هر آنچه انجام می‌شود، غالباً به صورت برنامه‌های مجزا از هم باقی می‌ماند و اجرایی نمی‌شود. واحد منابع انسانی، صرفاً متولی برنامه‌ها و اقدامات منابع انسانی است و غالباً این برنامه‌ها و اقدامات از سوی واحدهای دیگر مورد پذیرش نیست.

سطح سوم) مقدماتی یا برنامه‌ریزی شده: در این مرحله برای ایجاد و بهبود در یک جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه، اهدافی تعیین شده و برنامه و اقداماتی مشخص برای تحقق آنها تعریف شده است. مدیران واحدهای مختلف در جهت تعیین اهداف و برنامه‌ریزیهای مربوط به آن جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه، مشارکت داده می‌شوند.

سطح چهارم) میانی یا سیستمی: در این مرحله بین اقدامات منابع انسانی در یک حوزه با اقدامات منابع انسانی در حوزه‌های دیگر ارتباط، سازگاری و هم‌راستایی

افقی وجود دارد. کارکنان و مدیران واحدها در ایجاد و بهبود جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه نقش مؤثری دارند. توالی بین اقدامات و فرایندها مشخص شده است. برنامه‌ریزیها در یک جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه با نگاه کلان و در ارتباط با بهبود برنامه‌ریزی شده و منظم در سایر جهت‌دهنده‌ها، فرایندها یا نتایج صورت می‌گیرد. در واقع اقداماتی که در سطوح پایین‌تر صورت می‌گیرند، مبنایی برای انجام اقدامات سطوح بالاتر هستند.

سطح پنجم) پیشرفته یا کمی شده: در این مرحله اهداف مشخص می‌شود و برای هر کدام از اقدامات به صورت قابل اندازه‌گیری و سنجش درمی‌آید، به طوری که می‌توان میزان موفقیت در تحقق اهداف مشخص شده را تعیین کرد. در واقع اقدامات منابع انسانی به صورت کمی تعریف و مدیریت می‌شود. قابلیت و شایستگی سازمان در آن جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه، به شکل قابل اندازه‌گیری درمی‌آید.

سطح ششم) بهینه یا استراتژیک: در این مرحله اقدامات منابع انسانی در راستای مأموریت، چشم‌انداز، ارزشها، استراتژیها و اهداف سازمان سازماندهی می‌شود و برای تحقق آنها شکل می‌گیرد. واحد منابع انسانی شریک استراتژیک سازمان شناخته می‌شود. اهمیت آن جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه برای مدیران ارشد قابل درک و مشخص است. شاخصهای فرایند نیز با توجه به شرایط و تغییرات در اهداف کلان سازمان تغییر داده می‌شود. در این مرحله برنامه‌ها و اقدامات برای بهبود در آن جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه، با توجه به نتایج به دست آمده از اندازه‌گیری شاخصها، تعیین و به‌روز می‌گردد. مدیران همه واحدهای سازمان در بهبود آن جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه نقش دارند.

سطح هفتم) متعالی: در این سطح، برنامه و اقدامات مربوط به جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه کاملاً مطابق با شاخصها و استانداردهای مشخص شده است. سنجش اقدامات انجام شده برای اصلاح و بهبود به طور مستمر و برنامه‌ریزی شده (در بازه‌های زمانی مشخص) انجام می‌شود. در همه واحدهای سازمان، آن جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه به صورت موفق پیاده‌سازی و آنچه انجام می‌شود، تعیین و تعریف اقدامات بهبوددهنده (با توجه به سنجشهای مستمر) و به‌روzkنده آن است و در این

راستا همکاری دوجانبه بین واحدها و واحد منابع انسانی وجود دارد. این جهت‌دهنده، فرایند یا نتیجه سازمان برای سایر سازمانها، الگویی مناسب و کامل شناخته می‌شود.

بازه‌های مقادیر

برای ارزیابی سطح تعالی وضعیت منابع انسانی دستگاه اجرایی، بازه‌های مقادیر به صورت زیر است. قابل ذکر است که این مدل مبتنی بر شواهد است و ارزیابی صرفاً بر اساس مستندات صورت نمی‌گیرد. برخی از گویه‌ها ممکن است از منظر زمانی، بلوغ را بسنجند و از این نظر از طیف هرگز تا همیشه به کار می‌رود. برخی از گویه‌ها حالت کیفیت یا کمیت را می‌سنجند و از این رو از طیف بسیار کم تا بسیار زیاد استفاده می‌شود و برخی از گویه‌ها حالت بلی یا خیر دارند و از این رو صفر یا یک به آن تخصیص می‌یابد.

بازه‌های مقادیر						
همیشه	اغلب	بیشتر مواقع	برخی مواقع	گاهی	به ندرت	هرگز
۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
بسیار زیاد	زیاد	نسبتاً زیاد	متوسط	نسبتاً کم	کم	بسیار کم
۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰
بلی						خیر
۶						۰

شکل ۳ بازه‌های مقادیر برای ارزیابی بلوغ

کاربرگهای جهت‌دهنده‌های منابع انسانی

در اینجا جهت‌دهنده‌های منابع انسانی در هفت مرحله بلوغ ترسیم شده است. در هر مرحله نیز هفت اقدام وجود دارد که دستگاه اجرایی باید برای استقرار مدل تعالی آنها را عملیاتی کند.

رهبری و استراتژی منابع انسانی

تعریف: در این جهت‌دهنده تلاش می‌شود منابع انسانی شریک استراتژیک سازمان باشد و همه اقدامات منابع انسانی در همه واحدها در راستای استراتژی سازمان قرار می‌گیرد.

اهداف: هدف این فرایند همسو کردن اولیه استراتژیهای منابع انسانی با استراتژیهای سازمان است. در سازمانهای موفق، منابع انسانی شریک استراتژیک سازمان‌اند و باید با سازوکارهای منابع انسانی اهرم تحقق استراتژیها شوند.

پیش‌نیازها: تدوین چشم‌انداز و اطلاع‌رسانی به همه کارکنان، تعیین مأموریت و آگاهی همه کارکنان از آن، تدوین اهداف کلان و اطلاع‌رسانی به همه، تدوین استراتژی و بازنگری دوره‌ای آن، شرکت مستمر متولیان استراتژی در جلسات بازنگری استراتژی، وجود دستورالعمل مدون برای مدیریت ریسک، تعیین مسئول مشخص برای حسابرسی و مدیریت ریسک منابع انسانی، تدارک منابع مالی، منابع انسانی و منابع فیزیکی لازم، حمایت مدیریت ارشد.

مفاهیم اساسی: توسعه رهبری، تدوین چشم‌انداز، مأموریت و ارزشها، شریک استراتژیک سازمان، حسابرسی و ریسک منابع انسانی، اجرای استراتژیهای منابع انسانی، همسویی استراتژیک عمودی، همسویی استراتژیک افقی و منابع انسانی هوشمند و یکپارچه.

وضعیت تعالی عملیاتی جهت‌دهنده رهبری و استراتژی منابع انسانی در هفت مرحله بلوغ به این شرح است:

کاربک ۱: رهبری و استراتژی منابع انسانی

مطرح		اقدامات منابع انسانی لازم					ردیف	
مطرح		اقدامات منابع انسانی لازم					ردیف	
مطرح		اقدامات منابع انسانی لازم					ردیف	
اول	۱	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۱
	۲	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۲
	۳	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۳
	۴	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۴
	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۰	۵
دوم	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۶
	۷	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۷
	۸	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۸
	۹	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۹
	۱۰	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۱۰
سوم	۱۱	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۱۱
	۱۲	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۱۲
	۱۳	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۱۳
	۱۴	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۱۴
	۱۵	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۱۵
		۵	۴	۳	۲	۱	۰	۱۶

کاربرد ۱: رهبری و استراتژی منابع انسانی									
الزامات منابع انسانی لازم							ردیف	سطح	
امتیاز									
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	وضعیت مطلوب فرایندها و ویژگیهای منابع انسانی متناسب با استراتژی سازمان روشن شده است.	۱۷	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	وضعیت موجود ویژگیهای منابع انسانی شناسایی شده، برنامه‌های بهبود بر اساس نظرات ذی‌نفعان تعریف می‌شود.	۱۸	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ارزش افزوده منابع انسانی برای سازمان به صورت ابتدایی مشخص است.	۱۹	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	برخی گزارشهای تحلیلی در مورد نقاط قوت و ضعف منابع انسانی تهیه می‌شود.	۲۰	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	شاخصهای جامع کفی و کیفی تحلیل ریسک نظیر تنوع و وقوع ریسک در گذشته، پیش‌بینی متخصصان از احتمال وقوع ریسکها، پیامدهای مالی، ایمنی، شهرت و اعتبار و پیامدهای قانونی ریسک تدوین شده است.	۲۱	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	رهبران سازمانی در مورد منابع انسانی حرفهای خوب و سازندهای می‌زنند، ولی همه حرفها را به عمل تبدیل نمی‌کنند.	۲۲	چهارم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	منابع انسانی بخشی از تیم استراتژیک سازمان است و در نقشهای منظم با مدیریت شرکت می‌کند.	۲۳	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	فرایندهای منابع انسانی به صورت انقی با هم همسو هستند.	۲۴	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	همه فرایندهای منابع انسانی به صورت عمودی با استراتژیهای سازمان همسوزاری شده است.	۲۵	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سنجه (متریکر) منابع انسانی همه فرایندها شناسایی و حساسیتهای قانونی و بهرورها انجام می‌شود.	۲۶	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	شیره سنجش ریسکهای شناسایی شده با توجه به شاخصهای تحلیل مشخص شده است و رویکرد نظام‌مندی برای تعیین اولویت ریسکها وجود دارد.	۲۷	پنجم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	از قابلیت HRIS برای محاسبه ریسک منابع انسانی و استراتژیهای منابع انسانی استفاده می‌شود. سیستم منابع انسانی هوشمند و یکپارچه بوده و به بقیه سیستمهای سازمان متصل است و با استفاده از روشهای داده‌کاوی از اطلاعات منابع انسانی در جهت بهبود سازمان استفاده می‌شود.	۲۸	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	حداقل یکی از سنجه‌های (متریکر) منابع انسانی در این فرایند در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است.	۲۹	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	برنامه‌های عملیاتی پنج‌ساله بر اساس برنامه استراتژیک منابع انسانی تدوین می‌شود و به صورت سالیانه اجرا و مورد بازنگری و کنترل قرار می‌گیرد.	۳۰	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ارتباط منابع انسانی با همه مدیران برقرار و منابع انسانی بر فعالیتهای اصلی سازمان مسلط است و منابع انسانی شریک استراتژیک سازمان می‌باشد و برای سازمان خلق ارزش می‌کند.	۳۱	

کاربورگ ۱: رهبری و استراتژی منابع انسانی

کاربرگ ۱: رهبری و استراتژی منابع انسانی						ردیف	سطح
اقدامات منابع انسانی لازم							
امتیاز							
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۲	ششم
فعالیت‌های منابع انسانی متناسب با مشاغل استراتژیک (جایی و کلیدی) و غیر استراتژیک (محوری و ضروری) جاری شده است.							
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۳	
اقدامات مشخص شده در طرح مواجهه با ریسک به صورت منظم با پیش می‌شود و محدوده تعامل سازمان به ریسک مشخص و در مورد نگهداشت ریسک باقی‌مانده یا بازنگری طرح تصمیم‌گیری می‌شود.							
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۴	
شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) برای حساسیتی و ریسک منابع انسانی و خروجی‌های مورد انتظار از استراتژی‌های منابع انسانی شناسایی و تعریف شده است.							
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۵	هفتم
انریختی اقدامات حساسیتی و ریسک منابع انسانی و اثربخشی استراتژی‌های منابع انسانی بر اساس شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده، بهبود می‌یابد.							
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۶	
رهبران سازمان به صورت جدی اقدامات منابع انسانی را پیگیری می‌کنند.							
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۷	
برنامه‌های منظم توسعه رهبری در سازمان اجرا و بر اساس سنجش اثربخشی آنها بهبود می‌یابد و رهبری اشتراکی در شرایط مقتضی متداول است.							
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۸	ششم
الگو برداری منظم از سازمان‌های درون و بیرون بخش مورد فعالیت انجام می‌شود.							
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۹	
شکاف بین وضعیت مطلوب فرایندها و ویژگی‌های منابع انسانی با رضیت موجود با برنامه‌های منظم کاهش می‌یابد.							
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۰	
رویکرد متعادل ساختن و بهینه‌سازی ریسک در سازمان جاری است و به اتخاذ ریسک‌های صحیح به اندازه اجتناب از ریسک‌های غلط بهما داده می‌شود.							
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۱	هفتم
کارکنان سازمان از استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی آگاهی دارند.							
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۲	
همسویی استراتژیک این جهت‌دهنده با استراتژی‌های سازمان به طور سالیانه سنجیده و تحلیل شده، بهبود می‌یابد.							
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۳	
فرآیند پشتیبان حساسیتی و ریسک و برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی نهادینه شده است و رهبران انگری عملی اهمیت دادن به منابع انسانی هستند.							
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۴	هفتم
اقدامات منابع انسانی برای هر برنامه مشخص شده است و همه کارکنان از آن مطلع هستند.							
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۵	
سناریوهای منابع انسانی متفاوت بر اساس استراتژی‌های دستگاه اجرایی به طور منظم ترسیم و رصد می‌شود.							

کاربرد ۱: رهبری و استراتژی منابع انسانی									
اقدامات منابع انسانی لازم						ردیف	منبع		
امتیاز									
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	استراتژی و برنامه‌های عملیاتی پنج‌ساله و سالیانه به صورت مستند در واحدها موجود است و به طور مستمر مورد بازنگری قرار می‌گیرد.	۴۶	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	فرایند حسابرسی متربکرها و مدیریت ریسک منابع انسانی به صورت منظم پایش و بازنگری شده است و در صورت لزوم اقدامات اصلاحی در مورد آن به عمل می‌آید و همه نتیجه‌های (تریکر) منابع انسانی در این جهت‌دهنده در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است.	۴۷	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	استراتژی‌های منابع انسانی موجب ایجاد نتایج مؤثر در بخش مورد فعالیت شده است.	۴۸	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	دستگاه اجرایی در حوزه رهبری، استراتژی منابع انسانی و ریسک، الگو و مرجع استاندارد بقیه سازمانهاست.	۴۹	

اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی (EVC)

تعریف: تدوین منشور اخلاقی و کدهای رفتاری، شناسایی ارزشهای مطلوب و ساخت فرهنگ سازمانی مطلوب و کارآمد به منظور افزایش عملکرد و ایجاد بهترین مکان کاری و توسعه تصویر بیرونی مثبت از سازمان.

اهداف: نهادهای سازی و پیاده سازی اخلاق و ارزشها در سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب. اخلاق، ارزشها و مؤلفه های فرهنگی، مسئله بسیار مهمی در مدیریت مؤثر منابع انسانی است. هدف از این فرایند، مدیریت مؤثر فرهنگ و ارزشها به منظور نهادهای کردن اصول و ارزشهای مدنظر در رفتار کلیه کارکنان، انسجام درونی بین کارکنان و ایجاد تصویر بیرونی مثبت به منظور جذب استعدادهاست.

پیش نیازها: استراتژی سازمان، تدارک منابع مالی، منابع انسانی و فیزیکی لازم، حمایت مدیرعامل، حمایت مدیران ارشد.

مفاهیم اساسی: سند جامع اخلاقی سازمان، منشور اخلاقی، ارزشهای مصوب، کدهای کرداری رفتاری، واحد اخلاق، ارزش و فرهنگ سازمانی، استقرار فرهنگ اخلاقی و معنوی در سازمان، تجلی اخلاق و ارزشها در مظاهر رسمی سازمان، آموزش اخلاق و ارزشهای سازمانی به مدیران و کارکنان، اخلاق به عنوان مزیت سازمان، نهادهای سازی.

وضعیت تعالی عملیاتی جهت دهنده اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی

(EVC) در هفت مرحله بلوغ به این شرح است:

کاربرگ ۲: اخلاقی، ارزشها و فرهنگ سازمانی (BVC)

ردیف	سطح	اقدامات منابع انسانی لازم					امتیاز				
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
اول	۱	مفاد قانونی بیشتر از مضامین اخلاقی برای شکل دهی رفتار به کار می رود.									
	۲	مستندات ابتدایی در زمینه ارزشها و اخلاق در سازمان وجود دارد.									
	۳	مدیران در جلسات به صورت کلی در مورد اخلاقیات و ارزشها صحبت می کنند.									
	۴	برخی مواقع در مورد رفتار مطلوب در راستای فرهنگ سازمانی پیشنهادهایی صادر می شود.									
	۵	در مورد حقوق مردم و ارتباط دوجیع پرسشنامه هایی به افراد داده می شود و برخی مواقع نتایج آنها تحلیل می شود.									
	۶	برخی مواقع رعایت موازین اخلاق اسلامی و اداری و سوگندنامه بدو ورود به افراد یاد آوری می شود.									
	۷	رضایت مردم از عملکرد کارمندان، دو ارتقاء انتصاب و تمديد قراردادهاي استخدامی و بهره مندی از سایر امتیازات استخدامی و اعمال تشویقها و تنبیهها لحاظ می شود.									
	۸	مشور اخلاقی با هدف هدایت کارکنان به سوی آنچه رفتار اخلاقی مطلوب است، با مشارکت فعال مدیران و کارکنان تدوین شده و در دسترس تمامی کارکنان قرار گرفته است.									
	۹	ارزشهای مشتری شناسایی و مصوب شده و همه کارکنان از آنها اطلاع دارند، ولی درک مشتری از ارزشها وجود ندارد.									
	۱۰	اقدامات اصلاحی از منظر حساسیت اخلاقی در جهت عادلانه کردن حقوق، مزایا و پاداش و بهبود انگیزش، کارکنان صورت گرفته است.									
دوم	۱۱	اختلا رشوه و سوء استفاده از مقام اداری، استفاده از هرگونه امتیاز، تسهیلات، حق مشاوره، هدیه و موارد مشابه در مقابل انجام وظایف اداری و وظایف مرتبط با شغل از سوی کارمندان دستگاههای اجرایی در تمام سطوح از افراد حقیقی و حقوقی ضد ارزش محسوب می شود و با آن برخورد می شود.									
	۱۲	مدیران و سرپرستان بلافصل، مسئول نظارت و کنترل و حفظ روابط سالم کارمندان خود در انجام وظایف محوله هستند و در مورد عملکرد آنان پاسخگو می باشند.									
	۱۳	در صورت تخلفاتی نظیر رشوه و یا سوء استفاده کارمندان، علاوه بر برخورد با کارمندان خاطی، با مدیران و سرپرستان کارمندان (حسب مورد) نیز که در کشف تخلف با جرایم اعمال نموده باشند، برخورد می شود.									

کاربرگ ۲: اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی (BVC)

امتیاز						ردیف	سطح
۱	۲	۳	۴	۵	۶		
اقدامات منابع انسانی لازم						۱۳	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ممنوعیت تصدی پیش از بک، پست سازمانی برای کلیه کارمندان دولت رعایت می‌شود.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	دستگاه اجرایی، دارای کدهای رفتاری است و استانداردهای رفتاری، گفتاری و ظاهری برای تمامی مشاغل به ویژه مشاغل (نگهبان، مسئول دفتر و غیره) که مستقیم با مراجعین کنندگان و شهروندان در ارتباط هستند، تعیین شده است.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	دستگاه اجرایی نظرات، بازخوردها و شکایات ذی‌نفعان را به طور پراکنده جمع‌آوری می‌کند.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	دستگاه اجرایی دارای مولی‌ای به نام اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی (BVC) و مسئولیت اجتماعی در حوزه منابع انسانی است.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	برای کارکنان برنامه‌های بهبود کرامت تدوین شده است.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	دستگاه اخلاقی دستگاه اجرایی پس از تصویب مدیریت به همه کارکنان ابلاغ شده است.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سند جامع اخلاقی آموزش مدیران، تمامی مدیران سازمان آموزشهای BVC را گذرانده‌اند و بیش از ۷۰ درصد آنها قابل قبول ارزشی شده‌اند؛ به این معنی که قادر به درک و شناخت BVC بوده توانایی آنها در مواجهه با مسائل اخلاقی افزایش یافته، در تصمیم‌گیریها و رفتارها درست عمل می‌کنند و تشویق به رفتارهای اخلاقی شده‌اند.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	مواردی همچون روحیه خدمت‌گذاری به مردم، برخورداری از وجدان، کرامت، رعایت انضباط اجتماعی، روحیه تفکر صرفه‌جویی، روحیه تفکر ساده‌زیستی، روحیه تفکر حفظ بیت‌المال و حداقل ۶۰ درصد آنها قابل قبول ارزشی شده‌اند.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	تمامی کارکنان آموزشهای اخلاق و ارزشها را گذرانده‌اند و حداقل ۶۰ درصد آنها قابل قبول ارزشی شده‌اند.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	با توجه به کارکردهای منابع انسانی از جمله مدیریت استعدادها و جذب افراد متعدد به اصول اخلاقی، آموزش در راستای رشد رفتارهای اخلاقی و حفظ و نگهداشت مدیران و کارکنان پاینده به مسائل اخلاقی، جزو سازمان شکل گرفته و به افزایش رفتارهای مثبت کارکنان منجر شده است.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	با استفاده از کانالهای رسمی سازمان نظرات، بازخوردها و شکایات ذی‌نفعان را به طور مستمر جمع‌آوری می‌کند.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	مدیران در تدوین کدهای رفتاری و رفتاری مشارکت فعال و همه کارکنان به کدها دسترسی دارند.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	مواردی همچون رعایت کرامت انسانی، توجه به سرمایه انسانی و اجتماعی، رعایت اخلاق اداری و منشور اخلاقی ارزش محسوب می‌شود.

کاربرگ ۲: اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی (EVC)									
اقدامات منابع انسانی لازم						ردیف	سطح		
امتیاز									
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	از همسویی فرایندهای منابع انسانی با EVC اطمینان حاصل شده و اصلاحات لازم در آنها اعمال گردیده است.	۲۷	پنجم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	از توانمندیهایی HRIS برای افزایش اثربخشی EVC استفاده می‌شود.	۲۸	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	حداقل یکی از سنجشهای (نمریکو) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است.	۲۹	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	پادشاهای مالی و نیز سایر نرزیهای غیرمالی نظیر ارتقا و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی به افراد بااستعداد و مدیران و کارکنان با عملکرد بالا (که نقش بسزایی در بهبود هنجارهای اخلاقی دارد) اختصاص می‌یابد.	۳۰	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	اعتماد حاکم بر روابط میان افراد، موجب تقویت EVC شده و دو قالب کسبهای اخلاقی منطبق شده است.	۳۱	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	دست کم یک بار در سال نگرش و ادراک کارکنان و بازخورد وضعیت اخلاقی ارزشی سازمان به صورت علمی دریافت شده بررسی شده، حارصه‌هایی موجود مورد مطالعه و مذاقه قرار می‌گیرند.	۳۲	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	کارکنان و مدیران در برنامه‌های EVC مشارکت فعال دارند و دستور اخلاقی، ارزشهای معنوب و گداهای کرداری و رفتاری به طور دوره‌ای بازنگری می‌شوند.	۳۳	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	رفتار اخلاقی جزو هنجارهای سازمان است و افراد به راحتی و بدون واسطه معیارهای اخلاقی را بیان می‌کنند و مورد حمایت واقع می‌شوند.	۳۴	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	شاخصهای کلیدی عملکرد (KPIs) برای معیارهای اخلاقی، ارزشی و فرهنگی شناسایی و تعریف شده، اثربخشی اقدامات EVC بر اساس شاخصهای کلیدی عملکرد سنجیده و تحلیل شده، بهبود می‌یابد.	۳۵	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	معنویت در سطح فردی توسعه یافته است و همه کارکنان به صورت مستمر مشارکت فعال در بهبود فرهنگ سازمانی و ایجاد جوّ اخلاقی در سازمان دارند.	۳۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	همه فرایندها، اقدامات و تصمیم‌گیریها از ارزشهای سازمانی پشتیبانی کرده، مبتنی بر اخلاق حرفه‌ای هستند.	۳۷	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سازمان به جایگاهی دست یافته است که قتی‌بنامان باور دارند در هر شرایطی مطابق اهداف و وعده‌هایش عمل می‌شود و سازمان، از ارزشهای خود عدول نمی‌کند و موجب حساس شدن و افزایش آگاهی مدیران و کارکنان نسبت به اهمیت موضوعات اخلاقی و ارزشی شده است.	۳۸	

کاربرگ ۲: اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی (EVC)

کاربرگ ۲: اخلاقی، ارزشها و فرهنگ سازمانی (BEVC)								
امتیاز						ردیف	سطح	
اطلاعات منابع انسانی لازم								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۹	
						سازوکارهای جاری سازی BEVC (هنری، آموزشی و کدها و غیره) در سطح کل سازمان به کار گرفته شده و مشهود است.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۰	
						در ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان، به رفتارهای اخلاقی توجه و از ارزیابی عملکرد به عنوان ابزاری برای تشویق رفتارهای اخلاقی کارکنان استفاده می شود.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۱	
						مدیران در حال مسئولیتهای اخلاقی خود به طور کامل پاسخگو هستند و کنترل دقیق، مستمر و در سطح کل سازمان جهت حصول اطمینان از جاری سازی اخلاق و ارزشها و وسیله مدیریت صورت می پذیرد.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۲	
						همسویی استراتژی یک بین BEVC با استراتژیهای سازمان به طور سالیانه سنجیده و تحلیل شده، بهبود می یابد.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۳	
						ممنوعیت در سطح واحدها و گروها توسعه یافته و فرهنگ اخلاقی و ممنوعیت کاری در سازمان درونی شده است.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۴	
						مظاهر رسمی سازمانی به گونهای هم راستا و هماهنگ طراحی شده اند و از طریق حواس پنج گانه از سوی ذینفعان ادراک می شوند.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۵	
						اخلاق در صورتی پایدار در فرهنگ سازمانی جای گرفته و به عنوان یکی از منابع مزیت سازمان تلقی می شود، تصمیم گیری مثبت از سازمان خلق شده است و تأثیر آن در کارکردهای مثبت در جهت منافع سازمان نظیر اعطای رضایت ارباب رجوع و غیره مشهود است.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۶	مفهوم
						تولیان BEVC (کارگران، دستیار کارگران و رابطین BEVC) در دستگاه اجرایی مستقر شده اند و جلسات دورهای دارند.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۷	
						همه سنجیده های (متریک) منابع انسانی در این جهت دهنده در سه سال گذشته فعالیت استاندارد بوده است.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۸	
						ممنوعیت در سطح سازمانی توسعه یافته است و سازمان در حوزه تحقیقات BEVC سرمایه گذاری می کند.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۹	
						دستگاه اجرایی در حوزه پیاده سازی و پایداری به اخلاقی، ارزشها و فرهنگ سازمانی (BEVC) انگ و مرجع استاندارد بقیه سازمانها و جامعه است.		

نوآوری و مدیریت دانش

تعریف: نوآوری و مدیریت دانش برای ظهور ایده‌های خلاق کارکنان به کار می‌رود و چنانچه به طور مؤثر استفاده شود موجب ساخت قابلیت سازمانی می‌شود. بهبود مستمر محصولات، فرایندها و فناوریها و روشهای انجام کار. شناسایی و ارزیابی بهبود و نوآوری در اقدامات منابع انسانی و فناوری که به بهبود کاری در همه فعالیتها می‌انجامد. جمع‌آوری، حفظ و پردازش و تحلیل اطلاعات منابع انسانی و به‌روزرسانی آنها با به‌کارگیری فناوری اطلاعات به منظور افزایش کارایی و بهره‌وری فرایندهای منابع انسانی.

اهداف: ایجاد سازوکارهای حمایت از بهبود مستمر و نوآوری و توسعه فرایندها و فناوریهای جدید و نهادینه‌سازی نوآوری در سازمان. ارائه اطلاعات به موقع و معتبر به مدیران و کارکنان متناسب با نیازهای اطلاعاتی آنان. ایجاد یک سیستم جامع اطلاعات منابع انسانی معتبر و اثربخش برای تصمیم‌سازی و کمک به مدیران برای تصمیم‌گیری.

پیش‌نیازها: تدوین سیاستهای مدون برای بهبود، تعیین مسئول مشخص برای بهبود و نوآوری، تدارک منابع مالی، منابع انسانی و فیزیکی لازم، حمایت مدیریت ارشد و حضور در جلسات کمیته پیشنهادات، آموزش مهارتهای نوآوری و مدیریت دانش به کارکنان. تدوین سیاست مدون برای مدیریت دانش و نیازهای اطلاعاتی و تسهیم اطلاعات. وجود تجهیزات و نرم‌افزارهای لازم، تدارک منابع انسانی، مالی و فیزیکی، توسعه مهارتهای برنامه‌نویسی و نرم‌افزاری.

مفاهیم اساسی: خلق دانش سازمانی، سیستم مدیریت دانش، سیستم جامع اطلاعات منابع انسانی مبتنی بر وب، کمیته نظام نوآوری و پیشنهادات، همسویی ایده‌های نوآورانه و مدیریت دانش با استراتژیهای سازمان، مرخصی نوآوری برای کارکنان نخبه.

وضعیت تعالی عملیاتی جهت‌دهنده نوآوری و مدیریت دانش در هفت مرحله بلوغ به این شرح است:

کاربرگ ۳: نوآوری و مدیریت دانش					
اقدامات منابع انسانی لازم					
ردیف	سطح	امتیاز			
۱	اول	۱	۲	۳	۴
۲		۱	۲	۳	۴
۳		۱	۲	۳	۴
۴		۱	۲	۳	۴
۵		۱	۲	۳	۴
۶		۱	۲	۳	۴
۷		۱	۲	۳	۴
۸		۱	۲	۳	۴
۹		۱	۲	۳	۴
۱۰		۱	۲	۳	۴
۱۱	دوم	۱	۲	۳	۴
۱۲		۱	۲	۳	۴
۱۳		۱	۲	۳	۴
۱۴		۱	۲	۳	۴
۱۵		۱	۲	۳	۴

کاربرگ ۳ نوآوری و مدیریت دانش					
الزامات منابع انسانی لازم					ردیف
الزامات لازم برای ظرفیت‌سازی در مدیران و کارکنان برای استفاده از ابزارهای دیجیتال انجام می‌شود و سلف‌سروس اطلاعات منابع انسانی متناسب با نیازهای کارکنان و مدیران در اختیار همه قرار می‌گیرد.					۱۶
۰	۱	۲	۳	۴	۱۷
۰	۱	۲	۳	۴	۱۸
۰	۱	۲	۳	۴	۱۹
۰	۱	۲	۳	۴	۲۰
۰	۱	۲	۳	۴	۲۱
۰	۱	۲	۳	۴	۲۲
۰	۱	۲	۳	۴	۲۳
۰	۱	۲	۳	۴	۲۴
۰	۱	۲	۳	۴	۲۵
۰	۱	۲	۳	۴	۲۶
۰	۱	۲	۳	۴	۲۷
۰	۱	۲	۳	۴	۲۸
۰	۱	۲	۳	۴	۲۹
۰	۱	۲	۳	۴	۳۰

کاربرگ ۳: نوآوری و مدیریت دانش					
اطلاعات منابع انسانی لازم					
امتیاز					
ردیف	سطح				
۳۱	سطح	۱	۲	۳	۴
۳۲		۱	۲	۳	۴
۳۳		۱	۲	۳	۴
۳۴		۱	۲	۳	۴
۳۵		۱	۲	۳	۴
۳۶	سطح	۱	۲	۳	۴
۳۷		۱	۲	۳	۴
۳۸		۱	۲	۳	۴
۳۹		۱	۲	۳	۴
۴۰		۱	۲	۳	۴
۴۱	مفهم	۱	۲	۳	۴
۴۲		۱	۲	۳	۴
۴۳		۱	۲	۳	۴
۴۴		۱	۲	۳	۴
۴۵		۱	۲	۳	۴

کاربرگی ۳: نوآوری و مدیریت دانش									
الزامات منابع انسانی لازم					ردیف		سطح		
امتیاز									
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	همه سنجیهایی (تئریک) منابع انسانی در این جهت دهنده در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	یک سیستم مدیریت دانش حاکم است و تجربیات موفق و ناموفق کل سازمان را در این مورد به عنوان درس آموخته مستند کرده است.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سرازمه ایده ها و پیشنهادات ارائه شده و اجرا شده و تجربه های نوشته شده به وسیله مدیران و کارکنان و نرخ مشارکت کارکنان در نظام مدیریت دانش در سازمان در سال مناسب است.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سازمان در زمینه پیشنهادات و نوآوری مستمر مرجع استاندارد در بخش مورد فعالیت شناخته می شود.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۹		

کاربرگهای فرایندهای منابع انسانی

در اینجا ۷ فرایند منابع انسانی در هفت مرحله بلوغ ترسیم می‌شوند. در هر مرحله نیز هفت اقدام وجود دارد که دستگاه اجرایی باید برای استقرار مدل تعالی آنها را عملیاتی کند.

تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و ارزشیابی مشاغل

تعریف: توضیح روابط حاکم بر افراد و واحدها و روشن ساختن ارتباطات و هماهنگی بین واحدها و مشاغل و تعیین تعداد پستها در هر شغل؛ و مطالعه و تجزیه و تحلیل شغل و تدوین شرح وظایف و شرایط احراز و گریدینگ مشاغل بر اساس معیارهای مشخص. از آنجا که کوچک‌ترین عنصر هر سازمان شغل است، برای انجام مؤثر کارها در راستای استراتژیها طی این فرایند مشاغل استراتژیک و غیراستراتژیک شناسایی و تجزیه و تحلیل می‌شوند و گریدینگ شغل و طبقه‌بندی مشاغل صورت می‌گیرد.

اهداف: هدف این فرایند، متناسب‌سازی ساختار سازمان و واحدها با استراتژی سازمان، الزامات محیطی، الزامات فنی و غیره و ایجاد اتفاق نظر بین مدیران و نیز استقرار ارتباطات بهنگام در کل سازمان است تا اطلاعات تسهیم شده و هماهنگی بین افراد و واحدها به طور مؤثری انجام شود. آگاهی شاغل از وظایف و اختیارات و مسئولیتها و سنجش ارزش هر شغل برای سازمان و ایجاد برابری درونی و بیرونی در کل سازمان در مقایسه با بخش مورد فعالیت.

پیش‌نیازها: وجود استراتژی سازمان و برنامه عملیاتی به صورت مدون، مشخص بودن فناوری و تثبیت آن، شناسایی الزامات محیط بیرونی و قانون، وجود اساسنامه، وجود آمارهای سه سال گذشته تعداد کارکنان در هر واحد، تدوین نظرات ذی‌نفعان کلیدی در مورد ساختار مطلوب، وجود ساختار کلان مصوب، وجود ساختار تفصیلی واحدها و مشخص بودن تعداد سمتهای هر شغل در هر واحد.

مفاهیم اساسی: تشکیلات تفصیلی، پستهای سازمانی، سطوح سازمانی، تعداد پستهای مدیریتی، تعداد مشاوران در سطوح مختلف، شرح شغل، شرایط احراز شغل، ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل، شناسایی مشاغل استراتژیک و غیراستراتژیک، عناوین مشاغل، نسبت صف به ستاد، نسبتهای پستهای مدیریتی به پستهای غیرمدیریتی و حیطه نظارت.

وضعیت تعالی عملیاتی فرایند تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و ارزشیابی

مشاغل در هفت مرحله بلوغ به این شرح است:

کاربرگ ۴: فرایند تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و ارزشیابی مشاغل									
مطلع		ردیف	اطلاعات منابع الزامی در این فرایند						
انتیاز									
۰		۱	تشکیلات تفصیلی دستگاه اجرایی متناسب با ضوابط و مقررات تهیه شده است.	۶					
۰		۲	تشکیلات تفصیلی دستگاه اجرایی به تصویب مرتب ذیصلاح رسیده است. برای همه مشاغل مندرج در ساختار تفصیلی مصوب، شرح شغل وجود دارد.	۶					
۰		۳	مسئف پستهای سازمانی با رعایت راهبردهای قانون مدیریت خدمات کشوری و با پیشنهاد دستگاه و تأیید سازمان به تصویب رسیده است.	۶					
۰	۱	۴	سطح سازمانی دستگاه اجرایی بر اساس قانون متناسب است. تعداد پستهای مدیریتی (معاونان مدیر کل، رئیس و معاونین مشابه) دستگاه اجرایی مطابق قانون است.	۶					
۰	۱	۵	قوانین و مقررات در تعیین تعداد مشاوران در سطوح مختلف رعایت شده است. واحدهای سازمانی دستگاه بر اساس تقسیمات کشوری متناسب است.	۶					
۰	۱	۶	شرح مشاغل عمومی برای هر شغل در اختیار شاغلان قرار گرفته است.	۶					
۰	۱	۷	عناوین مشاغل اختصاصی دستگاه شناسایی واحدها شده است. مشاغل اختصاصی دستگاه به صورت دقیق و مشخص تعریف شده است. شرح وظایف مشاغل اختصاصی به صورت کامل تدوین شده است.	۶					
۰	۱	۸	تشکیلات و پستهای سازمانی مصوب بر اساس برنامه‌های پنج‌ساله متناسب با سیاستها و احکام برنامه جدید مورد بازنگری قرار می‌گیرد.	۶					
۰	۱	۹	همه کارمندان رسمی و پیمانی دستگاه اجرایی، دارای پست سازمانی مصوب هستند و دستگاه فاقد پست سازمانی با نام است.	۶					
۰	۱	۱۰	حداکثر ۱۰ درصد پستهای سازمانی مصوب، در به کارگیری افراد به صورت کارمین، یا ساعی رعایت شده است و مجموع نیروهای رسمی، پیمانی، قراردادی کارمین بیشتر از تعداد پستهای سازمانی مصوب نمی‌باشد.	۶					
۰	۱	۱۱	تعداد پستها در هر شغل در نمودار تفصیلی هر واحد و گروه کاری مشخص است. واحدها و گروههای کاری هم‌پسند در یک مجموعه واحد قرار دارند و موازی کاری بین آنها وجود ندارد.	۶					
۰	۱	۱۲	خطمشی طراحی تشکیلات تفصیلی مدون شده و تناسب نیروی تشکیلات (ER) و تناسب درونی تشکیلات (IR) مدنظر قرار می‌گیرد.	۶					
۰	۱	۱۳	راهنمای تهیه شرح مشاغل موجود است و نقش و مسئولیت واحدهای متولی مشخص است. همه وظایف جاری، دوره‌ای، اختیارات، مسئولیتها، معیار ارزیابی عملکرد، کوششها و شرایط کاری در شرح شغل گنجانده شده است.	۶					

کاربرگ ۴: فرایند تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و ارزشیابی مشاغل								
اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند						ردیف	سطح	
امتیاز								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶		
	همه شرایط احراز (دانش، تجربه، مهارت‌ها و توانایی‌ها) در شرح شغل مشخص شده است. شرایط احراز شامل تحصیلات و سابقه لازم برای مشاغل اختصاصی تعیین شده است. انطباق بین شرح مشاغل اختصاصی با فعالیت‌های جاری کارکنان تا حدودی مدنظر قرار می‌گیرد. با تغییرات رشته‌های تحصیلی و شرایط کار و دستگاه، شرایط احراز بازنگری می‌شود. با تغییرات و تحولات ساختاری و ماهیت و شرایط کار، عنوان، تعریف و با شرح شغل بازنگری می‌شود.						۱۴	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۱۵	
رویه‌های مشخص و استاندارد برای انجام کارها و هماهنگی بین پستها وجود دارد.								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۱۶	
مسئول ساختار و تشکیلات تفصیلی با استراتژی (رویکرد بالا به پایین) رعایت می‌شود. اقتضائات واحدها (رویکرد پایین به بالا) در طراحی ساختار و تشکیلات تفصیلی رعایت می‌شود.								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۱۷	
در طراحی تشکیلات تفصیلی، فرایندهای کاری مدنظر قرار می‌گیرد. مقررات تشکیلاتی زاید در سازمان تولید نمی‌شود.								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۱۸	
پدیده تورم - رکود تشکیلات تفصیلی (تورم) پست در یکجا واحد و کمبود پست در واحدی دیگر وجود ندارد.								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۱۹	
منبع و دستورالعمل ارزشیابی شغلی تدوین شده، خانواده‌های شغلی شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند و ارزشیابی مشاغل اختصاصی به صورت دوره‌ای انجام می‌شود.							مردم	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۲۰	
عناوین مشاغل مطابق با استانداردهای معتبر تهیه شده است. شرح مشاغل بصورت با فعالیت‌های جاری کارکنان کاملاً منطبق است. شرح مشاغل در اختیار همه کارکنان قرار گرفته، همه کارکنان از شرح مشاغل معصوب خود مطلع هستند.								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۲۱	
شاخص‌های عمومی شناسایی شده و در شرایط احراز مشاغل موجود است. شاخص‌های اختصاصی شناسایی شده است.								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۲۲	
نسبت صفت به ستاد رعایت می‌شود تا تشکیلات تفصیلی منطق اقتصادی داشته باشد.							چهارم	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۲۳	
نسبت پست‌های مدیریتی به غیر مدیریتی رعایت شده است.								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۲۴	
توجه به مشروعت پروتسازمانی در طراحی تشکیلات تفصیلی رعایت می‌شود. توجه به کارایی درون‌سازمانی (حیطه نظارت حلقه ۵)								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۲۵	
در طراحی تشکیلات تفصیلی رعایت می‌شود. اصل ۲۰-۸۰ قدرت - کنترل مدنظر قرار گرفته است و در هر دوره بازآموزشی، رضایت ۸۰ درصد ذی‌نفعان برای پیاده‌سازی موفق تشکیلات تفصیلی جدید رعایت می‌شود.								

کاربرگ ۴: فرایند تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و ارزشیابی مشاغل									
ردیف	سطح	اطلاعات منابع انسانی لازم در این فرایند							
		امتیاز							
۲۶	پنجم	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سازو کارهای تشکیلاتی برای تیمهای کاری و کمیته‌های موقت متناسب با نیازمندیها در دستگاه تهیه شده است.	
۲۷		۱	۲	۳	۴	۵	۶	شرح مشاغل بر اساس نظر مصاحبه معصومی، نظر مافوق، منابع بین‌المللی و نظرات خبرگان تهیه می‌شود. گرید شغلی بر اساس معیارهای گریدینگ شغلی به وسیله متخصصان دورنی تأیید می‌شود و طبقات شغلی دستگاه اجرایی بر اساس ارزشیابی شغل احصا شده است.	
۲۸		۱	۲	۳	۴	۵	۶	از قابلیت‌های HRIS برای مدیریت مؤثر تشکیلات تفصیلی و انبساط و بهینه‌سازی شرح مشاغل و گریدینگ شغلی استفاده می‌شود.	
۲۹		۱	۲	۳	۴	۵	۶	حفاظت یکی از سنبه‌های (متریک) تشکیلات تفصیلی در این فرایند در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است.	
۳۰		۱	۲	۳	۴	۵	۶	تبادل اثربخشی - کارایی رعایت می‌شود و واحدهای کارایی محور به واحدهای اثربخشی محور گزارش می‌دهند و برعکس این مشاهده نمی‌شود.	
۳۱	پنجم	۱	۲	۳	۴	۵	۶	در صورت نیاز از کارسنجی برای تجربه و تحلیل شغل و تعیین تعداد سمت برای برنامه‌ریزی منابع انسانی استفاده می‌شود.	
۳۲		۱	۲	۳	۴	۵	۶	از لحاظ ریسبت، ساختار متناسب طراحی شده است و پاسخگوی نیاز دستگاه است. نمودارهای تفصیلی برای همه مشاغل و پستهای کلیدی موجود است و گرید شغلی همه مشاغل و تعداد سمت هر کدام در نمودارهای تفصیلی گنجانده شده است.	
۳۳		۱	۲	۳	۴	۵	۶	شاخصهای کلیدی عملکرد (KPI) فرایند تشکیلات تفصیلی و تحلیل شغل و گریدینگ شغلی شناسایی و تعریف می‌شود.	
۳۴		۱	۲	۳	۴	۵	۶	اثربخشی فرایند طراحی تشکیلات تفصیلی بر اساس شاخصهای کلیدی عملکرد (KPI) سنجیده و تحلیل شده، بهبود می‌یابد.	
۳۵		۱	۲	۳	۴	۵	۶	دستورالعمل دسته‌بندی مشاغل استراتژیک مشخص شده است و معیارهای پستهای جاتی، کلیدی، محوری و ضروری شناسایی شده، همه کارکنان از معیارها مطلع هستند.	
۳۶	ششم	۱	۲	۳	۴	۵	۶	توازن استقلال - کنترل وجود دارد و واحدهایی که در تعامل با ارباب هستند، دارای استقلال بیشتری هستند.	
۳۷		۱	۲	۳	۴	۵	۶	واحدهایی که دارای پتانسیل ریسک کلی هستند، بیشتر کنترل می‌شوند و در این واحدها مترکز عمل می‌شود.	
۳۸		۱	۲	۳	۴	۵	۶	تبادل بلندمدت - کوتاه‌مدت برقرار است و واحدهایی که نتایج کوتاه‌مدت دارند به واحدهایی که بر توسعه بلندمدت تمرکز دارند، گزارش می‌دهند.	

کاربرگ ۴: فرایند تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و ارزشیابی مشاغل.

کارت گ ۴: فرایند تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و ارزشیابی مشاغل							
اطلاعات منابع انسانی لازم در این فرایند							
ردیف	سطح						
۳۹	تشکیلات تفصیلی، انحصاف لازم در پاسخ به محیط را دارد. نقشه ارتباط بین مشاغل در منظور ارتقای صعودی و جانشین‌پروری مشخص شده است.	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۴۰	ارتباط بین مشاغل استراتژیک (جانی و کلیدی) با استراتژیها روشن است. پستهای جانی، کلیدی، محوری و ضروری از سوی همه کارکنان پذیرفته شده است. وضعیت توزیع گریدهای شغلی سازمان نرمال است.	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۴۱	لازمهای تشکیلات تفصیلی متناسب و چابک است و به محیط سریع پاسخ می‌دهد.	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۴۲	همسری ساختار سازمانی با استراتژیهای سازمان به صورت دورای نتیجه و تحلیل شده، بهبود می‌یابد و در شرح مشاغل مضامین مأموریت سازمان گنجانده شده و وضیعت مشاغل بر اساس مأموریت و استراتژیهای سازمان به طور مرتب بررسی می‌شود.	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۴۳	همه سجه‌های (تیریکز) منابع انسانی در این فرایند در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است.	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۴۴	فرهنگ سازمانی متناسب تشکیلات تخت و چابک نهاده شده است؛ فرهنگ پشتیبان برای به‌روز رسانی شرح مشاغل و رعایت گریدهای شغلی نهاده شده است.	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۴۵	تفصیلات متناسب با شرایط در همه سطوح دستگاه اجرایی اخذ می‌شود و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری وجود دارد.	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۴۶	پستهای جانی، کلیدی، محوری و ضروری در هر واحد مشخص و پذیرفته شده‌اند و همه ذی‌نفعان در کن روشنی از این موضوع دارند.	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۴۷	نسبت‌های ساختاری به طور مرتب سنجیده شده، بهبود می‌یابد؛ جبران خدمات با گریدهای شغلی مرتبط است. کارکنان از وضیعت گریدهای سازمان و ارتقای صعودی احساس عدالت دارند.	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۴۸	سازمان در زمینه تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و گریدهای شغلی الگو و مرجع شناخته می‌شود.	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۴۹	از منظر مسئولیت اجتماعی، جامعه و ذی‌نفعان بیرونی، تشکیلات تفصیلی و عدالت دورنی دستگاه رصد می‌شود و متناسب با آن تغییر می‌یابد.	۶	۵	۴	۳	۲	۱
هفتم							

تشکیلات تفصیلی، انطباق لازم در پاسخ به محیط را دارد. نقشه ارتباط بین مشاغل به منظور ارتقای عمودی و جانشین‌پروری مشخص شده است.

۳۹ ارتباط بین مشاغل استراتژیک (کلیدی و کلیدی) با استراتژیها روشن است. پستهای جانی، کلیدی، محوری و ضروری از سوری همه کارکنان پذیرفته شده است. وضعیت توزیع گریدهای شغلی سازمان نرمال است.

۴۰ لایه‌های تشکیلات تفصیلی متناسب و چابک است و به محیط سریع پاسخ می‌دهد.

۴۱ همسوی ساختار سازمانی با استراتژیهای سازمان به صورت دورهای سنجیده و تحلیل شده، بهبود می‌یابد؛ دو شرح مشاغل مضامین مأموریت سازمان گنجانده شده و وضعیت مشاغل بر اساس مأموریت و استراتژیهای سازمان به طور مرتب بررسی می‌شود.

۴۲ همه سنج‌های (متریک) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است.

۴۳ فرهنگ سازمانی متناسب تشکیلات تخت و چابک نهادینه شده است؛ فرهنگ پشتیبان برای به‌روز رسانی شرح مشاغل و رعایت گریه‌نگ شغلی نهادینه شده است.

۴۴ تصمیمات متناسب با شرایط در همه سطوح دستگاه اجرایی اخذ می‌شود و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری وجود دارد.

۴۵ پستهای جانی، کلیدی، محوری و ضروری در هر واحد مشخص و پذیرفته شده‌اند و همه ذی‌نفعان در تک روشنی از این موضوع دارند.

۴۶ نسبت‌های ساختاری به طور مرتب سنجیده شده، بهبود می‌یابد؛ جبران خدمات با گریه‌نگ شغلی مرتبط است. کارکنان از وضعیت گریدهای سازمان و ارتقای عمودی احساس عدالت دارند.

۴۷ سازمان در زمینه تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و گریه‌نگ شغلی الگو و مرجع شناخته می‌شود.

۴۸ از منظر مسئولیت اجتماعی، جامعه و ذی‌نفعان بیرونی، تشکیلات تفصیلی و عدالت دورنی دستگاه رسد می‌شود و متناسب با آن تغییر می‌یابد.

۴۹

برنامه‌ریزی منابع انسانی و جذب

تعریف: برنامه‌ریزی برای جذب افراد مناسب برای مشاغل و ترسیم مسیر رشد هر فرد، برنامه‌ریزی منابع انسانی، و شناسایی، جذب و به‌کارگیری منابع انسانی لازم برای تحقق اهداف و استراتژیها.

اهداف: برنامه‌ریزی مؤثر برای جذب افراد شایسته و تعیین مسیر حرفه‌ای شاغل از لحظه ورود تا پایان خدمت. هدف از برنامه‌ریزی منابع انسانی، هماهنگ کردن فعالیتهای منابع انسانی با نیازهای حال و آینده سازمان است، به گونه‌ای که در هر لحظه سازمان منابع انسانی مناسب و باکیفیتی را در اختیار داشته باشد.

پیش‌نیازها: وجود شرح مشاغل و شرایط احراز مدوّن، وجود اطلاعات پرسنلی کامل برای همه کارکنان، وجود برنامه استراتژیک سازمان و منابع انسانی، آگاهی از برنامه‌های توسعه‌ای آتی و آگاهی از نیازهای منابع انسانی هر واحد.

مفاهیم اساسی: سند برنامه منابع انسانی، برنامه مدوّن تصویرسازی و برندسازی کارفرما، تحلیل منظم بازار کار، کانالهای کارمندیابی مؤثر، گریدینگ شاغل و نمودارهای رشد حرفه‌ای منظم، وجود برنامه جانشینی و توسعه مدیران، قانون ارزیابی و جذب، نسبت انتخاب، مصاحبه خروج، مدیریت تعدیل نیروهای قراردادی، شناسایی نیروهای مازاد و غیرمتناسب و اقدامات لازم جهت کاهش این نیروها.

وضعیت تعالی عملیاتی فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی و جذب در هفت مرحله بلوغ به این شرح است:

کاربرگ ه: فرایند برنامهریزی منابع انسانی و جذب					
امتیاز			اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند		
ردیف	سطح				
۱	اول	۱	ورود به خدمت افرادی که داوطلب استخدام می‌باشند، بر اساس معوزهای صادره و تشکیلات مصوب انجام می‌شود.	۱	دوم
۲		۲	شرایط عمومی استخدام همچون سن، تابعیت، وضعیت خدمت وظیفه، سلامت جسمانی، حسن سابقه و التزام به قانون اساسی و قوانین و مقررات گزینش رعایت می‌شود.	۲	
۳		۳	به کارگیری موقت افراد با رعایت قوانین و مقررات مربوطه صورت می‌گیرد.	۳	
۴		۴	استخدام رسمی برای تصدی پستهای ثابت در مشاغل حاکمیتی و استخدام پیمانی برای تصدی پستهای سازمانی و برای مدت معین رعایت می‌شود.	۴	
۵		۵	کسانی که شرایط ورود به استخدام رسمی را کسب می‌نمایند، قبل از ورود به خدمت رسمی، یک دوره آزمایشی را که مدت آن سه سال می‌باشد طی می‌کنند و در صورت احراز شرایط از بدو خدمت جزو کارمندان رسمی منظور می‌شوند.	۵	
۶		۶	نیروهای شرکی (شرکتها و مؤسسات غیردولتی) برای انجام وظایف و فعالیتهای پستهای سازمانی دستگاه به کار گرفته نمی‌شوند.	۶	
۷		۷	جابه‌جایی داخلی و جذب از بیرون برای تأمین منابع انسانی نظام خاصی دارد.	۷	
۸		۸	سند برنامه منابع انسانی بر اساس پستهای تهیه شده است.	۸	
۹		۹	در تمدید قرارداد کارمندان پیمانی؛ استمرار پست سازمانی، کارمندان، کسب نتایج مطلوب عملکردی و رضای مردم و ارباب رجوع؛ توسعه فردی و ارتقای سطح دانش و تخصص در زمینه شغل مورد تصدی رعایت می‌شود.	۹	
۱۰		۱۰	در صورت عدم تمدید قرارداد با کارمندان پیمانی مطابق قوانین و مقررات مربوط رفتار می‌شود.	۱۰	
۱۱		۱۱	در جذب کارکنان، مراتب شایستگی و برابری فرصتها (توزیع قوتیها، اقلیتها) رعایت می‌شود و نشر عمومی آگهی استخدام برای کارکنان رسمی و پیمانی رعایت می‌شود.	۱۱	
۱۲		۱۲	در به کارگیری نیروهای قراردادی از سازو کارهای نظیر نشر عمومی و ایجاد فضای رقابتی و رعایت اصول شایسته‌گزینی استفاده می‌شود.	۱۲	
۱۳		۱۳	به کارگیری افراد در دستگاه از طریق پذیرفته شدن در آزمون علمی و تخصصی و مصاحبه صورت می‌گیرد.	۱۳	
۱۴		۱۴	استخدام در مشاغل تخصصی و کارشناسی پس از احراز شایستگی داوطلبان در مهارتهای پایه و عمومی فناوری اطلاعات صورت می‌گیرد.	۱۴	

کاربرگی ده فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی و جذب					
امتیاز			اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند		
ردیف	مسطح	مهم			
۱۵	مهم	در تبدیل افراد پیمانی به رسمی سازو کارهای متناسب بر اساس مدل شایستگی وجود دارد و به کار گرفته شده است.	۱	۲	۳
۱۶		افراد قراردادی به کار گرفته شده متناسب با نیاز دستگاه اجرایی به کار گرفته می‌شود و پس از تحقق نیاز رابطه قراردادی حلف می‌شود.	۱	۲	۳
۱۷		آزمون کتبی فراگیر دانش نظری داوطلب را به درستی اندازه می‌گیرد و آزمون بر اساس نیازهای شغلی بوده و استاندارد است.	۱	۲	۳
۱۸		در مصاحبه‌های استخدامی پس از قبولی در آزمون کتبی، مهارت، توانایی و ایجاد روان‌شناختی سنجیده می‌شود.	۱	۲	۳
۱۹		شرح مشاغل، شرایط احراز و پروتابل شایستگی در اختیار تیم مصاحبه (منابع انسانی و مدیران صفی) قرار می‌گیرد.	۱	۲	۳
۲۰		مدیران آموزشهای لازم را برای مصاحبه‌های تخصصی و حرفه‌ای دیدم‌اند.	۱	۲	۳
۲۱		بانک داوطلبان سادای تهیه شده است و برای انتخاب طراحان سؤال و مصاحبه کنندگان، معیارها و استانداردهای مشخصی دارد.	۱	۲	۳
۲۲		سند برنامه منابع انسانی بر اساس مدل‌های پیش‌بینی متناسب تهیه شده است و جایگزینی پستها، برنامه مدونی دارد.	۱	۲	۳
۲۳		در سند برنامه منابع انسانی، برای مشاغل استراتژیک (حیاتی و کلیدی) جانشین‌پروری در نظر گرفته شده است.	۱	۲	۳
۲۴		اعلان شغلی، مصاحبه‌های منظم و ساختار یافته، کارمندانی برنامه‌ریزی شده، جامعه‌پذیری اولیه افراد جدیدالاستخدام، برنامه‌ریزی جایگزینی و تبدیل پنج‌ساله و مصاحبه‌های خروج بر اساس دستورالعمل مصوب انجام می‌شود.	۱	۲	۳
۲۵	چهارم	برای جامعه‌پذیری افراد جدیدالاستخدام، برنامه مشخص و هدفمندی (سوگندنامه، منشور اخلاقی، برنامه معرفی سازمان و مدیران) وجود دارد و در سه سال گذشته اجرا شده است.	۱	۲	۳
۲۶		در تعیین گیرنده مشخصی قانون رعایت می‌شود نه سلیقه مافوق و روش مستند و مشخصی برای گردیدگی شخصی به تصویر دستگاه اجرایی رسیده است.	۱	۲	۳
۲۷		مصاحبه خروج وجود دارد و تبدیل نیروهای قراردادی به صورت یک فرایند منظم مدیریت می‌شود و نیروهای مازاد و غیر متناسب شناسایی و اقدامات لازم جهت کاهش این نیروها صورت می‌گیرد.	۱	۲	۳
۲۸		از قابلیت ERTIS برای بهینه‌سازی جذب و برنامه‌ریزی استفاده می‌شود و اطلاعات پیشرفت مسیر حرفه‌ای همه کارکنان به طور استاندارد در سیستم منابع انسانی موجود است.	۱	۲	۳

کاربورگ ۵: فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی و جذب

کاربرگ ۵۰ فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی و جذب								
اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند						ردیف	سطح	
امتیاز								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۲۹	
حداقل یکی از سنج‌های (متریک) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است.							پنجم	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶		۳۰
در سند برنامه منابع انسانی رشته‌ها و سطوح تحصیلات متناسب با مشاغل تحلیل و در نظر گرفته شده است.								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۱	
در سند برنامه منابع انسانی نسبت افراد قراردادی به پست‌های مصوب (حداکثر ۱۰ درصد) در نظر گرفته شده است و میزان به کارگیری نیروهای بازنشسته به صفر رسیده است.								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۲	
برنامه‌ریزی کارفرما، برنامه بلندمدت جذب و به کارگیری، برنامه جایگزینی مدون، کارمندیابی الکترونیک (داخلی و خارجی)، سیاست‌های روش تبدیل، مصاحبه‌های خروج و گزیده‌های شخصی به کار گرفته شده و به طور مرتب مورد تحلیل قرار می‌گیرد.								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۳	
سازوکار مدون برنامه‌ریزی و جذب و برنامه‌ریزی کارفرما، تحلیل منظم بازار کار و سنجش اثربخشی کارمندیابی به کار گرفته می‌شود.								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۴	
شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) برای برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و گزیدگی شامل شناسایی و تعریف شده است و اثربخشی هر کدام از اقدامات برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و گزیدگی شامل بر اساس شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) سنجیده و تحلیل شده، بهبود می‌یابد.								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۵	
تیم برنامه‌ریزی و جذب حرفه‌ای و کارکن ارزیابی و جذب در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۶	
برای افراد تبدیل شده قراردادی فرایند حمایتی وجود دارد و داده‌های حاصل از خروج موجب بهبود در فرایندهای کاری می‌شود.								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۷	
نسبت انتخاب مناسب برای جذب مشاغل کارشناسی رعایت می‌شود.								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۸	
سازوکار مدون جانشینی و توسعه مدیران به کار گرفته می‌شود و در مقایسه با سازمانها و بهترین روشها به طور مرتب پایش و بهبود می‌یابد.								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۹	
از روش‌های دقیق برنامه‌ریزی منابع انسانی مثل سناریو نویسی، شبیه‌سازی و تحلیل روند در سند برنامه منابع انسانی استفاده می‌شود و ترکیب منابع انسانی متوازن و متناسب با نیازهای حال و آینده دستگاه اجرایی و سند برنامه بلندمدت منابع انسانی دستگاه بر اساس آینده‌پژوهی مشخص است.								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۰	
همه مدیران ارشد آموزش‌های لازم را دیده‌اند و در فرایند جذب و گزیدگی شخصی مشارکت دارند.								
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۱	
سازمان در نگاه فی‌نفسان نیروی، بریند کارفرمایی، بالایی دارد و داورطلبان جذب از شایستگیهای بالایی برخوردارند.								

پنجم

ششم

کاربرگ ده فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی و جذب									
اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند							ردیف	منبع	
امتیاز									
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۲		
						اثربخشی فرایند برنامه‌ریزی، جذب و گریذینگ شخصی همسو با استراتژی‌های سازمان به طور سالیانه سنجیده، تحلیل شده، بهبود می‌یابد.			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۳		
						همه نتیجه‌های (متریک) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است.			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۴		
						فرهنگی شایسته‌سالاری و تعالی در سازمان نهادینه شده است.			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۵		
						تحلیل وضعیت منابع انسانی نشانگر اثربخشی فرایند برنامه‌ریزی، جذب و گریذینگ شخصی بوده، نتایج ارزیابی عملکرد افراد جدیدالاستخدام و نرخ خروج افراد جدیدالاستخدام، اثربخشی این فرایند را تأیید می‌کند.			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۶	هفتم	
						میلرها و ضرایب نمودارهای رشد در مسیر حرفه‌ای (گریذینگ) شاغل در همان زمان استخدام) مشخص بوده، با کاتال مناسب به اطلاع همه کارکنان می‌رسد.			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۷		
						فی‌تقوان درونی و بیرونی فرایند برنامه‌ریزی و جذب را کاملاً درک کرده، در جهت تحقق اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان مشارکت دارند. بازه زمانی فرایند جذب از نظر داوطلبان مناسب است و به همه شکایات سازمان در خصوص فرایند جذب و استخدام رسیدگی می‌شود.			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۸		
						در نظر سنجی‌های بیرونی، دستگاه به عنوان کارفرمای متجرب، الگو و مرجع استاندارد در فرایند برنامه‌ریزی، جذب و مسیر حرفه‌ای مشهور است.			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۹		
						از منظر جامعه و ذینفعان بیرونی، برنامه‌ریزی و جذب دستگاه رشد می‌شود و متناسب با آن مدیریت می‌یابد.			

مدیریت عملکرد کارکنان

تعریف: برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه بازخوردهای عملکرد به منظور توسعه منابع انسانی، ارائه مشوقهای مادی و معنوی به رفتارها، مهارتها و عملکرد مطلوب و تدوین سازوکارهای مادی و معنوی برای حمایت از افراد و تیمها و افزایش انگیزه و بهبود روحیه آنها؛ هماهنگ و همسو کردن عملکرد افراد و واحدها با عملکرد سازمان و اهداف عملکردی.

اهداف: افزایش عملکرد و بهره‌وری کارکنان و استقرار اهداف و معیارهایی برای همه فعالیتها که هم در سطح فردی و هم در سطح واحد صورت می‌گیرد. اندازه‌گیری عملکرد موجود و مقایسه آن با اهداف عملکرد به منظور ارتقای عملکرد فرد، واحدها و در نهایت سازمان؛ تقویت انگیزه‌های کارکنان و سایر ویژگیهای مثبت منابع انسانی، بهبود بهره‌وری و هویت سازمانی و کاهش نرخ ترک خدمت نخبگان؛ همسویی عملکرد افراد، واحدها و سازمان و نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد در سراسر سازمان به منظور افزایش بهره‌وری کل سازمان.

پیش‌نیازها: وجود استراتژی مصوب اهداف سازمانی مدوّن، وجود برنامه عملیاتی سالیانه برای سازمان و واحدها، تدارک منابع انسانی و مالی و فیزیکی، وجود کدهای کرداری و رفتاری، وجود مدل شایستگی برای مشاغل، گریدینگ شاغل، حمایت مدیریت ارشد، مشارکت همه کارکنان، فرمهای ارزیابی عملکرد و مشخص کردن مسئول عملکرد در سازمان.

مفاهیم اساسی: مدل یکپارچه همسوسازی عملکرد فرد - واحد - سازمان، فرمهای ارزیابی عملکرد مدوّن، فرایند ارزیابی عملکرد با تمرکز بر توسعه فردی، برنامه مدوّن برای پاداش فردی و تیمی بر اساس عملکرد، سیستم پاداش و سپاسگزاری همسو با فرایند مدیریت عملکرد فردی و تیمی، همسویی استراتژیک بین عملکرد و پاداش با استراتژیهای سازمان، پاداش مالی و غیرمالی بر اساس عملکرد فردی، واحدی و سازمان بر اساس اهداف سازمان.

وضعیت تعالی عملیاتی فرایند مدیریت عملکرد کارکنان در هفت مرحله بلوغ

به این شرح است:

کاربرگ فرایند مدیریت عملکرد کارکنان									
اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند					ردیف				
امتیاز					سطح				
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	فرمهای ابتدایی برای ارزیابی عملکرد وجود دارد و پرداختهای تشویقی به کارکنان به صورت موردی انجام می‌شود.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	فرمهای ارزیابی عملکرد مدون برای مدیران و کارکنان به طور مجزا تهیه شده، به طور سالیانه ارزیابی انجام می‌شود.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	یک دستورالعمل ابتدایی برای مشوقهای مالی وجود دارد.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	فرایند ارزیابی عملکرد بر توسعه فردی متمرکز است و به صورت دوره‌ای انجام می‌شود.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارکنان مدون است، ولی بدون توجه با اهداف سازمان است.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	عملکرد افراد به اهداف کوتاهمدت و بلندمدت مرتبط نشده است.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	پاداشها و مشوقهای غیرمالی در کنار مشوقهای مالی و متناسب با شرایط و سطوح کارکنان تعریف می‌شود.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	شاخصهای ارزیابی عملکرد به صورت شفاف و مرتبط برای کلیه مشاغل و همه سطوح تعریف می‌شود و به همه افراد اطلاع‌رسانی می‌شود.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	نحوه ارزیابی عملکرد و تاثیر آن در سایر فرایندها به همه آموزش داده می‌شود.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	روشی برای قراردادی و پاداش تبعی به صورت مالی و غیرمالی ایجاد شده است.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	مدیریت عملکرد (برنامه‌ریزی، ارزیابی و بهبود) در کلیه سطوح سازمان جاری است.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	بازخورد متناسب با عملکرد فرد به طور مستمر به وی از سوی مافوق ارائه می‌شود.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	فرمهای خاص برای همه خنثی‌آمدهای شفاهی وجود دارد و به صورت دوره‌ای ارزیابی انجام می‌شود.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سازوکار پاداش و سپاسگزاری به طور شفاف در اختیار همه کارکنان قرار می‌گیرد.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	برنامه مدتی برای پاداش فردی و تبعی بر اساس عملکرد وجود دارد.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	مدیران غیرمنابع انسانی مسئولیت مدیریت عملکرد و پاداش را پذیرفته‌اند.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	کالیبراسیون ارزیابان انجام می‌شود.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	فرایند مدیریت عملکرد کارکنان کاملاً با اهداف سازمان همسوست و خروجیهای مدیریت عملکرد تحلیل می‌شود و برای پاداش و حقوق و مزایا استفاده می‌شود.		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۱۸		

کاربرگ: فرایند مدیریت عملکرد کارکنان					
امتیاز					
ردیف	مطابق	ملاحظات منابع انسانی لازم در این فرایند	۱	۲	۳
۱۹	عملکرد سازمان و همه واحدهای صنفی و ستادی به صورت کفی ارزیابی می شود.	عملکرد سازمان و همه واحدهای صنفی و ستادی به صورت کفی ارزیابی می شود.	۱	۲	۳
۲۰	بازخورد (۹۱، ۸۰، ۷۰ و ۳۰درجه) متناسب با شغل فرد به طور مستمر به وی ارائه می شود و موفقیتهای عملکردی موجب پادشهای	بازخورد (۹۱، ۸۰، ۷۰ و ۳۰درجه) متناسب با شغل فرد به طور مستمر به وی ارائه می شود و موفقیتهای عملکردی موجب پادشهای	۱	۲	۳
۲۱	موردی می شود.	موردی می شود.	۱	۲	۳
۲۲	واحد منابع انسانی رسماً متولی فرایند ارزیابی عملکرد، پاداش و سپاسگزاری است.	واحد منابع انسانی رسماً متولی فرایند ارزیابی عملکرد، پاداش و سپاسگزاری است.	۱	۲	۳
۲۳	اهداف عملکرد به صورت SMART یا HARD تنظیم و مقام بین مدیران و کارکنان در این زمینه حاصل می شود.	اهداف عملکرد به صورت SMART یا HARD تنظیم و مقام بین مدیران و کارکنان در این زمینه حاصل می شود.	۱	۲	۳
۲۴	اثر بخشی اقدامات مدیریت عملکرد کارکنان بر اساس شاخصهای کلیدی عملکرد (KPIs) شناسایی، سنجیده و تحلیل شده، بهرود	اثر بخشی اقدامات مدیریت عملکرد کارکنان بر اساس شاخصهای کلیدی عملکرد (KPIs) شناسایی، سنجیده و تحلیل شده، بهرود	۱	۲	۳
۲۵	می نابد.	می نابد.	۱	۲	۳
۲۶	عملکرد افراد واحدها و سازمان به صورت جداگانه به صورت کفی ارزیابی می شود.	عملکرد افراد واحدها و سازمان به صورت جداگانه به صورت کفی ارزیابی می شود.	۱	۲	۳
۲۷	نظر سنجی دوره ای از اثربخشی سیستم پاداش به عمل می آید.	نظر سنجی دوره ای از اثربخشی سیستم پاداش به عمل می آید.	۱	۲	۳
۲۸	سیستم پاداش و سپاسگزاری کاملاً همسو با فرایند مدیریت عملکرد فردی و تبعی است.	سیستم پاداش و سپاسگزاری کاملاً همسو با فرایند مدیریت عملکرد فردی و تبعی است.	۱	۲	۳
۲۹	از سیستمهای اطلاعاتی برای مدیریت عملکرد سه سطحی (فرد - واحد - سازمان) استفاده می شود.	از سیستمهای اطلاعاتی برای مدیریت عملکرد سه سطحی (فرد - واحد - سازمان) استفاده می شود.	۱	۲	۳
۳۰	از قابلیت HRIS برای مدیریت کارآمد توافقی نامه عملکرد فرمهای ارزیابی و کارنامه عملکرد استفاده می شود.	از قابلیت HRIS برای مدیریت کارآمد توافقی نامه عملکرد فرمهای ارزیابی و کارنامه عملکرد استفاده می شود.	۱	۲	۳
۳۱	حداقل یکی از سنجهای (مؤثریکر) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است.	حداقل یکی از سنجهای (مؤثریکر) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است.	۱	۲	۳
۳۲	ارتباط بین فرایند مدیریت عملکرد کارکنان با آموزش و توسعه، مدیریت استعدادها و جانشین پروری، پاداش، حقوق و مزایا،	ارتباط بین فرایند مدیریت عملکرد کارکنان با آموزش و توسعه، مدیریت استعدادها و جانشین پروری، پاداش، حقوق و مزایا،	۱	۲	۳
۳۳	کارمندی و جذب کاملاً برقرار است.	کارمندی و جذب کاملاً برقرار است.	۱	۲	۳
۳۴	اهداف عملکردی کوتاه مدت و بلندمدت و شاخصهای دستیابی به این اهداف برای همه کارکنان و همه واحدها تدوین می شود.	اهداف عملکردی کوتاه مدت و بلندمدت و شاخصهای دستیابی به این اهداف برای همه کارکنان و همه واحدها تدوین می شود.	۱	۲	۳
۳۵	مدل یکپارچه همسوسازی عملکرد فرد - واحد - سازمان ایجاد شده و همه از آنها اطلاع دارند.	مدل یکپارچه همسوسازی عملکرد فرد - واحد - سازمان ایجاد شده و همه از آنها اطلاع دارند.	۱	۲	۳
۳۶	استانداردها و معیارها و سنجهای عملکردی کمی برای نگرانی افراد و واحدها شناسایی و به همه اعلام می گردد.	استانداردها و معیارها و سنجهای عملکردی کمی برای نگرانی افراد و واحدها شناسایی و به همه اعلام می گردد.	۱	۲	۳
۳۷	سهم هر فرد در عملکرد واحد و سهم هر واحد در عملکرد سازمان کاملاً مشخص می شود.	سهم هر فرد در عملکرد واحد و سهم هر واحد در عملکرد سازمان کاملاً مشخص می شود.	۱	۲	۳
۳۸	سیستمهای پاداش و سپاسگزاری بر اساس اطلاعات، نظر سنجیها و بهینه کاریها به طور مرتب بازنگری می شود و بر اساس عملکرد، رفتارها، مهارتها و ارزشهاست.	سیستمهای پاداش و سپاسگزاری بر اساس اطلاعات، نظر سنجیها و بهینه کاریها به طور مرتب بازنگری می شود و بر اساس عملکرد، رفتارها، مهارتها و ارزشهاست.	۱	۲	۳

کاربرگ: سرفرايند مديريت عمليکرد کارکنان

ردیف	موضوع	اهداف هر واحد و اهداف عملکردی هر فرد به صورت ادواری تعیین می گردد.	فرایند مدیریت عملکرد کارکنان با اهدافی شباهتی و اخلاقی، ارزشها و فرهنگ (EVC) مرتبط است.	اثر بخشی سنجش درست همسویی عملکرد فرد با واحد هر سال تحلیل و مورد بهبود قرار می گیرد.	عملکرد واحد در راستای اهداف کل سازمان جهت داده می شود.	پاداش فردی و واحدی بر اساس اهداف سازمان مطرح می شود.	مدیریت عملکرد موجب توانمندی فرد و توانایی فرد موجب شکل گیری قابلیت های سازمانی می شود.	همسویی استراتژیک بین عملکرد کارکنان و مدیریت دستگاه اجرایی به طور سالیانه سنجیده و تحلیل شده بهبود می یابد.	فرهنگ با عملکرد بالا ایجاد شده است.	ارتباط اهداف فردی با اهداف واحدی و اهداف واحدی با اهداف سازمانی رصد می شود.	پاداش مالی و غیر مالی بر اساس عملکرد فردی، واحدی و سازمان پرداخت می شود.	همه سنجیمای (نیزیک) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است.	همسویی عملکرد فرد - واحد - سازمان حداقل هر سال یکبار مدنظر قرار می گیرد.	بازخوردهای ذینفعان بیانگر این است که فرایند مدیریت عملکرد کارکنان و پاداش موجب کسب مزیت شده است.	سازمان در زمینه مدیریت عملکرد کارکنان مرجع و استاندارد بخش مورد فعالیت است.	۳۶	۳۷	۳۸	۳۹	۴۰	۴۱	۴۲	۴۳	۴۴	۴۵	۴۶	۴۷	۴۸	۴۹
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴	۲۵	۲۶	۲۷	۲۸	۲۹	۳۰

جبران خدمات

تعریف: ایجاد نظام مشخص برای پرداخت حقوق و مزایای انگیزاننده، شفاف و عادلانه. فرایند حقوق و مزایا به استقرار سیستم عادلانه و مناسب جهت جبران خدمات و انگیزش افراد برای انجام کارها و تحقق اهداف اشاره دارد که به طور دوره‌ای بازنگری شده و در راستای استراتژیهای سازمان قرار می‌گیرد.

اهداف: ایجاد احساس عدالت و تقویت انگیزه و افزایش بهره‌وری کارکنان. هدف این فرایند فراهم کردن حقوق و مزایا بر مبنای نقش آفرینی و ارزش آفرینی هر کدام از افراد در تحقق اهداف سازمان است.

پیش‌نیازها: وجود گریدینگ شغلی، وجود گریدینگ شخصی، وجود سیستم ارزیابی عملکرد، حمایت مدیریت ارشد، تدارک منابع مالی و فیزیکی.

مفاهیم اساسی: مدل جامع جبران خدمات، جذب و حفظ نخبگان در سیستم پرداخت، حقوق ثابت و فوق‌العاده‌ها مطابق با قانون مدیریت خدمات کشوری، سیاست پرداخت اضافه‌کاری، مأموریت به داخل و خارج از کشور، تعطیلات کاری، پرداخت بر اساس بودجه مصوب سالیانه، همسویی استراتژیک حقوق و مزایا با استراتژیهای دستگاه اجرایی. برابری درونی و بیرونی، نرخ خروج استعدادهای حقوق و مزایا، عوامل غیرمادی در سیستم پرداخت.

وضعیت تعالی عملیاتی فرایند جبران خدمات در هفت مرحله بلوغ به این

شرح است:

کار برگ ۲۷ فرایند جبران خدمات									
الفاظات منابع انسانی لازم در این فرایند					ردیف		سطح		
امتیاز									
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۱	اول		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۲			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۳			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۴			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۵			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	دوم		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۷			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۸			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۹			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۱۰			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۱۱	سوم		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۱۲			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۱۳			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۱۴			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۱۵			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۱۶	موم		
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۱۷			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۱۸			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۱۹			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۲۰			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۲۱			

کاربرگ ۲: فرایند جبران خدمات					
ردیف	سطح	اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند			
		امتیاز			
۲۲	چهارم	۱	۲	۳	۴
۲۳		۱	۲	۳	۴
۲۴		۱	۲	۳	۴
۲۵		۱	۲	۳	۴
۲۶	پنجم	۱	۲	۳	۴
۲۷		۱	۲	۳	۴
۲۸		۱	۲	۳	۴
۲۹		۱	۲	۳	۴
۳۰	پنجم	۱	۲	۳	۴
۳۱		۱	۲	۳	۴
۳۲		۱	۲	۳	۴
۳۳		۱	۲	۳	۴
۳۴	ششم	۱	۲	۳	۴
۳۵		۱	۲	۳	۴
۳۶		۱	۲	۳	۴
۳۷		۱	۲	۳	۴
۳۸	ششم	۱	۲	۳	۴
۳۹		۱	۲	۳	۴
۴۰		۱	۲	۳	۴
۴۱		۱	۲	۳	۴

کاربرگ ۲۲ فرایند جبران خدمات									
اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند						ردیف	مسطح		
امتیاز									
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سیستم اطلاعاتی گزارش از حقوق و مزایای فرد به صورت مستمر به مدیریت ارائه می کند.	۴۱	هفتم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	همسویی استراتژیک، حقوق و مزایا با استراتژیهای دستگاه اجرایی به طور سالانه سنجیده و تحلیل شده، بهبود می یابد.	۴۲	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	فرهنگی پشتیبان حقوق و مزایا و رعایت عدالت دورنی و بیرونی نهادینه شده است.	۴۳	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	نتایج ارزیابی فرایند حقوق و مزایا ثابت می کند که حقوق و مزایا به تحقق اهداف دستگاه اجرایی کمک می کند.	۴۴	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	برابری دورنی (داخل دستگاه اجرایی) و بیرونی (بخش مورد فعالیت) وجود دارد و نرخ خروج استعدادهای زیر ۵ درصد است.	۴۵	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	همه سنجشهای (تربیکر) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است.	۴۶	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	فرایند حقوق و مزایای دستگاه اجرایی موجب برنامسازی و خوشنایمی دستگاه می شود.	۴۷	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	از منظر جامعه و ذینفعان بیرونی، ساختار پرداخت دستگاه رصد می شود و متناسب با آن مدیریت می یابد.	۴۸	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	دستگاه اجرایی در زمینه مدیریت حقوق و مزایا، اگر و مرجع استاندارد در دولت شناخته شده، زبازرد است.	۴۹	

روابط کارکنان، سلامت و تأمین اجتماعی

تعریف: ایجاد نظام مشخص برای روابط کار و سلامت جامع کارکنان و استقرار و حفظ محیط کاری و شرایط کاری مناسب که ابزارها و تجهیزات لازم را برای منابع انسانی فراهم می‌کند تا کارکنان در محیط مساعد و با تجهیزات مناسب به کار خود پردازند و سلامت جامع (فیزیکی، فیزیولوژیک، روان‌شناختی و روحی) فراهم شود.

اهداف: نیل به نقطه بروز حوادث (جسمی، عاطفی و روحی) صفر در محیط کار و تضمین آتیه کارکنان دولت.

پیش‌نیازها: حمایت مدیریت ارشد، تدارک منابع مالی و فیزیکی، ایجاد واحد مسئول برای سلامت.

مفاهیم اساسی: تدوین سیاست روابط کارکنان، کمیته سلامت، دستورالعمل سلامت، آموزشهای کامل سلامت جامع، شوراهای کارکنان، مدیریت سبز، ارگونومی، روابط بازنشستگی، اطلاعات سلامت و بهداشت روان‌شناختی همه کارکنان، مسئولیت اجتماعی، مدیریت رفتارهای ضد شهروندی و نهادینه‌سازی رفتارهای شهروندی، اطلاع‌رسانی عمومی رخدادهای مهم برای کارکنان، خدمات شهروندان به صورت الکترونیکی، روابط داخلی و خارجی و سلامت جامع منابع انسانی و بزرگداشت روز منابع انسانی.

وضعیت تعالی عملیاتی فرایند روابط کارکنان، سلامت و تأمین اجتماعی در

هفت مرحله بلوغ به این شرح است:

کاربرگ فرایند روابط کارکنان، سلامت و تأمین اجتماعی									
ردیف	صفحه	اطلاعات منابع انسانی لازم در این فرایند				امتیاز			
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
اول	۱	از قوانین کشوری (قانون کار و خدمات کشوری) تبعیت می‌شود.							
	۲	روش ساده‌ای (مثل صندوق) برای ارتباط با مدیریت وجود دارد.							
	۳	برنامه‌ریزی برای جلوگیری از تکرار حوادث پرتخل انجام می‌شود.							
	۴	سازوکاری همچون شوراها یا کارکنان یا شورای باقران برای ارتباط با مدیریت وجود دارد.							
	۵	تبادل اطلاعات اولیه بین مدیریت و کارکنان صورت می‌گیرد.							
	۶	ارتباطات اغلب از کانالهای رسمی است.							
	۷	اطلاعات عمومی کارکنان دستگاه اجرایی در زمینه منابع انسانی و اطلاعات اولیه از سلامت کارکنان و آمار حوادث در دسترس است.							
	۸	مدیریت از حقوق کارکنان آگاه است و به روش مقبول آن را محقق می‌سازد.							
	۹	دستگاه یکت کمیته سلامت دارد و به طور سالانه وضعیت سلامت و ایمنی معین می‌شود.							
	۱۰	همه کارکنان واحدهای عملیاتی و ستادی آموزشهای کامل سلامتی را می‌پسند.							
دوم	۱۱	همه کارکنان آزاد رسمی و غیررسمی بین واحدها وجود دارد.							
	۱۲	روابط دستگاه و کارکنان، از حالت مقابله‌ای به صورت مبادله‌ای درآمده است.							
	۱۳	روشی برای جمع‌آوری اطلاعات سلامت کارکنان وجود دارد ولی به‌روز نبوده و استاندارد نیست.							
	۱۴	پرونده سلامت جامع همه کارکنان دستگاه اجرایی الکترونیکی است.							
سوم	۱۵	سیاست روابط کارکنان تدوین شده که نقش و مسئولیت همه واحدها در آن مشخص شده است.							
	۱۶	فرایند ارتباطات به گنجینه‌ای است که اطلاعات به موقع برای همه واحدها فراهم می‌شود.							
	۱۷	دسترس کارکنان به دستورالعملهای سلامت به طور مرتب بررسی می‌شود.							
	۱۸	وضعیت سلامت، شش کارکنان به سلامت و اثربخشی آموزشهای سلامتی به طور مرتب سنجش و روند آنها تحلیل می‌شود.							
	۱۹	مدیریت منابع انسانی روابط داخلی و خارجی را به طور فعالانه مدیریت می‌کند.							
	۲۰	در هفته آخر فروردین به مناسبت روز مدیریت منابع انسانی (۲۵ فروردین) و با روز کارمند در هفته دولت به عنوان رویداد خاص منابع انسانی، مراسمی در سازمان برگزار می‌شود.							

کاربرد فرایند روابط کارکنان، سلامت و تأمین اجتماعی									
امتیاز						الزامات منابع انسانی لازم در این فرایند			
ردیف	سطح	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۲۱		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۲۲		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۲۳		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
چهارم		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
پنجم		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸

کاربرگ ۸۰ فرایند روابط کار کننده سلامت و تأمین اجتماعی									
اطلاعات منابع انسانی لازم در این فرایند							ردیف	سطح	
انتیاز									
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۶	ششم	
						مدیریت منابع انسانی، مدیریت را در روابط داخلی و خارجی فعال می کند و جزو باز ارتباطات در سازمان وجود دارد و متولی وجود دارد که مالک ارتباطات در سازمانی است.			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۷		
						مدیریت به نتایج سلامت بسیار حساس است و در جلسات هفتگی نتایج را بررسی می کند و وضعیت سلامت به طور مرتب با سازمانهای مشابه مقایسه و برنامه بهبود و اجرا می شود.			
						به طور مرتب مشارکت همه مدیران و کارکنان میزبانی می شود.			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۳۸		
						بودجه لازم برای اقدامات ارزشمندی به طور سالیانه در نظر گرفته می شود و ایجاد به کار و تضاد کار و جزو داده مدیریت می شود.			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۰		
						واحد منابع انسانی در روابط نیروی بسیار فعال است و مسئولیت های اجتماعی لازم را انجام می دهد.			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۱		
						اطلاعات سلامت و بهداشت روان شناختی همه کارکنان به طور منظم پایش می شود و چک های لازم برای سلامت به طور منظم صورت می گیرد.			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۲	هفتم	
						همسویی استراتژی یک این فرایند با استراتژی های سازمان به طور سالیانه تحلیل شده، بهبود می یابد.			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۳		
						فرهنگ ارتباطات مؤثر و سلامت جامع (جسمی، روانی و روحی) حکم فرماست.			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۴		
						رفتارهای ضد شهروندی مدیریت می شود و رفتارهای شهروندی نهادینه شده است.			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۵		
						وضعیت متعالی سلامت مرتبط به بار آورده و سازمان در جامعه به عنوان شهروند مسئول شناخته می شود.			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۶		
						همه نتیجه های (تیریکر) منابع انسانی در این فرایند در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است.			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۷		
						هر گونه رخداد مهم سازمان، پیش از اصلاح رسانی عمومی به اطلاع کارکنان رسانده می شود.			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۸		
						روابط باز-نگی همچون باز-نگی مرحله ای و طرح مشارکت تعریف شده در موارد خاص وجود دارد.			
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۴۹		
						سازمان در زمینه روابط داخلی و خارجی و سلامت جامع منابع انسانی، اگر و مرجع استاندارد بخش مورد فعالیت شناخته شده و زیانرود است.			

آموزش، یادگیری و توسعه منابع انسانی

تعریف: آموزش دانش و مهارت‌های جدید به کارکنان و ایجاد و بهبود مستمر شایستگی‌ها. شناسایی دانش، مهارت و توانایی‌های لازم برای انجام فعالیت‌های سازمان. این شایستگی‌ها مبنای لازم را برای اقدامات توسعه‌ای منابع انسانی فراهم می‌کند. هدایت کارکنان کم‌تجربه و داوطلبان رشد به سمت یادگیری دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های پیشرفته‌تر.

اهداف: توسعه کارکنان و کسب دانش و مهارت‌های جدید برای حل مسائل سازمان، حصول اطمینان از این امر که همه منابع انسانی سازمان مهارت‌های لازم را برای انجام کارها داشته، فرصت‌های رشد و توسعه در حوزه‌های مرتبط برای آنها فراهم می‌شود. شناسایی شکاف بین مهارت‌های موجود و مهارت‌های لازم و برنامه‌ریزی جهت رفع آن به منظور ارتقای کیفیت منابع انسانی سازمان. توسعه شایستگی‌های افراد در راستای شایستگی‌های محوری سازمان. هدف از توسعه شایستگی، ارتقای مستمر شایستگی‌های منابع انسانی برای انجام کارها و پذیرش مسئولیت‌هاست. افراد به دنبال توسعه شخصی خود، از فرصت‌های توسعه شایستگی استفاده می‌کنند و بدین ترتیب زمینه لازم برای رشد منابع انسانی سازمان و قابلیت اشتغال آنها فراهم می‌شود. انتقال درسها و تجارب آموخته شده به افراد و تیمهای دیگر و نهادینه‌سازی فعالیت‌های منتورینگ در سازمان، کاهش تعداد خطاها و کاهش دوباره‌کاریها، کاهش زمان مورد نیاز برای رسیدن به بهره‌وری کامل کارکنان.

پیش‌نیازها: شرح مشاغل و شرایط احراز مدون، نتایج ارزیابی عملکرد، تدارک منابع مالی، انسانی و فیزیکی لازم، حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمان یادگیرنده، اطلاعات سوابق آموزشی کارکنان. مدل شایستگی سازمان، دسته‌بندی خانواده شغلی، وجود مستندات حوزه عملیاتی سازمان، اطلاعات مربوط به مشاغل و شرایط کار. تعیین مسئول مشخص در سازمان و اولویت‌بندی واحدها برای فعالیت‌های مربیگری و منتورینگ، حمایت مدیریت، تدارک منابع انسانی و فیزیکی لازم، تدارک مهارت‌ها و روش‌های لازم مثل گوش دادن مؤثر، ارتباطات، حل مسئله و حل تعارض.

مفاهیم اساسی: مدل سیستماتیک شناسایی شایستگیهای فنی و مدیریتی، مدل شایستگی، همسویی استراتژیک بین شایستگیهای منابع انسانی با شایستگیهای محوری سازمان، ابزارها و بانکهای اطلاعاتی برای اجرای فرایند آموزش و دوره‌های آموزشی، برنامه طرح توسعه فردی، کانون ارزیابی، سطوح شایستگی برای کارکنان حیاتی، برنامه‌های منتورینگ فردی و تیمی.

وضعیت تعالی عملیاتی فرایند آموزش، یادگیری و توسعه منابع انسانی در هفت مرحله بلوغ به این شرح است:

کاربرگ ۹۹ فرایند آموزش، یادگیری و توسعه منابع انسانی					
ردیف	سطح	الزامات منابع انسانی لازم در این فرایند			
		اعتیار			
۱	اول	۱	۲	۳	۴
۲		۱	۲	۳	۴
۳		۱	۲	۳	۴
۴		۱	۲	۳	۴
۵		۱	۲	۳	۴
۶	دوم	۱	۲	۳	۴
۷		۱	۲	۳	۴
۸		۱	۲	۳	۴
۹		۱	۲	۳	۴
۱۰		۱	۲	۳	۴
۱۱	سوم	۱	۲	۳	۴
۱۲		۱	۲	۳	۴
۱۳		۱	۲	۳	۴
۱۴		۱	۲	۳	۴
۱۵		۱	۲	۳	۴
۱۶	اول	۱	۲	۳	۴
۱۷		۱	۲	۳	۴
۱۸		۱	۲	۳	۴
۱۹		۱	۲	۳	۴
۲۰		۱	۲	۳	۴

کاربرگ ۹: فرایند آموزش، یادگیری و توسعه منابع انسانی						
ردیف	سطح	الزامات منابع انسانی لازم در این فرایند	امتیاز			
۷۱		از قابلیت HRIS برای بهینه‌سازی ارزشی دوره‌ها، مدرسان، به‌روزرسانی، بازکی شایستگی‌های همه مشاغل بهینه‌سازی می‌گردد و متورینگ تیم‌سازی و جهت‌دهنده استفاده می‌شود.	۱	۲	۳	۴
۷۲		نظام آموزش کارکنان با دیگر نظام‌های منابع انسانی به صورت یکپارچه تعریف شده است.	۱	۲	۳	۴
۷۳		آموزش در انتصاب و ارتقای کارکنان و مدیران مؤثر است.	۱	۲	۳	۴
۷۴		نتایج آموزش به صورت سازمانی و فردی تفسیر و ارزشی و پاداش داده می‌شود.	۱	۲	۳	۴
۷۵		از برخی روش‌های توسعه (مثل مشاوره، کانون ارزشی، مربی، متورینگ) برای توسعه مدیران استفاده می‌شود.	۱	۲	۳	۴
۷۶	چهارم	برنامه آموزشی و توسعه‌ای افراد (IDP) تهیه و بر اساس آن آموزش‌ها اجرا می‌شود.	۱	۲	۳	۴
۷۷		کانون ارزشی نقش مهمی در جذب، ارتقا و توسعه بر اساس مدل‌های شایستگی ایفا می‌کند و مصداق رفتار همه شایستگی‌ها مشخص شده است و شایستگی‌های حال و آینده سازمان در استخدام و توسعه کارکنان مدنظر قرار می‌گیرد.	۱	۲	۳	۴
۷۸		فرایندها و ساختار سازمانی حوزه‌های آموزش، مدل شایستگی و توسعه طراحی و اجرا می‌شده است.	۱	۲	۳	۴
۷۹		حداقل یکی از سنجش‌های (متورینگ) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است.	۱	۲	۳	۴
۸۰		ارزشی شایستگی‌های مدیران و کارکنان بر اساس روش‌های ارزشی انجام می‌شود.	۱	۲	۳	۴
۸۱		شایستگی‌های مدیران در سطوح مختلف تعریف شده است و نیازهای آموزشی و توسعه‌ای مدیران بر اساس ارزشی شایستگی‌ها تعیین می‌شود.	۱	۲	۳	۴
۸۲		برنامه توسعه مدیران بر اساس شایستگی و نیازهای تعیین شده تنظیم و اجرا می‌شود.	۱	۲	۳	۴
۸۳	پنجم	همه ارتقاها و انتصابات مدیران بر اساس ارزشی و توسعه شایستگی انجام می‌شود.	۱	۲	۳	۴
۸۴		برنامه کوچینگ و متورینگ به روش‌های متنوع در برخی از بخش‌های سازمان اجرا می‌شود.	۱	۲	۳	۴
۸۵		سامانه‌های کامل و دقیق برای مدیریت و اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای طراحی و استقرار داده شده است و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) برای آموزش، یادگیری، متورینگ و تعریف شده و ارزشی اقدامات این فرایند بر اساس شاخص‌های کلیدی عملکرد سنجیده و تحلیل شده، بهبود می‌یابد.	۱	۲	۳	۴

کاربرگی ۹: فرایند آموزش، یادگیری و توسعه منابع انسانی					
اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند					
ردیف	سطح	امتیاز			
۳۶	ششم	۱	۲	۳	۴
		۱	۲	۳	۴
		۱	۲	۳	۴
		۱	۲	۳	۴
		۱	۲	۳	۴
		۱	۲	۳	۴
		۱	۲	۳	۴
		۱	۲	۳	۴
		۱	۲	۳	۴
		۱	۲	۳	۴
۳۷		۱	۲	۳	۴
۳۸		۱	۲	۳	۴
۳۹		۱	۲	۳	۴
۴۰	هفتم	۱	۲	۳	۴
۴۱		۱	۲	۳	۴
۴۲		۱	۲	۳	۴
۴۳		۱	۲	۳	۴
۴۴		۱	۲	۳	۴
۴۵		۱	۲	۳	۴
۴۶		۱	۲	۳	۴
۴۷		۱	۲	۳	۴
۴۸		۱	۲	۳	۴
۴۹		۱	۲	۳	۴

مدیریت استعداد و جانشین‌پروری

تعریف: شناسایی، پرورش و توسعه استعدادها و نخبگان، شناسایی مشاغل و پستهای کلیدی سازمان و پرورش افراد مناسب برای این مشاغل. توانمندسازی ایجاد سازوکارهایی برای بهبود و رشد تواناییهای کارکنان و افزایش ارزش فرد برای سازمان. توانمندسازی درصدد تفویض اختیار و مسئولیت به افراد و تیمها به منظور ایجاد احساس توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان است.

اهداف: جذب، حفظ و توسعه استعدادها و افراد با عملکرد بالا در سازمان. تعریف روشها و سازوکارهای جانشین‌پروری در سازمان و نهادینه‌سازی اقدامات جانشین‌پروری در سازمان، افزایش نرخ انتصاب و ارتقا از درون، حفظ سرمایه‌های کلیدی در سازمان، افزایش نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری روی افراد. تفویض اختیار به تیمهای توانمند و نهادینه‌سازی همکاری و عملکرد تیمی؛ افزایش سرعت و دقت در کارهایی که نیاز به تخصص و مهارتهای مختلف دارد؛ ایجاد احساس خود تعیین‌کنندگی، اعتماد، رشد و ارزشمندی در همه کارکنان سازمان؛ سرمایه‌گذاری روی افراد و تیمها و دادن مسئولیت تفویض اختیار به آنها در راستای انجام مؤثر کارها؛ افزایش بهره‌وری و هویت شغلی در کارکنان است.

پیش‌نیازها: تدوین سیاست مدون برای مدیریت استعداد، شناسایی مشاغل استراتژیک و کلیدی، تدارک منابع انسانی، مالی و فیزیکی، توسعه مهارتها و تواناییهای لازم برای متولیان مدیریت استعداد، برند کارفرما، وجود ساختار سازمانی کلان و تفصیلی، شناسایی افراد پاره‌وقت، موقت و نزدیک‌بازنشستگی، تعیین متولی برای جانشین‌پروری در کل سازمان، تعیین متولی در هر واحد برای فعالیتهای جانشین‌پروری، وجود اطلاعات پرسنلی کامل از همه کارکنان (شامل اطلاعات مربوط به رشته تحصیلی، تجربیات، سوابق آموزشی، مهارتها، نمره‌های ارزیابی عملکرد)، وجود مستندات فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی؛ طراحی ساختار و مقررات مناسب برای تیمهای کاری، تعیین مسئول مشخص برای هماهنگی تیمهای کاری در کل سازمان، یکپارچه‌سازی توسعه تیمها با برنامه استراتژیک منابع انسانی، تدارک منابع انسانی، تجهیزات ارتباطی، اداری و مالی، ایجاد مهارت کار کردن به روش

تیمی، آموزش مهارت‌های مسئولیت‌پذیری، ارزیابی عملکرد و برنامه مسیر پیشرفت حرفه‌ای.

مفاهیم اساسی: شناسایی مشاغل کلیدی، توسعه رهبری، مدل شایستگی، کانون ارزیابی، خزانه استعداد و باشگاه نخبگان، تیمهای کاری، کانونهای ارزیابی، پروفایل شایستگی برای جذب استعدادها، ارزیابی شایستگیهای فردی و مسیر حرفه‌ای استعدادها.

وضعیت تعالی عملیاتی فرایند مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در هفت مرحله بلوغ به این شرح است:

کاربرگ ۱۰: فرایند مدیریت استعداد و جانشین‌پروری						ردیف	سطح
اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند						۱	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	دستورالعمل اولیه‌ای برای هدایت فعالیتهای استعدادها و جانشین‌پروری تدوین شده است.
۶	۵	۳	۳	۲	۱	۰	شاخصهای شناسایی پستهای حیاتی و کلیدی در حوزه فنی - تخصصی و مدیریتی به صورت دقیق مشخص نیست.
۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰	بر اثر فشارهای کاری با تقاضاهای نیروی، کمیته‌های خاصی از نخبگان به صورت پراکنده و موقت شکل می‌گیرند؛ ولی اختیار چندانی هم ندارند.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	تیمها و کمیته‌های متشکل از نخبگان سازمان متناسب با نیاز تشکیل می‌شود و در مواردی حق تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری دارند.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	شاخص‌های لازم برای تیمهای کاری شناسایی شده و در اعضای تیم ایجاد می‌شود.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	تقریض اختیار به برخی از استعدادها در سازمان انجام می‌شود.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	افراد نخبه برای پستهای استراتژیک (حیاتی و کلیدی) به صورت نیاز به انتخاب جانشین شناسایی می‌شوند.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	پستهای حیاتی و کلیدی در حوزه فنی - تخصصی و مدیریتی به طور کلی به افراد با عملکرد بالا و شایسته تفویض می‌گردد.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	تقریض اختیار استعداد و نخبگان هر کدام از واحدها متناسب با تخصص صورت می‌گیرد.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سازمان عضویت افراد در جمعهای متنوع (Community) به منظور تصمیم‌سازی را تشویق می‌کند.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	از تیمهای نخبه در زمینه مذاکره، حل مسأله و حل تعارضها استفاده می‌شود.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	تقدیم اهداف، مرزها، فعالیتهای محوله، مسئولیتهای منابع هر تیم در دستورالعمل مدون کار تیمی مشخص است.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	دستورالعمل مدون برای اختیارات هر واحد تدوین شده، ولی ارزیابی آن ارزیابی نمی‌شود.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	فهرست افراد با عملکرد بالا و شایسته به طور مرتب (شش ماه یکبار) تهیه می‌شود.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	شاخصهای شناسایی متناظر و پستهای حیاتی و کلیدی در حوزه فنی - تخصصی و مدیریتی مشخص شده است.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	یک پروتکل شایستگی برای جذب استعدادها تدوین شده است.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	شایستگی استعدادها به روش بازخورد رسمی، کارون ارزیابی، ارزیابی مربیان و ارزیابی مراکز حرفه‌ای، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	تعمدات عملکردی تیم، برنامه زمانی و بودجه و منابع مورد نیاز مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	تیمهای کاری غیرضروری با یک برنامه‌ریزی منظم، منحل شده و اعضای آنها برای تیمهای دیگر آماده می‌شوند و درسهای آموخته شده، مستند می‌شود.
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	برخی از تیمها (کمیته یا شوراهای) نقش تصمیم‌سازی محلی را برعهده دارند و اختیارات به آنها تفویض شده است.

کارتیگ ۱۰: فرایند مدیریت استعداد و جانشین‌پروری

فرایند مدیریت استعداد و جانشین‌پروری					
اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند					
ردیف	موضوع	امتیاز			
۲۱	مدیران وظایف بزرگ را به وظایف ساده تقسیم کرده برای ایجاد حس موفقیت به کارکنان یا تیمهای نخبه واگذار می کنند و به تدریج وظایف بزرگ تر را تفویض می کنند.	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	چهارم
۲۲	در کانون ارزیابی، استعدادهای شناسایی شده، تحت مربیگری قرار می گیرند و باشگاه ورزشی (خواند استعداد / باشگاه نخبگان) برای توسعه وجود دارد.	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	
۲۳	تفشهای کلیدی (مدیران ارشد، مدیر منابع انسانی و خود فرد) در جانشین‌پروری شناسایی شده، با هم در تعامل مستمرند (هر فصل حداقل یک جلسه).	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	
۲۴	مسیر حرفه‌ای استعدادهای مشخص است و در اکثر مشاغل حیاتی و کلیدی، اعضای باشگاه نخبگان گراوده شده‌اند و به طور ماهیانه با مدیران ارشد جلسه دارند.	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	
۲۵	برخی از تیمهای کاری اختیار تصمیم‌گیری دارند و عملکرد تیمهای کاری با عملکرد واحد و سازمان هم‌راستا شده و شاخصهای کمی سنجش عملکرد تیمی مورد ارزیابی قرار می گیرد.	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	
۲۶	از تفویض اختیار مکروس (پایین به بالا) خودداری می‌شود و از استعدادهای خواسته می‌شود که به جای درخواست کمک با رهنموده راه‌حل پیشنهاد نمایند.	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	پنجم
۲۷	کارکنان پیش از نیمی از مشکلات را حل می کنند و مدیران وقت آزاد بیشتری برای مسائل نو و خیر روزمره دارند.	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	
۲۸	از ترانسندیمهای HRIS برای بهینه‌سازی مدیریت استعدادهای جانشین‌پروری استفاده می‌شود.	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	
۲۹	حداقل یکی از سنجیمهای (متریک) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است.	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	
۳۰	تیمهای خودگردان در سازمان ایجاد شده است که همه فعالیتهای استخدام، پاداش، اخراج و برچسبندی خود را انجام می‌دهند.	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	
۳۱	نیازمندیهای کاری پستهای حیاتی و کلیدی از طریق روشهایی همچون نمودار سازمانی، بحران در روزند کارخانه، مدیران شرح مشاغل و مدل شایستگی شناسایی می‌شود.	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	ششم
۳۲	به طور مرتب از افراد مشارکت‌کننده در مورد فرایند مدیریت استعدادهای بازخورد گرفته می‌شود و مدیران ارشد سازمان تعامل نزدیکی با باشگاه نخبگان دارند و آنها را متناسب با نیازمندیهای کاری برای مشاغل حیاتی و کلیدی آماده می کنند.	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	
۳۳	شاخصهای کلیدی عملکرد (KPI) برای مدیریت استعدادهای جانشین‌پروری شناسایی و تعریف شده است و ارزیابی مدیریت استعدادهای جانشین‌پروری بر اساس شاخصهای کلیدی عملکرد (KPI) سنجیده و تحلیل شده، بهبود می‌یابد.	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	
۳۴	برنامه مدرن برای افراد منتخب با مشارکت آنها وجود دارد و بر اساس مسیرهای جانشینی هر کدام، توسعه لازم صورت می‌گیرد.	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶	

کاربرگ ۱۰: فرایند مدیریت استعداد و جانشین‌پروری									
ردیف	موضوع	اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند							
		امتیاز							
۳۵	هفتم	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	هر کدام از مدیران ارشد به طور رسمی، متور حداقل یک نفر از اعضای باشگاه نخبگان هستند و برنامه نخبه‌یابی، نخبه‌داری و نخبه‌پروری به طور سیستماتیک اجرا و به طور سالانه پیشرفت را اندازه‌گیری می‌کنند.
۳۶		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	عملکرد افراد با توجه به برنامه توسعه فردی هر کدام ارزیابی می‌شود و اقدامات اصلاحی در زمینه زمان و محتوا صورت می‌گیرد.
۳۷		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	کارشناسان به اندازه مدیران در انتخاب منابع لازم برای انجام کار (حق تخصیص منابع) حق تصمیم‌گیری دارند و در این زمینه دستورالعمل مدونی وجود دارد.
۳۸		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	اقدامات منابع انسانی مجزایی مشخص باشگاه نخبگان طراحی و اجرا می‌شود و اعضای باشگاه نخبگان دارای مسیر حرفه‌ای پویا بوده و در تقصیر و پستیهای حیاتی و کلیدی به کار گمارده می‌شوند.
۳۹		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	اکثر مدیران سازمان، کارشناسان قبلی سازمان بوده‌اند و بر اساس فرایند توانمندسازی، در رده‌های مدیریتی مشغول به فعالیت هستند.
۴۰	هشتم	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	کارشناسان به اندازه مدیران به اطلاعات مرتبط واحد خود دسترسی دارند و کارکنان سازمان در کنار مدیران اختیار تصمیم‌گیری دارند.
۴۱		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	احساس خود ارزیابی (خوابشگی شخصی)، احساس انتخاب، توان اثرگذاری، معنی‌داری، ارزشمندی و احساس اعتماد و امنیت کارکنان به صورت سالانه ارزیابی و نتایج آن بررسی و روند کلی تحلیل می‌شود.
۴۲		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	همسویی استراتژیک این فرایند با استراتژیهای سازمان به طور سالانه سنجیده و تحلیل شده، بهبود می‌یابد.
۴۳		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	فرایند نخبه‌یابی، نخبه‌پروری و نخبه‌داری نهادینه شده است.
۴۴		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	در باشگاه نخبگان برای همه پستیهای حیاتی و کلیدی حداقل سه نفر شناسایی شده است و کانون ارزیابی به طور مرتب ثمرات با عملکرد بالا را شناسایی و به باشگاه معرفی می‌کند.
۴۵	هفتم	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	پیش از تبعی از مشاغل مدیریتی به وسیله اعضای باشگاه نخبگان اشغال شده است.
۴۶		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	همه سنجیده‌های (متریکز) منابع انسانی در این فرایند، در سه سال گذشته مطابق استاندارد بوده است.
۴۷		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	فرایند مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری به طور مرتب بر اساس نیازهای سازمان بازنگری می‌شود و بهبود می‌یابد.
۴۸		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	برنامه‌های مدون توسعه رهبری برای باشگاه نخبگان وجود دارد تا نیازهای آینده سازمان و بخش مورد فعالیت را شناسایی کنند و برآورده سازند.
۴۹		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	سازمان در فرایند مدیریت استعداد و جانشین‌پروری برای بقیه سازمانها به عنوان الگو و مرجع استاندارد شناخته می‌شود.

نتایج منابع انسانی

کاربرگ ۱۱: نتایج منابع انسانی

امتیاز					ردیف	سطح
۰	۱	۲	۳	۴	۱	اول
۰	۱	۲	۳	۴	۲	
۰	۱	۲	۳	۴	۳	
۰	۱	۲	۳	۴	۴	
۰	۱	۲	۳	۴	۵	
۰	۱	۲	۳	۴	۶	اول
۰	۱	۲	۳	۴	۷	
۰	۱	۲	۳	۴	۸	
۰	۱	۲	۳	۴	۹	
۰	۱	۲	۳	۴	۱۰	
۰	۱	۲	۳	۴	۱۱	دوم
۰	۱	۲	۳	۴	۱۲	
۰	۱	۲	۳	۴	۱۳	
۰	۱	۲	۳	۴	۱۴	
۰	۱	۲	۳	۴	۱۵	
۰	۱	۲	۳	۴	۱۶	سوم
۰	۱	۲	۳	۴	۱۷	
۰	۱	۲	۳	۴	۱۸	
۰	۱	۲	۳	۴	۱۹	
۰	۱	۲	۳	۴	۲۰	

نسبت کارکنان صف به کل کارکنان: تعداد کارکنان در واحدهای اصلی به کل کارکنان.

گزارش جمعیت شناختی: آمار سه ماهه از سبب، جنسیت، سابقه، تحصیلات و مشاغل.

نرخ ارزیابی: تعداد کارکنان دارای فرم ارزیابی به کل کارکنان.

نسبت برنامه فیزیکی: نسبت بودجه برنامه های فیزیکی کارکنان به کل بودجه جبران خدمات.

سراشته هزینه سلامت: نسبت بودجه برنامه های بهداشت و سلامت و درمان کارکنان به کل بودجه منابع انسانی.

سراشته آموزش به ساعت: کل ساعات آموزش به کل کارکنان.

نرخ رشد معزین جانشینان: تعداد جانشینان در سال جاری نسبت به سال قبل.

ضرب نفوذ شرح شغل: تعداد شرح مشاغل ابلاغ شده به کل مشاغل و کل کارکنان.

نرخ خروج شش ماه اول استخدام: تعداد کارکنان مستعفی به کل کارکنان استخدام شده در شش ماه اول.

نرخ خودارزیابی: تعداد کارکنان دارای فرم خودارزیابی به کل کارکنان.

نسبت تحلیل مصاحبه های خروج: مصاحبه های خروج تحلیل شده به کل کارکنان ترک خدمت کرده.

سراشته پیشگیرانه حوادث و بیماریها: نسبت بودجه برنامه های سلامت پیشگیرانه کارکنان به کل بودجه منابع انسانی.

سراشته آموزش به هزینه: کل بودجه آموزش به کل کارکنان.

نرخ ارتقاء: تعداد کارکنان ارتقا یافته به کل ارتقاها در یک سال.

نرخ مال بودن توزیع گروه های شغلی: توزیع گروه های شغلی به صورت توزیع نرمال.

نسبت ارتقای افقی: تعداد کارکنانی که به صورت افقی ارتقا یافته اند به کل ارتقاها در یک سال.

میانگین امتیاز ارزیابی عملکرد منابع مختلف ارزیابی: میانگین منابع متعدد ارزیابی و داشتن واریانس مناسب.

نسبت هزینه اضافه کاری: نسبت بودجه اضافه کاری به کل بودجه جبران خدمات.

کاربرگ ۱۱: نتایج منابع انسانی

کاربرگ ۱۱: نتایج منابع انسانی							
اطلاعات منابع انسانی لازم در این فرایند						ردیف	سطح
امتیاز							
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	پنجم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	چهارم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	ششم
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	

کاربرگ ۱۱: نتایج منابع انسانی					
اقدامات منابع انسانی لازم در این فرایند					
ردیف	مطلع	امتیاز			
۳۹	نرخ انحراف زمانی: میزان ساعات کار شناور در نظر گرفته شده برای کارکنان نسبت به کل ساعت کاری.	۱	۲	۳	۴
۴۰	نرخ شکایت درونی: میزان شکایت کارکنان دستگاه اجرایی نسبت به کل کارکنان.	۱	۲	۳	۴
۴۱	نسبت نفوذ مربیگری و متورینگ: تعداد کارکنان دارای مربی یا متور نسبت به کل کارکنان.	۱	۲	۳	۴
۴۲	عمق جانشین‌پروری: تعداد جانشین آماده نسبت به تعداد افراد وارد شده به برنامه جانشین‌پروری.	۱	۲	۳	۴
۴۳	تعداد لایه‌های سازمانی: تعداد لایه‌های دستگاه اجرایی از تفرول دستگاه اجرایی تا رده آخر.	۱	۲	۳	۴
۴۴	نسبت انتخاب: تعداد کارکنان وارد شده به فرایند مصاحبه به ازای هر پست بلافاصله پس از ورود شاغل.	۱	۲	۳	۴
۴۵	نسبت پرداخت بر اساس عملکرد: میزان پرداخت بر اساس عملکرد نسبت به کل پرداختها به هر نفر.	۱	۲	۳	۴
۴۶	مزا یا مشوقهای انتخابی به ازای هر فرد: میزان مزایای قابل انتخاب نسبت به کل مزایا.	۱	۲	۳	۴
۴۷	نرخ شکایت بیرونی: تعداد شکایات بیرونی گرفته از دستگاه اجرایی در یک سال نسبت به کل مراجعان به دستگاه.	۱	۲	۳	۴
۴۸	نرخ تسهیم دانش: ساعات تدریس مدرسان درونی نسبت به کل ساعات آموزش.	۱	۲	۳	۴
۴۹	نسبت نفوذ برنامه‌های جانشینی: تعداد مشاغل پر شده با برنامه جانشین‌پروری نسبت به کل پستهای جایانی و کلیدی.	۱	۲	۳	۴

هفتم

سطح تعالی نتایج منابع انسانی
جدول ۱ سطح تعالی نتایج منابع انسانی

سطح	مرحله بلوغ	امتیاز	درصد	رنگ
۱	پراکنده	تا ۱۸۹	تا ۱۹ درصد	قرمز
۲	مبتدی یا انفعالی	تا ۲۵۰	تا ۲۵ درصد	قرمز
۳	مقدماتی یا واکنشی	تا ۳۲۹	تا ۳۳ درصد	زرد
۴	میانی یا فعال	تا ۴۳۵	تا ۴۳ درصد	زرد
۵	پیشرفته یا فوق فعال	تا ۵۷۴	تا ۵۷ درصد	زرد
۶	بهینه یا پیشرو	تا ۷۵۸	تا ۷۵ درصد	سبز
۷	متعالی یا جهانی	تا ۱۰۰۰	تا ۱۰۰ درصد	سبز

نتایج سازمانی

این نتیجه‌های منابع انسانی باید کارکنان را در جهت تحقق نتایج سازمانی سوق دهند. نتایج سازمانی در این مدل حالت جهت‌دهنده و راهنما دارند و متناسب با دستگاه‌های اجرایی، نتایج و پیامدهای سازمانی شامل هفت مورد کارایی دستگاه اجرایی، خوش‌نامی و تصویر سازمانی و مسئولیت اجتماعی، سلامت اداری، رضایت و تکریم ارباب رجوع، سازوکارهای الکترونیک، نتیجه‌گرایی و بازآفرینی خدمات دولتی و کیفیت و ارزش‌آفرینی خدمات دولتی می‌شوند.

نگرشهای منابع انسانی

همان‌گونه که مستحضرید کیفیت خدمات عمومی و دولتی مرهون کارکنان راضی، مشتاق و متعهد است. یکی از دغدغه‌های اصلی سازمانهای دولتی و عمومی ایجاد رضایت در شهروندان از طریق ارائه خدمات مناسب است. تردیدی نیست که یکی از اهرمهای کلیدی ایجاد رضایت اجتماعی، داشتن منابع انسانی راضی و توانمند با نگرشهای مثبت است.

نگرشهای شغلی کارکنان در استاندارد ۳۴۰۰۰ از متغیرهای رضایت شغلی (JS) ۳۳-۱ (رضایت از نفس کار ۴-۱، رضایت از مافوق ۵-۱۱، رضایت از حقوق

۱۷-۱۲، رضایت از همکاران ۱۸-۲۲، رضایت از ارتقا ۲۳-۲۸، رضایت از عوامل نگهدارنده (۲۹-۳۳)، تعهد سازمانی (OC) ۳۴-۴۲، ماندگاری - عدم تمایل به ترک خدمت - (TI) ۴۳-۴۶، بهداشت روان شناختی (PW) ۴۷-۵۵، تعادل کار و زندگی (WLB) ۵۶-۶۲، عجزین شدن با شغل / پیوند کاری (JI) ۶۳-۶۹، اشتیاق و پیوند سازمانی (OE) ۷۰-۸۱، حمایت سازمانی ادراک شده (POS) ۸۲-۸۷، هویت سازمانی (OI) ۸۸-۹۳، رفتارهای شهروندی (OCB) ۹۴-۹۹ تشکیل شده است.

خواهشمند است بدون ذکر نام، پس از تکمیل پرسشنامه، آن را به کارشناسان منابع انسانی سازمان عودت فرمایید. بدیهی است پاسخهای شما کاملاً محرمانه تلقی می شود. قابل ذکر است که تکمیل این پرسشنامه به ۱۰ تا ۲۵ دقیقه زمان نیاز دارد. پیشاپیش از همکاری شما سپاسگزاریم.

با تشکر مدیریت منابع انسانی

بخش اول

سن: زیر ۲۵ سال <input type="checkbox"/> ۲۶-۳۳ سال <input type="checkbox"/> ۳۴-۴۱ سال <input type="checkbox"/> ۴۲-۴۹ سال <input type="checkbox"/> بیشتر از ۴۹ سال <input type="checkbox"/>
جنسیت: زن <input type="checkbox"/> مرد <input type="checkbox"/>
سابقه کار: کمتر از ۵ سال <input type="checkbox"/> ۵-۱۰ سال <input type="checkbox"/> ۱۱-۱۵ سال <input type="checkbox"/> ۱۶-۲۰ سال <input type="checkbox"/> ۲۱ سال به بالا <input type="checkbox"/>
سابقه کار در محل خدمت فعلی: کمتر از ۵ سال <input type="checkbox"/> ۵-۱۰ سال <input type="checkbox"/> ۱۱-۱۵ سال <input type="checkbox"/> ۱۶-۲۰ سال <input type="checkbox"/> ۲۱ سال به بالا <input type="checkbox"/>
میزان تحصیلات: زیر دیپلم <input type="checkbox"/> دیپلم <input type="checkbox"/> کاردانی <input type="checkbox"/> کارشناسی <input type="checkbox"/> کارشناسی ارشد <input type="checkbox"/> دکتری و بالاتر <input type="checkbox"/>
پست سازمانی فعلی: کارگر <input type="checkbox"/> کارمند <input type="checkbox"/> کاردان/ تکنسین <input type="checkbox"/> کارشناس <input type="checkbox"/> کارشناس ارشد <input type="checkbox"/> کارشناس مسئول <input type="checkbox"/> رئیس <input type="checkbox"/> مدیر <input type="checkbox"/> سایر <input type="checkbox"/>

بخش دوم

ردیف	سؤال	کاملاً موافقم	موافقم	تا حدودی موافقم	تا حدودی موافقم	معاذم	کاملاً موافقم
۱	کار من تلاش برانگیز و خشنود کننده است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲	کار من کاری مفید و سودمند برای جامعه است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۳	کار من کار معمولی، ساده و غیر جذاب است و به همین دلیل برایم خیلی جالب نیست ^⑧ .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴	کار من کاری کسل کننده و خسته کننده است ^⑧ .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵	هر وقت بخواهم می توانم به سرپرستم (ما فوقم) رجوع کنم و او همیشه در دسترس است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶	سرپرستم برای انجام کار با من مشورت می کند و در حیطه کاری به من آزادی عمل می دهد.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷	سرپرستم کار خوب را تحسین و تشویق می کند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۸	سرپرستم فردی صمیمی و خوش قلب است و آداب معاشرت را رعایت و حرمت زیردستان را نگه می دارد.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۹	سرپرستم در جریان مسائل و اوضاع واحد خود قرار دارد و در کارش خبره، ماهر و باهوش است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۰	سرپرستم فردی کم حوصله، آزار دهنده، بیگانه، لجباز، عصبانی و تند مزاج نیست.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۱	سرپرستم وقتی کاری را به من می سپارد آن را به روشنی شرح می دهد.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۲	حقوق ماهیانه ام کمتر از استحقاق من بوده و غیر منصفانه است ^⑧ .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۳	حقوق ماهیانه ام متناسب با تلاش و زحمات من نیست ^⑧ .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۴	حقوق دریافتی ام برای پرداخت مخارج عادی زندگی کم کافی است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۵	حقوق ماهیانه ام با توجه به بودجه و امکانات سازمان، سهم عادلانه ای است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۶	حقوق و مزایای دریافتی من به خوبی سازمانهای مشابه می باشد.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۷	سازمان دارای سیستم پرداخت خوبی برای کارکنان می باشد و منافع کافی به کارکنان می رساند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۸	همکارانم احساس مسئولیت دارند و فعال و سختکوش هستند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱۹	همکارانم افرادی پرحرف، مزاحم، ناسازگار، ستیزه جو، کج خلق و تنگ نظرند (R).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۰	همکارانم انسانهای بلند نظر، با گذشت، امین، راز نگهدار، وفادار و مورد اعتمادند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ردیف	سؤال	کاملاً موافقم	موافقم	تا حدودی موافقم	تا حدودی مخالفم	مخالفم	کاملاً مخالفم
۲۱	همکارانم افرادی تنبل و کم کار، کسل کننده و غیر صمیمی هستند [®] .	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰
۲۲	همکارانم مشوق هستند و در من انگیزه کار ایجاد می کنند.	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰
۲۳	شغلم موجب افزایش دانش و تخصص من می شود.	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰
۲۴	در شغل من ترفیحات و ارتقا را برحسب قابلیت و توانایی کارکنان به آنان می دهند.	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰
۲۵	خط مشی و سیاستهای ارتقا و انتصاب عادلانه و منصفانه است.	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰
۲۶	جایگاه شغلی ام متناسب با شایستگیها و قابلیت هایم نیست [®] .	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰
۲۷	اگر کارکنان به خوبی به وظایفشان عمل کنند ترفیحات به طور منظم داده می شود.	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰
۲۸	در شغل من امکان پیشرفت، رشد و ترفیع نسبتاً مطلوب است.	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰
۲۹	فضای کار و اتاق کاری من مناسب است.	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰
۳۰	محیط کاری من، از نظر سر و صدا مناسب است.	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰
۳۱	تجهیزات اداری (میز، صندلی و لوازم و غیره) در حد مناسبی است.	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰
۳۲	محیط کاری من، از نور و تهویه مناسبی برخوردار است.	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰
۳۳	ساختمان مورد استفاده (آسانسور، راهروها، فضای رستوران و غیره) از کیفیت مناسبی برخوردار است.	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰
۳۴	احساس وابستگی عاطفی نسبت به سازمانم دارم.	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰
۳۵	بسیار خوشحال می شوم تا مابقی عمر شغلی خودم را در این سازمان بگذرانم.	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰
۳۶	در حال حاضر، سازمانم را ترک نمی کنم، چرا که نسبت به افراد درون آن احساس تعلق دارم.	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰
۳۷	در حال حاضر ترک این سازمان، مشکلات خانوادگی زیادی در زندگی ام ایجاد می نماید.	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰
۳۸	ترک این سازمان در شرایط فعلی از لحاظ اقتصادی برایم بسیار پرهزینه می باشد.	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰
۳۹	اگر سازمانم را ترک کنم، شغل دیگری پیدا نمی کنم و منافع و مزایای زیادی را از دست می دهم.	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰
۴۰	احساس تکلیف اخلاقی می کنم که در سازمانم بمانم.	<input type="checkbox"/> ۵	<input type="checkbox"/> ۴	<input type="checkbox"/> ۳	<input type="checkbox"/> ۲	<input type="checkbox"/> ۱	<input type="checkbox"/> ۰

ردیف	سؤال	کاملاً موافقم	موافقم	تا حدودی موافقم	تا حدودی موافقم	مطلقاً موافقم	کاملاً موافقم
۴۱	اگر یک شغل بهتر در سازمانی دیگر به من پیشنهاد شود، احساس می‌کنم درست نیست که آن را بپذیرم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴۲	به نظر من وفاداری به سازمانم، یک ارزش است و رفتن از این سازمان به سازمانی دیگر کار درستی نیست.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴۳	بعضی وقتها به فکر کار کردن در سازمانهای دیگر می‌افتم. ^(۸)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴۴	در ۱۲ ماه گذشته به صفحات فرصتهای شغلی روزنامه‌ها و سایتها نگاه کرده‌ام. ^(۸)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴۵	قصد دارم از امروز فقط به مدت یک سال در این سازمان کار کنم و بعد اینجا را ترک می‌کنم. ^(۸)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴۶	یقین دارم که سازمان محل خدمتم را هیچ وقت ترک نخواهم کرد.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴۷	در شش ماه گذشته سرحال بوده و کاملاً احساس بهبودی و تندرستی می‌کنم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴۸	در شش ماه گذشته احساس ضعف، بی‌حالی و بی‌رمقی، بیماری و مریض‌حالی نداشته‌ام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۴۹	در ماههای اخیر بر اثر نگرانی و دلشوره مشکل خواب‌زدگی یا مشکل به خواب رفتن نداشته‌ام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵۰	در ماههای اخیر احساس نگردهام که تحت استرس و فشار قرار دارم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵۱	در شش ماه گذشته کارهایم را به خوبی انجام داده و از کیفیت و نحوه انجام کارهایم خشنود بوده‌ام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵۲	تصمیمهایی که اخیراً قتهام به گزینهای بوده است که احساس مفید بودن، شایستگی و لیاقت بکنم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵۳	در این اواخر از فعالیتهای روزانهام لذت می‌برم و افکاری حاکی از بی‌ارزش بودن را تجربه نکرده‌ام.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵۴	در این اواخر احساس کرده‌ام که حوصله، شوق و علاقه لازم را جهت انجام کارها ندارم. ^(۸)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵۵	در ماههای اخیر احساس می‌کنم افکار منفی و نومیدکننده به ذهن من خطور نمی‌کند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵۶	بعد از کار به اندازه‌ای خسته می‌شوم که نمی‌توانم کاری برای خانوادهام انجام دهم. ^(۸)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵۷	ساعات کار من به گزینهای است که نمی‌توانم وقت کافی برای زندگی صرف کنم. ^(۸)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۵۸	وقتی از سر کار به خانه برمی‌گردم، انرژی زیادی برای انجام کار در خانه دارم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ردیف	سؤال	کاملاً موافقم	موافقم	تا حدودی موافقم	تا حدودی مخالفم	مخالفم	کاملاً مخالفم
۵۹	مسئولیت خانوادگی ام به گزینهای است که می توانم کار را به نحو احسن انجام دهم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶۰	ساعات کاری من مناسب است و زمان مفیدی برای اعضای خانواده ام صرف می کنم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶۱	وقتی از سر کار برمی گردم به دلیل خستگی، نقشهای زندگی را خوب ایفا نمی کنم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶۲	استرس در کار و مشکلات کاری، تمرکز مرا در زندگی به هم نمی زند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶۳	قبلاً خیلی به کارم اهمیت می دادم، ولی در حال حاضر چیزهای دیگری برای من مهم شده اند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶۴	من تا زمانی در سر کار می مانم که آن را تمام کنم، حتی اگر در آن ساعت پولی به من پرداخت نشود.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶۵	هنگامی که، مشغول به کار می شوم، گذشت زمان را حس نمی کنم و آنچه که در پیرامونم رخ می دهد را فراموش می کنم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶۶	بهترین رضایت زندگی من از شغلم ناشی می شود و در کار خود غرق هستم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶۷	حضور در صبح زود در سر کار بهترین حالت برای من است و دوست دارم سریع تر در محل کار حاضر شوم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶۸	معمولاً کمی زود به سر کار می روم تا همه چیز را آماده کنم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۶۹	من با شغلم زندگی می کنم و هنگامی که به سختی کار می کنم، خوشحالم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷۰	انتظاراتی را که در سازمان از من می رود به خوبی می دانم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷۱	همه منابع و تجهیزات لازم برای انجام کارها به درستی را دارم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷۲	هر روز در محیط کاری فرصت انجام کارها به نحو احسن را دارم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷۳	در هفته گذشته برای انجام کار خوب، از من به شکلی قدردانی شده است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷۴	ما فوق مستقیم من و برخی از همکاران مراقب من هستند و به من اهمیت می دهند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷۵	در سازمان افرادی هستند که مرا برای توسعه خودم تشویق می کنند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷۶	به نظر می آید نظرات من برای سازمان مهم است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ردیف	سؤال	کاملاً موافقم	موافقم	تا حدودی موافقم	تا حدودی مخالفم	مخالفم	کاملاً مخالفم
۷۷	هدف سازمانم این است که احساس کنم شغل مهمی دارم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷۸	همکارانم و زیردستانم به انجام کار با کیفیت متعهد هستند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۷۹	یک دوست صمیمی در محیط کارم دارم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۸۰	در شش ماه گذشته به منظور پیشرفت من صحبت‌هایی شده است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۸۱	در سال گذشته فرصت‌های رشد و یادگیری خوبی در کارم داشتم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۸۲	سازمانم واقعاً مراقب سلامتی و آرامش من هست.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۸۳	اهداف و ارزشهای من برای سازمانم اهمیت دارد.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۸۴	اگر نیاز به کمک خاصی داشته باشم، روی سازمانم حساب می‌کنم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۸۵	سازمانم در حین بروز مشکلات شخصی، مرا یاری می‌کند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۸۶	سازمانم اشتباهات سهوی مرا می‌بخشد.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۸۷	سازمانم از من فقط به عنوان ابزار استفاده می‌کند. ⑤	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۸۸	من موفقیت‌های سازمانم را موفقیت خودم می‌دانم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۸۹	ارزشهای من و ارزشهای سازمانم، بسیار مشابه هستند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۹۰	هنگامی که کسی یا رسانه‌ای از سازمانم تعریف می‌کند، مانند این است که مرا مورد تمجید قرار داده است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۹۱	عضو این سازمان بودن، مایه مباهات و افتخار من بوده و به خوبی بیانگر پایگاه اجتماعی من است.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۹۲	من نسبت به سرنوشت سازمانم حساسم و خیلی علاقه‌مندم بدانم دیگران در مورد آن چه فکری می‌کنند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۹۳	من سازمانم را در قالب خانواده بزرگی که به آن احساس تعلق دارم توصیف می‌کنم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۹۴	بیشتر به جنبه‌های مثبت شغلم توجه می‌کنم تا جنبه‌های منفی آن.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۹۵	فعالتهایی خارج از حیطه وظایفم انجام می‌دهم که به بهبود تصویر بیرونی سازمانم کمک می‌کند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۹۶	کارکنان سعی می‌کنند تا از بروز مشکلات در رابطه با همکاران جلوگیری کنند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۹۷	به درخواستهای ارباب رجوع، سریع پاسخ می‌دهم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۹۸	مشقاتانه تمایل دارم تا وقتی را در اختیار همکارانم قرار دهم و به همکارانم کمک کنم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۹۹	همکاران به درخواست برای ارائه اطلاعات و گزارشها، سریعاً پاسخ می‌دهند.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

سطح تعالی یا بلوغ عملیاتی نگرشها

جدول ۲ سطح تعالی نگرشها

سطح	مرحله بلوغ	امتیاز	درصد	رنگ
۱	پراکنده	تا ۱۸۹	تا ۱۹ درصد	قرمز
۲	مبتدی یا انفعالی	تا ۲۵۰	تا ۲۵ درصد	قرمز
۳	مقدماتی یا واکنشی	تا ۳۲۹	تا ۳۳ درصد	زرد
۴	میانی یا فعال	تا ۴۳۵	تا ۴۳ درصد	زرد
۵	پیشرفته یا فوق فعال	تا ۵۷۴	تا ۵۷ درصد	زرد
۶	بهینه یا پیشرو	تا ۷۵۸	تا ۷۵ درصد	سبز
۷	متعالی یا جهانی	تا ۱۰۰۰	تا ۱۰۰ درصد	سبز

نحوه امتیازدهی

امتیاز جهت دهنده ها ۶۰۰۰، فرایندهای هفت گانه ۱۴۰۰۰، نگرشهای ده گانه ۱۲۰۰۰ و نتایج منابع انسانی ۲۰۰۰ می باشد. جمع امتیاز، ۳۴۰۰۰ می باشد.

جدول ۳ امتیاز جهت‌دهنده‌ها، فرایندها و نگرشهای مدل تعالی منابع انسانی

شماره	جهت‌دهنده‌ها و فرایندهای منابع انسانی	امتیاز	امتیاز کل
۱	رهبری و استراتژی منابع انسانی	۲۰۰۰	۶۰۰۰
۲	اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی	۲۰۰۰	
۳	نوآوری و مدیریت دانش	۲۰۰۰	
۴	تشکیلات تفصیلی، تحلیل شغل و ارزشیابی مشاغل	۲۰۰۰	۱۴۰۰۰
۵	برنامه‌ریزی منابع انسانی و جذب	۲۰۰۰	
۶	مدیریت عملکرد کارکنان	۲۰۰۰	
۷	جبران خدمات	۲۰۰۰	
۸	روابط کارکنان، سلامت و تأمین اجتماعی	۲۰۰۰	
۹	آموزش، یادگیری و توسعه منابع انسانی	۲۰۰۰	
۱۰	مدیریت استعداد و جانشین‌پروری	۲۰۰۰	
۱۱	رفتارهای شهروندی سازمانی	۱۰۰۰	۱۴۰۰۰
۱۲	هویت سازمانی	۱۰۰۰	
۱۳	حمایت سازمانی ادراک شده	۱۰۰۰	
۱۴	اشتیاق و پیوند سازمانی	۱۰۰۰	
۱۵	عجین شدن با شغل	۱۰۰۰	
۱۶	تعادل کار و زندگی	۱۰۰۰	
۱۷	بهداشت روان‌شناختی	۱۰۰۰	
۱۸	ماندگاری (عدم تمایل به ترک خدمت)	۱۰۰۰	
۱۹	تعهد سازمانی	۱۰۰۰	
۲۰	رضایت شغلی	۳۰۰۰	
۲۱	نتایج منابع انسانی	۲۰۰۰	
	جمع	۳۴۰۰۰	۳۴۰۰۰

سطوح تعالی عملیاتی یا بلوغ

نحوه امتیازدهی در هفت مرحله تعالی عملیاتی یا بلوغ در شکل ۴ نشان داده شده است. هر چقدر اقدامات مشروح در کاربرگها در دستگاه اجرایی پیاده شده باشد، امتیاز بیشتری به آن جهت‌دهنده یا فرایند منابع انسانی تعلق می‌گیرد.

شکل ۴ امتیاز سطح توالی عملیاتی (بلوغ) جهت دهنده‌ها و فرایندهای منابع انسانی

دو سطح اول و دوم با رنگ قرمز نشان داده می‌شود و به این معنی است که دستگاه اجرایی در این زمینه وضعیت مناسبی ندارد. سه سطح سوم، چهارم و پنجم با رنگ زرد نمایش داده شده‌اند و منظور از آن، این است که وضعیت دستگاه اجرایی در پیاده‌سازی اقدامات منابع انسانی در وضعیت نسبتاً قابل قبولی است، ولی نیازمند بهبود است. سطح ششم و هفتم با رنگ زرد ترسیم شده‌اند و نشانگر این است که دستگاه اجرایی در این زمینه وضعیت مناسب و قابل قبولی دارد.

در شکل ۵ وضعیت تعالی نگرشهای منابع انسانی نشان داده شده است. ده نگرش منابع انسانی در هفت مرحله بلوغ نشان داده است که متناسب با بلوغ امتیاز بالاتری را به خود اختصاص می‌دهد.

ضرب امتیازات

مدل تعالی منابع انسانی به گونه‌ای طراحی شده است که اقدامات در سطوح بالاتر مهم‌تر و در عین حال اجرای آنها سخت‌تر است و از این رو به بهبود وضعیت مدیریت منابع انسانی کمک بیشتری می‌کند. بدین ترتیب باید از امتیاز بالاتری برخوردار باشند. با بهره‌گیری از قانون ویر-فخنر، اعداد کاربرگها در سطوح بالاتر از امتیاز بیشتری برخوردارند؛ این وضعیت در جدول ۴ ملاحظه می‌شود.

جدول ۴ ضرب امتیازات سطوح تعالی

امتیاز اکتسابی در کاربرگ							امتیاز اکتسابی در مدل							
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سطح اول	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سطح دوم	۰	۸	۹	۱۱	۱۳	۱۵	۱۷
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سطح سوم	۰	۲۰	۲۳	۲۶	۳۰	۳۵	۴۰
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سطح چهارم	۰	۴۵	۵۲	۶۰	۷۰	۸۰	۹۲
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سطح پنجم	۰	۱۰۶	۱۲۲	۱۴۰	۱۶۱	۱۸۵	۲۱۳
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سطح ششم	۰	۲۳۴	۲۸۱	۳۲۴	۳۷۲	۴۲۸	۴۹۲
۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	سطح هفتم	۰	۵۶۶	۶۵۱	۷۳۹	۸۶۲	۹۹۲	۱۱۴۰

امید است که به کارگیری این مدل موجب بهبود وضعیت منابع انسانی کشور در سازمانهای دولتی و عمومی بشود. قابل ذکر است که در شرکتهای خصوصی مدل ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی، استاندارد معتبری است که به سنجش تعالی (بلوغ عملیاتی) مدیریت منابع انسانی شرکتها از سال ۲۰۱۰ تاکنون کمک شایانی کرده است.

شکل ۵ امتیاز سطح تعالی یا بلوغ نگرشهای منابع انسانی

پیوست ۳: مفاد مهم از قانون کار جمهوری اسلامی ایران در مدیریت منابع انسانی

ماده ۱۰: قرارداد کار علاوه بر مشخصات دقیق طرفین، باید حاوی موارد ذیل باشد: الف) نوع کار یا حرفه یا وظیفه‌ای که کارگر باید به آن اشتغال یابد؛ ب) حقوق یا مزد مبنا و لواحق آن؛ ج) ساعات کار، تعطیلات و مرخصیها؛ د) محل انجام کار؛ هـ) تاریخ انعقاد قرارداد؛ و) مدت قرارداد، چنانچه کار برای مدت معین باشد؛ ز) موارد دیگری که عرف و عادت شغل یا محل ایجاب نماید.

تبصره ۱: در مواردی که قرارداد کار کتبی باشد قرارداد در چهار نسخه تنظیم می‌گردد که یک نسخه از آن به اداره کار محل و یک نسخه نزد کارگر و یک نسخه نزد کارفرما و نسخه دیگر در اختیار شورای اسلامی کار و در کارگاههای فاقد شورا در اختیار نماینده کارگر قرار می‌گیرد.

ماده ۱۱: طرفین می‌توانند با توافق یکدیگر مدتی را به نام دوره آزمایشی کار تعیین نمایند. در خلال این دوره هر یک از طرفین حق دارد، بدون اخطار قبلی و بی‌آنکه الزام به پرداخت خسارت داشته باشد، رابطه کار را قطع نماید. در صورتی که قطع رابطه کار از طرف کارفرما باشد وی ملزم به پرداخت حقوق تمام دوره آزمایشی خواهد بود و چنانچه کارگر رابطه کار را قطع نماید کارگر فقط مستحق دریافت حقوق مدت انجام کار خواهد بود.

تبصره ۱: مدت دوره آزمایشی باید در قرارداد کار مشخص شود. حداکثر این مدت برای کارگران ساده و نیمه ماهر یک ماه و برای کارگران ماهر و دارای تخصص سطح بالا سه ماه می‌باشد.

ماده ۱۶: قرارداد کارگرانی که مطابق این قانون از مرخصی تحصیلی و یا دیگر مرخصیهای بدون حقوق یا مزد استفاده می کنند، در طول مرخصی و به مدت دو سال به حال تعلیق درمی آید.

ماده ۱۷: قرارداد کارگری که توقیف می گردد و توقیف وی منتهی به حکم محکومیت نمی شود در مدت توقیف به حال تعلیق درمی آید و کارگر پس از رفع توقیف به کار خود بازمی گردد.

ماده ۱۸: چنانچه توقیف کارگر به سبب شکایت کارفرما باشد و این توقیف در مراجع حل اختلاف منتهی به حکم محکومیت نگردد، مدت آن جزء سابقه خدمت کارگر محسوب می شود و کارفرما مکلف است علاوه بر جبران ضرر و زیان وارده که مطابق حکم دادگاه به کارگر می پردازد، مزد و مزایای وی را نیز پرداخت نماید.

تبصره ۱: کارفرما مکلف است تا زمانی که تکلیف کارگر از طرف مراجع مذکور مشخص نشده باشد، برای رفع احتیاجات خانواده وی، حداقل ۵۰ درصد از حقوق ماهیانه او را به طور علی الحساب به خانواده اش پرداخت نماید.

تبصره ۲: چنانچه کارگر بدون عذر موجه حداکثر ۳۰ روز پس از رفع حالت تعلیق، آمادگی خود را برای انجام کار به کارفرما اعلام نکند و یا پس از مراجعه و استنکاف کارفرما، به هیئت تشخیص مراجعه ننماید، مستعفی شناخته می شود که در این صورت کارگر مشمول اخذ حق سنوات به ازای هر سال یک ماه آخرین حقوق خواهد بود.

ماده ۲۱: قرارداد کار به یکی از طرق زیر خاتمه می یابد: الف) فوت کارگر، ب) بازنشستگی کارگر، ج) از کارافتادگی کلنی کارگر، د) انقضای مدت در قراردادهای کار با مدت موقت و عدم تجدید صریح یا ضمنی آن، ه) پایان کار در قراردادهایی که مربوط به کار معین است، و) استعفای کارگر.

ماده ۲۲: در پایان کار، کلیه مطالباتی که ناشی از قرارداد کار و مربوط به دوره اشتغال کارگر در موارد فوق است، به کارگر و در صورت فوت او به وارث قانونی وی پرداخت خواهد شد.

ماده ۲۳: کارگر از لحاظ دریافت حقوق یا مستمریهای ناشی از فوت، بیماری، بازنشستگی، بیکاری، تعلیق، از کارافتادگی کلی و جزئی و یا مقررات حمایتی و شرایط مربوط به آنها تابع قانون تأمین اجتماعی خواهد بود.

ماده ۲۴: در صورت خاتمه قرارداد کار، کار معین یا مدت موقت، کارفرما مکلف است به کارگری که مطابق قرارداد، یک سال یا بیشتر، به کار اشتغال داشته است برای هر سال سابقه، اعم از متوالی یا متناوب بر اساس آخرین حقوق مبلغی معادل یک ماه حقوق به عنوان مزایای پایان کار به وی پرداخت نماید.

ماده ۳۱: چنانچه خاتمه قرارداد کار به لحاظ از کارافتادگی کلی یا بازنشستگی کارگر باشد، کارفرما باید بر اساس آخرین مزد کارگر به نسبت هر سال سابقه خدمت، حقوقی به میزان ۳۰ روز مزد به وی پرداخت نماید. این وجه علاوه بر مستمری از کارافتادگی و یا بازنشستگی کارگر است که توسط سازمان تأمین اجتماعی پرداخت می‌شود.

ماده ۳۲: اگر خاتمه قرارداد کار در نتیجه کاهش تواناییهای جسمی و فکری ناشی از کار کارگر باشد (بنا به تشخیص کمیسیون پزشکی سازمان بهداشت و درمان منطقه یا معرفی شورای اسلامی کار و یا نمایندگان قانونی کارگر) کارفرما مکلف است به نسبت هر سال سابقه خدمت، معادل دو ماه آخرین حقوق به وی پرداخت نماید.

ماده ۳۴: کلیه دریافتهای قانونی که کارگر به اعتبار قرارداد کار اعم از مزد یا حقوق، کمک عائله‌مندی، هزینه‌های مسکن، خواربار، ایاب و ذهاب، مزایای غیرنقدی، پاداش افزایش تولید، سود سالانه و نظایر آنها دریافت می‌نماید را حق‌السعی می‌نامند.

ماده ۳۵: مزد عبارت است از وجوه نقدی یا غیرنقدی و یا مجموع آنها که در مقابل انجام کار به کارگر پرداخت می‌شود.

تبصره ۱: چنانچه مزد با ساعات انجام کار مرتبط باشد، مزد ساعتی و در صورتی که بر اساس میزان انجام کار و یا محصول تولید شده باشد، کارمزد و چنانچه بر اساس محصول تولید شده و یا میزان انجام کار در زمان معین باشد، کارمزد ساعتی نامیده می‌شود.

تبصره ۲: ضوابط و مزایای مربوط به مزد ساعتی، کارمزد ساعتی و کارمزد مشاغل قابل شمول موضوع این ماده که با پیشنهاد شورای عالی کار به تصویب وزیر کار و امور اجتماعی خواهد رسید تعیین می گردد. حداکثر ساعات کار موضوع ماده فوق نباید از حداکثر ساعت قانونی کار تجاوز نماید.

ماده ۳۶: مزد ثابت، عبارت است از مجموع مزد شغل و مزایای ثابت پرداختی به تبع شغل.

تبصره ۱: در کارگاههایی که دارای طرح طبقه بندی و ارزیابی مشاغل نیستند منظور از مزایای ثابت پرداختی به تبع شغل، مزایایی است که برحسب ماهیت شغل یا محیط کار و برای ترمیم مزد در ساعات عادی کار پرداخت می گردد از قبیل مزایای سختی کار، مزایای سرپرستی، فوق العاده شغل و غیره.

تبصره ۲: در کارگاههایی که طرح طبقه بندی مشاغل به مرحله اجرا درآمده است مزد گروه و پایه، مزد مبنا را تشکیل می دهد.

تبصره ۳: مزایای رفاهی و انگیزه ای از قبیل کمک هزینه مسکن، خواربار و کمک عائله مندی، پاداش افزایش تولید و سود سالانه جزء مزد ثابت و مزد مبنا محسوب نمی شود.

ماده ۳۸: برای انجام کار مساوی که در شرایط مساوی در یک کارگاه انجام می گیرد باید به زن و مرد مزد مساوی پرداخت شود. تبعیض در تعیین میزان مزد بر اساس سن، جنس، نژاد و قومیت و اعتقادات سیاسی و مذهبی ممنوع است.

ماده ۴۱: شورای عالی کار همه ساله موظف است، میزان حداقل مزد کارگران را برای نقاط مختلف کشور و یا صنایع مختلف با توجه به معیارهای ذیل تعیین نماید: (۱) حداقل مزد کارگران با توجه به درصد تورمی که از طرف بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران اعلام می شود. (۲) حداقل مزد بدون آنکه مشخصات جسمی و روحی کارگران و ویژگیهای کار محول شده را مورد توجه قرار دهد باید به اندازه ای باشد تا زندگی یک خانواده را که تعداد متوسط آن توسط مراجع رسمی اعلام می شود تأمین نماید.

ماده ۴۳: کارگران کارمزد برای روزهای جمعه و تعطیلات رسمی و

مرخصی، استحقاق دریافت مزد را دارند و مأخذ محاسبه میانگین کارمزد آنها در روزهای کارکرد آخرین ماه کار آنهاست، مبلغ پرداختی در هر حال نباید کمتر از حداقل مزد قانونی باشد.

ماده ۴۶: به کارگرانی که به موجب قرارداد یا موافقت بعدی به مأموریت‌های خارج از محل خدمت اعزام می‌شوند فوق‌العاده مأموریت تعلق می‌گیرد. این فوق‌العاده نباید کمتر از مزد ثابت یا مزد مبنای روزانه کارگران باشد. همچنین کارفرما مکلف است وسیله یا هزینه رفت و برگشت آنها را تأمین نماید.

ماده ۴۸: به منظور جلوگیری از بهره‌کشی از کار دیگری وزارت کار و امور اجتماعی موظف است نظام ارزیابی و طبقه‌بندی مشاغل را با استفاده از استاندارد مشاغل و عرف مشاغل کارگری در کشور تهیه نماید و به مرحله اجرا درآورد.

ماده ۴۹: به منظور استقرار مناسبات صحیح کارگاه با بازار کار در زمینه مزد و مشخص بودن شرح وظایف و دامنه مسئولیت مشاغل مختلف در کارگاه، کارفرمایان مشمول این قانون موظف‌اند با همکاری کمیته طبقه‌بندی مشاغل کارگاه و یا مؤسسات ذی‌صلاح، طرح طبقه‌بندی مشاغل را تهیه کنند و پس از تأیید وزارت کار و امور اجتماعی به مرحله اجرا درآورند.

ماده ۵۱: ساعت کار در این قانون مدت زمانی است که کارگر نیرو یا وقت خود را به منظور انجام کار در اختیار کارفرما قرار می‌دهد. به غیر از مواردی که در این قانون مستثنی شده است ساعات کار کارگران در شبانه‌روز نباید از ۸ ساعت تجاوز نماید.

تبصره ۱: کارفرما با توافق کارگران، نماینده یا نمایندگان قانونی آنان می‌تواند ساعات کار را در بعضی از روزهای هفته کمتر از میزان مقرر و در دیگر روزها اضافه بر این میزان تعیین کند به شرط آنکه مجموع ساعات کار هر هفته از ۴۴ ساعت تجاوز نکند.

ماده ۵۲: در کارهای سخت و زیان‌آور و زیرزمینی، ساعات کار نباید از ۶ ساعت در روز و ۳۶ ساعت در هفته تجاوز نماید.

ماده ۵۳: کار روز کارهایی است که زمان انجام آن از ساعت ۶ بامداد تا ۲۲ می‌باشد و کار شبانه کارهایی است که زمان انجام آن بین ۲۲ تا ۶ بامداد قرار دارد.

کار مختلط نیز کارهایی است که بخشی از ساعات انجام آن در روز و قسمتی از آن در شب واقع می‌شود. در کارهای مختلط، ساعاتی که جزء کار شب محسوب می‌شود کارگر از فوق‌العاده موضوع ماده ۵۸ این قانون استفاده می‌نماید.

ماده ۵۷: در کار نوبتی ممکن است ساعات کار از ۸ ساعت در شبانه‌روز و ۴۴ ساعت در هفته تجاوز نماید، لکن جمع ساعات کار در چهار هفته متوالی نباید از ۱۷۶ ساعت تجاوز کند.

ماده ۵۸: برای هر ساعت کار در شب تنها به کارگران غیر نوبتی ۳۵ درصد اضافه بر مزد ساعت کار عادی تعلق می‌گیرد.

ماده ۶۱: ارجاع کار اضافی به کارگرانی که کار شبانه یا کارهای خطرناک سخت و زیان‌آور انجام می‌دهند ممنوع است.

ماده ۶۲: روز جمعه، روز تعطیل هفتگی کارگران با استفاده از مزد می‌باشد.

ماده ۶۳: علاوه بر تعطیلات رسمی کشور، روز کارگر (۱۱ اردیبهشت) نیز جزء تعطیلات رسمی کارگران به حساب می‌آید.

ماده ۶۴: مرخصی استحقاقی سالانه کارگران با استفاده از مزد و احتساب چهار روز جمعه، جمعاً یک ماه است. سایر روزهای تعطیل جزء ایام مرخصی محسوب نخواهد شد. برای کار کمتر از یک سال مرخصی مزبور به نسبت مدت کار انجام یافته محاسبه می‌شود.

ماده ۷۳: کلیه کارگران در موارد ذیل حق برخورداری از سه روز مرخصی با استفاده از مزد را دارند: الف) ازدواج دائم؛ ب) فوت همسر، پدر، مادر و فرزندان.

ماده ۷۵: انجام کارهای خطرناک، سخت و زیان‌آور و نیز حمل بار بیشتر از حد مجاز با دست و بدون استفاده از وسایل مکانیکی، برای کارگران زن ممنوع است. دستورالعمل و تعیین نوع و میزان این قبیل موارد با پیشنهاد شورای عالی کار به تصویب وزیر کار و امور اجتماعی خواهد رسید.

ماده ۷۶: مرخصی بارداری و زایمان کارگران زن جمعاً ۹۰ روز است. حتی‌الامکان ۴۵ روز از این مرخصی باید پس از زایمان مورد استفاده قرار گیرد. برای زایمان توأمان ۱۴ روز به مدت مرخصی اضافه می‌شود.

ماده ۷۸: در کارگاههایی که دارای کارگر زن هستند کارفرما مکلف است به مادران شیرده تا پایان دوسالگی کودک پس از هر سه ساعت نیم ساعت فرصت شیر دادن بدهد.

ماده ۷۹: به کارگماردن افراد کمتر از ۱۵ سال تمام ممنوع است.

ماده ۸۴: در مشاغل و کارهایی که به علت ماهیت آن یا شرایطی که کار در آن انجام می‌شود برای سلامتی یا اخلاق کارآموزان زیان‌آور است، حداقل سن کار ۱۸ سال تمام خواهد بود. تشخیص این امر با وزارت کار و امور اجتماعی است.

ماده ۸۵: برای صیانت نیروی انسانی و منابع مادی کشور رعایت دستورالعملهایی که از طریق شورای عالی حفاظت فنی (جهت تأمین حفاظت فنی) و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی (جهت جلوگیری از بیماریهای حرفه‌ای و تأمین بهداشت کار و کارگر و محیط کار) تدوین می‌شود، برای کلیه کارگاهها، کارفرمایان، کارگران و کارآموزان الزامی است.

ماده ۹۳: به منظور جلب مشارکت کارگران و نظارت بر حسن اجرای مقررات حفاظتی و بهداشتی در محیط کار و پیشگیری از حوادث و بیماریها، در کارگاههایی که وزارت کار و امور اجتماعی و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ضروری تشخیص دهند کمیته حفاظت فنی و بهداشت کار تشکیل خواهد شد.

ماده ۹۸: بازرسان کار و کارشناسان بهداشت کار در حدود وظایف خویش حق دارند بدون اطلاع قبلی در هر موقع از شبانه‌روز به مؤسسات مشمول وارد شده و به بازرسی بپردازند و نیز می‌توانند به دفاتر و مدارک مربوط در مؤسسه مراجعه و در صورت لزوم از تمام یا قسمتی از آنها رونوشت تحصیل نمایند.

تبصره ۱: ورود بازرسان کار به کارگاههای خانوادگی منوط به اجازه کتبی دادستان محل خواهد بود.

ماده ۱۰۲: بازرسان کار و کارشناسان بهداشت کار نمی‌توانند در کارگاهی اقدام به بازرسی نمایند که خود یا یکی از بستگان نسبی آنها تا طبقه سوم و یا یکی از اقربای سببی درجه اول ایشان به طور مستقیم در آن ذی‌نفع باشند.

ماده ۱۱۰: واحدهای صنعتی، تولیدی و خدماتی به منظور مشارکت در امر

آموزش کارگر ماهر و نیمه‌ماهر موردنیاز خویش مکلف‌اند نسبت به ایجاد مراکز کارآموزی جوار کارگاه و یا بین کارگاهی، همکاریهای لازم را با وزارت کار و امور اجتماعی به عمل آورند.

ماده ۱۱۶: قرارداد کارآموزی علاوه بر مشخصات طرفین باید حاوی مطالب ذیل باشد: الف) تعهدات طرفین؛ ب) سن کارآموز؛ ج) مزد کارآموز؛ د) محل کارآموزی؛ هـ) حرفه یا شغلی که طبق استاندارد مصوب، تعلیم داده خواهد شد؛ و) شرایط فسخ قرارداد (در صورت لزوم)؛ ز) هرنوع شرط دیگری که طرفین در حدود مقررات قانونی ذکر آن را در قرارداد لازم بدانند.

ماده ۱۲۰: اتباع بیگانه نمی‌توانند در ایران مشغول به کار شوند مگر آنکه اولاً دارای روادید ورود با حق کار مشخص بوده و ثانیاً مطابق قوانین و آیین‌نامه‌های مربوط، پروانه کار دریافت دارند.

ماده ۱۳۰: به منظور تبلیغ و گسترش فرهنگ اسلامی و دفاع از دستاوردهای انقلاب اسلامی و در اجرای اصل بیست‌وششم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران کارگران واحدهای تولیدی، صنعتی، کشاورزی، خدماتی و صنفی می‌توانند نسبت به تأسیس انجمنهای اسلامی اقدام نمایند.

ماده ۱۳۱: در اجرای اصل بیست‌وششم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و به منظور حفظ حقوق و منافع مشروع و قانونی و بهبود وضع اقتصادی کارگران و کارفرمایان، که خود متضمن حفظ منافع جامعه باشد، کارگران مشمول قانون کار و کارفرمایان یک حرفه یا صنعت می‌توانند مبادرت به تشکیل انجمنهای صنفی نمایند.

ماده ۱۳۸: مقام ولایت فقیه در صورت مصلحت می‌تواند در هر یک از تشکلهای مذکور نماینده داشته باشند.

ماده ۱۴۰: پیمان دسته‌جمعی کار عبارت است از پیمانی کتبی که به منظور تعیین شرایط کار فیما بین یک یا چند شورا یا انجمن صنفی و یا نماینده قانونی کارگران از یک طرف و یک یا چند کارفرما و یا نمایندگان قانونی آنها از سوی دیگر و یا فیما بین کانونها و کانونهای عالی کارگری و کارفرمایی منعقد می‌شود.

ماده ۱۵۰: کلیه کارفرمایان مشمول این قانون مکلف‌اند، در کارگاه، محل

مناسب برای ادای فریضه نماز ایجاد نمایند و نیز در ایام ماه مبارک رمضان برای تنظیم شعائر مذهبی و رعایت حال روزه‌داران، باید شرایط و ساعات کار را با همکاری انجمن اسلامی و شورای اسلامی کار و یا سایر نمایندگان قانونی کارگران طوری تنظیم نمایند که اوقات کار مانع فریضه روزه نباشد. همچنین مدتی از اوقات کار را برای ادای فریضه نماز و صرف افطار یا سحری، اختصاص دهند.

ماده ۱۵۱: در کارگاههایی که برای مدت محدود به منظور انجام کاری معین (راهسازی و مانند آن) دور از مناطق مسکونی ایجاد می‌شوند، کارفرمایان موظف‌اند سه وعده غذای مناسب و ارزان قیمت (صبحانه، نهار و شام) برای کارگران خود فراهم نمایند که حداقل یک وعده آن برای غذای گرم باشد. در این قبیل کارگاهها به اقتضای فصل، محل و مدت کار، باید خوابگاه مناسب نیز برای کارگران ایجاد شود.

ماده ۱۵۲: در صورت دوری از کارگاه و عدم تکافوی وسیله نقلیه عمومی، صاحب کار باید برای رفت و برگشت کارکنان خود وسیله نقلیه مناسب در اختیار آنان قرار دهد.

ماده ۱۵۳: کارفرمایان مکلف‌اند برای ایجاد و اداره امور شرکتهای تعاونی کارگران کارگاه خود، تسهیلات لازم را از قبیل محل، وسایل کار و امثال اینها فراهم نمایند.

ماده ۱۵۴: کلیه کارفرمایان موظف‌اند با مشارکت وزارت کار و امور اجتماعی و سازمان تربیت بدنی کشور، محل مناسب برای استفاده کارگران در رشته‌های مختلف ورزشی ایجاد نمایند.

ماده ۱۵۷: هرگونه اختلاف فردی بین کارفرما و کارگر یا کارآموز که ناشی از اجرای این قانون و سایر مقررات کار، قرارداد کارآموزی، موافقت‌نامه‌های کارگاهی یا پیمانهای دسته جمعی کار باشد، در مرحله اول از طریق سازش مستقیم بین کارفرما و کارگر یا کارآموز و یا نمایندگان آنها در شورای اسلامی کار و در صورتی که شورای اسلامی کار در واحدی نباشد، از طریق انجمن صنفی کارگران و یا نماینده قانونی کارگران و کارفرما حل و فصل خواهد شد و در صورت عدم سازش از طریق هیتهای تشخیص و حل اختلاف به ترتیب آتی رسیدگی و حل و فصل خواهد شد.

ماده ۱۷۱: متخلفان از تکالیف مقرر در این قانون، حسب مورد مطابق مواد آتی با توجه به شرایط و امکانات خاطی و مراتب جرم به مجازات حبس یا جریمه نقدی و یا هر دو محکوم خواهند شد. در صورتی که تخلف از انجام تکالیف قانونی سبب وقوع حادثه‌ای گردد که منجر به عوارضی مانند نقص عضو و یا فوت کارگر شود، دادگاه مکلف است علاوه بر مجازاتهای مندرج در این فصل، نسبت به این موارد طبق قانون تعیین تکلیف نماید.

ماده ۱۷۲: کار اجباری با توجه به ماده ۶ این قانون به هر شکل ممنوع است و متخلف علاوه بر پرداخت اجرت‌المثل کار انجام یافته و جبران خسارت، با توجه به شرایط و امکانات خاطی و مراتب جرم به حبس از ۹۱ روز تا یک سال و یا جریمه نقدی معادل ۵۰ تا ۲۰۰ برابر حداقل مزد روزانه محکوم خواهد شد. هرگاه چند نفر به اتفاق یا از طریق یک مؤسسه، شخصی را به کار اجباری بگمارند هر یک از متخلفان به مجازاتهای فوق محکوم و مشترکاً مسئول پرداخت اجرت‌المثل خواهند بود، مگر آنکه مسبب اقوی از مباشر باشد، که در این صورت مسبب شخصاً مسئول است.

ماده ۱۷۹: کارفرمایان یا کسانی که مانع ورود و انجام وظیفه بازرسان کار و مأموران بهداشت کار به کارگاههای مشمول این قانون گردند یا از دادن اطلاعات و مدارک لازم به ایشان خودداری کنند، در هر مورد با توجه به شرایط و امکانات خاطی به پرداخت جریمه نقدی از ۱۰۰ تا ۳۰۰ برابر حداقل مزد روزانه کارگر پس از قطعیت حکم و در صورت تکرار به حبس از ۹۱ روز تا ۱۲۰ روز محکوم خواهند شد.

ماده ۱۸۱: کارفرمایی که اتباع بیگانه را که فاقد پروانه کارند و یا مدت اعتبار پروانه کارشان منقضی شده است به کار گمارند و یا اتباع بیگانه را در کاری غیر از آنچه در پروانه کار آنها قید شده است بپذیرند و یا در مواردی که رابطه استخدامی تبعه بیگانه با کارفرما قطع می‌گردد مراتب را به وزارت کار و امور اجتماعی اعلام ننمایند، با توجه به شرایط و امکانات خاطی و مراتب جرم به مجازات حبس از ۹۱ تا ۱۸۰ روز محکوم خواهند شد.

ماده ۱۸۲: کارفرمایی که برخلاف مفاد ماده ۱۹۲ این قانون از تسلیم آمار و اطلاعات مقرر به وزارت کار و امور اجتماعی خودداری نمایند، علاوه بر الزام به

ارائه آمار و اطلاعات موردنیاز وزارت کار و امور اجتماعی، در هر مورد با توجه به شرایط و امکانات خاطی و مراتب جرم به جریمه نقدی از ۵۰ تا ۲۵۰ برابر حداقل مزد روزانه کارگر محکوم خواهند شد.

ماده ۱۸۳: کارفرمایانی که برخلاف مفاد ماده ۱۴۸ این قانون از بیمه نمودن کارگران خودداری نمایند، علاوه بر تأدیه کلیه حقوق متعلق به کارگر (سهم کارفرما) با توجه به شرایط و امکانات خاطی و مراتب جرم به جریمه نقدی معادل دو تا ده برابر حق بیمه مربوطه محکوم خواهند شد.

ماده ۱۹۵: به منظور تشویق نیروهای کارگری مولد، متخصص، مخترع و مبتکر، وزارت کار و امور اجتماعی مکلف است همه ساله به طرق مقتضی در مورد انتخاب کارگران نمونه سال اقدام نماید.

پیوست ۴: مفاد مهم از قانون مدیریت خدمات کشوری در مدیریت منابع انسانی

۴۰ ماده اول در فصول اول: تعاریف، فصل دوم: راهبردها و فناوری انجام وظایف دولت، فصل سوم: حقوق مردم، فصل چهارم: ساختار سازمانی، فصل پنجم: فناوری اطلاعات و خدمات اداری، فصل ششم: ورود به خدمت در اینجا نیامده است.

فصل هفتم: استخدام

۴۱ ماده: از تاریخ تصویب این قانون، استخدام در دستگاههای اجرایی به دو روش انجام می‌پذیرد: الف) استخدام رسمی برای تصدی پستهای ثابت در مشاغل حاکمیتی، ب) استخدام پیمانی برای تصدی پستهای سازمانی و برای مدت معین. ۴۵ ماده: تمدید قرارداد کارمندان پیمانی منوط به تحقق شرایط ذیل می‌باشد: استمرار پست سازمانی کارمندان؛ کسب نتایج مطلوب از ارزیابی عملکرد و رضایت از خدمات کارمند؛ جلب رضایت مردم و ارباب رجوع؛ ارتقای سطح علمی و تخصصی در زمینه شغل مورد تصدی.

فصل هشتم: انتصاب و ارتقای شغلی

۴۹ ماده: انتصاب و ارتقای شغلی کارمندان باید با رعایت شرایط تحصیلی و تجربی لازم و پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق در مشاغل قبلی آنان صورت گیرد.

فصل نهم: توانمندسازی کارمندان

۵۵ ماده: دستگاههای اجرایی مکلف‌اند با رعایت مقررات این قانون و نظام آموزش کارمندان دولت، برنامه‌های آموزشی کارمندان خود را تدوین نمایند.

ماده ۵۶: کلیه بورسهای آموزشی که منجر به اخذ مدرک تحصیلی دانشگاهی نمی‌گردد و از سوی دولتهای خارجی یا از طرف مؤسسات بین‌المللی در اختیار دولت قرار می‌گیرد از طریق سازمان، متناسب با وظایف دستگاههای اجرایی توزیع می‌گردد. دوره‌هایی که طبق قرارداد دو جانبه برگزار می‌شود توسط دستگاه اجرایی مربوط اقدام خواهد شد.

ماده ۵۷: اعزام کارمندان دستگاههای اجرایی از زمان تصویب این قانون برای طی دوره‌های آموزشی که منجر به اخذ مدرک دانشگاهی و یا معادل آن می‌گردد در داخل و خارج از کشور با هزینه دستگاههای مربوط و استفاده از مأموریت آموزشی ممنوع می‌باشد.

فصل دهم: حقوق و مزایا

ماده ۶۰: نظام پرداخت کارمندان دستگاههای اجرایی بر اساس ارزشیابی عوامل شغل و شاغل و سایر ویژگیهای مذکور در مواد آتی خواهد بود. امتیاز حاصل از نتایج ارزشیابی عوامل مذکور در این فصل ضرب در ضریب ریالی، مبنای تعیین حقوق و مزایای کارمندان قرار می‌گیرد و برای بازنشستگان و موظفین یا مستمری‌بگیران نیز به همین میزان تعیین می‌گردد.

ماده ۶۱: کلیه مشاغل مشمول این قانون بر اساس عواملی نظیر اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیتهای سطح تخصص و مهارتهای مورد نیاز به یکی از طبقات جدول یا جداول حق شغل اختصاص می‌یابند. حداقل امتیاز جدول یا جداول ارزشیابی مشاغل ۲۰۰۰ و حداکثر آن ۶۰۰۰ می‌باشد.

ماده ۶۲: کلیه شاغلین مشمول این قانون بر اساس عواملی نظیر تحصیلات، دوره‌های آموزشی و مهارت (علاوه بر حداقل شرایط مذکور در اولین طبقه شغل مربوط)، سنوات خدمت و تجربه از امتیاز حق شاغل که حداقل ۱۰۰۰ و حداکثر ۴۵۰۰ امتیاز می‌باشد، بهره‌مند می‌گردند. حداکثر امتیاز این ماده برای هر شاغل از ۷۵ درصد امتیاز شغل وی تجاوز نخواهد کرد.

ماده ۶۵: شرایط تصدی مشاغل اختصاصی دستگاههای اجرایی به تناسب

وظایف پستهای قابل تخصیص به هر شغل از لحاظ معلومات، تحصیلات، تجربه، مهارت و دوره‌های آموزشی مورد نیاز و عوامل مؤثر دیگر با پیشنهاد دستگاه اجرایی و تأیید سازمان و تصویب شورای توسعه مدیریت تعیین می‌گردد. و در انتصاب افراد به مشاغل مذکور رعایت شرایط مصوب الزامی می‌باشد.

ماده ۶۶: سمتهای ذیل مدیریت سیاسی محسوب و به عنوان مقام شناخته می‌شوند و امتیاز شغلی مقامات مذکور در این ماده به شرح زیر تعیین می‌گردد:

الف) رؤسای سه قوه (۱۸۰۰۰ امتیاز؛ ب) معاون اول رئیس جمهور، نواب رئیس مجلس شورای اسلامی و اعضای شورای نگهبان (۱۷۰۰۰ امتیاز؛ ج) وزراء، نمایندگان مجلس شورای اسلامی و معاونین رئیس جمهور (۱۶۰۰۰ امتیاز؛ د) استانداران و سفرا (۱۵۰۰۰ امتیاز؛ هـ) معاونین وزرا (۱۴۰۰۰ امتیاز).

ماده ۶۷: امتیاز شغلی مدیران عامل و اعضای هیئتهای مدیره شرکتهای دولتی که بر اساس سیاستهای مصوب مقام معظم رهبری در مورد اصل چهل و چهارم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران باید در اختیار دولت بماند با توجه به نوع وظایف، حساسیت، سطح تخصصی کارمندان، تأثیر و نقش اقتصادی شرکت، نوع تولید و خدمات، کارایی و اثربخشی و سهم شرکت در درآمد ملی تعیین خواهد گردید. سقف امتیاز این ماده حداکثر ۱/۵ برابر حداکثر ارقام امتیاز شغلی مذکور در این فصل می‌باشد. این گونه کارمندان حسب مورد از امتیازات شاغل و فوق‌العاده‌های مذکور در ماده ۶۸ بهره‌مند خواهند بود.

ماده ۷۰: امتیاز میزان عیدی پایان سال کارمندان و بازنشستگان و موظفین معادل ۵۰۰۰ می‌باشد.

ماده ۷۴: کلیه مبالغ پرداختی به مشمولین این قانون اعم از مستمر، غیرمستمر، پاداش و هزینه‌ها باید در فیش حقوقی کارمندان درج گردد.

فصل یازدهم: ارزیابی عملکرد

ماده ۷۶: دستگاههای اجرایی مکلف‌اند بر اساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، با استقرار نظام مدیریت عملکرد مشتمل بر

ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان، برنامه‌های سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره‌وری را در واحدهای خود به مورد اجرا گذاشته، و ضمن تهیه گزارشهای نوبه‌ای و منظم، نتایج حاصل را به سازمان گزارش نمایند.

فصل دوازدهم: حقوق و تکالیف کارمندان

ماده ۷۹: کارمندان دستگاههای اجرایی سالی سی روز حق مرخصی کاری با استفاده از حقوق و مزایای مربوط را دارند. حداکثر نیمی از مرخصی کارمندان در هر سال قابل ذخیره شدن است.

ماده ۸۰: کارمندان دستگاههای اجرایی می‌توانند در طول مدت خدمت خود با موافقت دستگاه ذی‌ربط حداکثر سه سال از مرخصی بدون حقوق استفاده نمایند و در صورتی که کسب مرخصی برای ادامه تحصیلات عالی تخصصی در رشته مربوط به شغل کارمندان باشد تا مدت دو سال قابل افزایش خواهد بود.

ماده ۸۱: دستگاههای اجرایی مکلف‌اند در چهارچوب بودجه‌های مصوب و آیین‌نامه‌ای که به تصویب هیئت وزیران می‌رسد کارمندان و بازنشستگان و افراد تحت تکفل آنان را علاوه بر استفاده از بیمه پایه درمان، با مشارکت آنان به صورت هماهنگ و یکنواخت برای کلیه کارمندان دولت تحت پوشش بیمه‌های تکمیلی قرار دهند.

ماده ۸۲: دستگاههای اجرایی مکلف‌اند در ایجاد محیط مناسب کار و تأمین شرایط بهداشتی و ایمنی برای کارمندان خود اقدامات لازم را به عمل آورند.

ماده ۸۳: ساعات کار کارمندان دولت ۴۴ ساعت در هفته می‌باشد و ترتیب و تنظیم ساعات کار ادارات با پیشنهاد سازمان و تصویب هیئت وزیران تعیین می‌گردد و تغییر ساعات کار کارمندان در موارد ضروری با رعایت سقف مذکور با دستگاه ذی‌ربط می‌باشد. میزان ساعات تدریس معلمان و اعضای هیئت علمی از ساعات موظف، در طرحهای طبقه‌بندی مشاغل ذی‌ربط تعیین خواهد شد.

ماده ۸۶: کارمندان دستگاههای اجرایی موظف‌اند که وظایف خود را با دقت، سرعت، صداقت، امانت، گشاده‌رویی، انصاف و تبعیت از قوانین و مقررات عمومی

و اختصاصی دستگاه مربوط انجام دهند و در مقابل عموم مراجعین به طور یکسان و دستگاه ذی ربط پاسخگو باشند. هر گونه بی‌اعتنایی به امور مراجعین و تخلف از قوانین و مقررات عمومی ممنوع می‌باشد. ارباب رجوع می‌توانند در برابر برخورد نامناسب کارمندان با آنها و کوتاهی در انجام وظایف به دستگاه اجرایی ذی ربط و یا به مراجع قانونی شکایت نمایند.

ماده ۸۷: اخذ رشوه و سوءاستفاده از مقام اداری ممنوع می‌باشد. استفاده از هر گونه امتیاز، تسهیلات، حق مشاوره، هدیه و موارد مشابه در مقابل انجام وظایف اداری و وظایف مرتبط با شغل توسط کارمندان دستگاههای اجرایی در تمام سطوح از افراد حقیقی و حقوقی به جز دستگاه ذی ربط خود تخلف محسوب می‌شود.

ماده ۹۰: تصدی بیش از یک پست سازمانی برای کلیه کارمندان دولت ممنوع می‌باشد. در موارد ضروری با تشخیص مقام مسئول مافوق تصدی موقت پست سازمانی مدیریتی یا حساس به صورت سرپرستی بدون دریافت حقوق و مزایا برای حداکثر چهار ماه مجاز می‌باشد.

تبصره: عدم رعایت مفاد ماده فوق‌الذکر توسط هر یک از کارمندان دولت اعم از قبول کننده پست دوم یا مقام صادر کننده حکم تخلف محسوب و در هیئت رسیدگی به تخلفات اداری رسیدگی و اتخاذ تصمیم خواهد شد.

ماده ۱: به کارگیری بازنشستگان متخصص (با مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر) در موارد خاص به عنوان اعضای کمیته‌ها، کمیسیونها، شوراهای مجامع و خدمات مشاوره‌ای غیرمستمر، تدریس و مشاوره‌های حقوقی مشروط بر اینکه مجموع ساعت اشتغال آنها در دستگاههای اجرایی از یک سوم ساعت اداری کارمندان موظف تجاوز نکند بلامانع می‌باشد. حق الزحمه این افراد متناسب با ساعات کار هفتگی معادل کارمندان شاغل مشابه تعیین و پرداخت می‌گردد.

ماده ۲: کارمندان دستگاههای اجرایی مکلف می‌باشند در حدود قوانین و مقررات، احکام و اوامر رؤسای مافوق خود را در امور اداری اطاعت نمایند، اگر کارمندان حکم یا امر مقام مافوق را برخلاف قوانین و مقررات اداری تشخیص دهند، مکلف‌اند کتباً مغایرت دستور را با قوانین و مقررات به مقام مافوق اطلاع دهند.

در صورتی که بعد از این اطلاع، مقام مافوق کتباً اجرای دستور خود را تأیید کرد، کارمندان مکلف به اجرای دستور صادره خواهند بود و از این حیث مسئولیتی متوجه کارمندان نخواهد بود و پاسخگویی با مقام دستور دهنده می‌باشد.

ماده ۳: رسیدگی به مواردی که در این قانون ممنوع و یا تکلیف شده است و سایر تخلفات کارمندان دستگاههای اجرایی و تعیین مجازات آنها طبق قانون رسیدگی به تخلفات اداری - مصوب ۱۳۷۲ - می‌باشد (به استثنای ماده ۹۱ که ترتیب آن در این ماده مشخص شده است).

ماده ۹۴: خروج از تابعیت ایران و یا قبول تابعیت کشور بیگانه به شرط گواهی وزارت امور خارجه موجب انفصال از خدمات دولت خواهد بود.

ماده ۹۵: پرداخت اضافه کاری تنها در قبال انجام کار اضافی در ساعات غیراداری مجاز می‌باشد و هرگونه پرداخت تحت این عنوان بدون انجام کار اضافی در حکم تصرف غیرقانونی وجوه و اموال عمومی است.

فصل سیزدهم: تأمین اجتماعی

ماده ۹۶: کلیه کارمندان پیمانی دستگاههای اجرایی از لحاظ برخورداری از مزایای تأمین اجتماعی نظیر بازنشستگی، از کار افتادگی، فوت، بیکاری، درمان با رعایت این قانون مشمول قانون تأمین اجتماعی می‌باشند و کارمندان رسمی را که پس از لازم‌الاجرا شدن این قانون می‌توان برای مشاغل حاکمیتی در دستگاههای اجرایی استخدام نمود از لحاظ برخورداری از مزایای تأمین اجتماعی حسب تقاضای خود مشمول قانون تأمین اجتماعی یا قوانین بازنشستگی مورد عمل دستگاه اجرایی ذی‌ربط قرار می‌گیرند.

ماده ۹۷: کارمندان می‌توانند در صورت تمایل به جای سازمان تأمین اجتماعی یا سازمان بازنشستگی کشوری مشمول مقررات یکی دیگر از صندوقهای بیمه‌ای قرار گیرند.

ماده ۹۸: دستگاه اجرایی با داشتن یکی از شرایط زیر می‌تواند کارمند خود را

بازنشسته نماید:

الف) حداقل سی سال سابقه خدمت برای مشاغل غیرتخصصی و ۳۵ سال برای مشاغل تخصصی با تحصیلات دانشگاهی کارشناسی ارشد و بالاتر با درخواست کارمند برای سنوات بالاتر از ۳۰ سال.

ب) حداقل ۶۰ سال سن و حداقل ۲۵ سال سابقه خدمت با ۲۵ روز حقوق.
ماده ۱۰۹: به منظور یکنواختی و هماهنگ‌سازی سایر حمایت‌های قانونی مشترکین کلیه صندوق‌های بازنشستگی دستگاه‌های اجرایی مشمول این قانون، بندهای زیر لازم‌الاجرا خواهد بود:

۱. کلیه شاغلین و بازنشستگان مشترک صندوق‌های بازنشستگی می‌توانند والدین تحت تکفل خود را در صورتی که تحت پوشش هیچ‌یک از بیمه‌های خدمات درمانی نباشند، تحت پوشش بیمه خدمات درمانی خود قرار دهند.
۲. فرزندان اناث مشروط بر آن که ورثه قانونی باشند، در صورت نداشتن شغل یا شوهر و فرزندان ذکور مشروط بر آنکه ورثه قانونی باشند تا ۲۰ سالگی و در صورت اشتغال به تحصیلات دانشگاهی تا ۲۵ سالگی از کمک‌هزینه اولاد، بیمه و یا مستمری والدین خود برخوردار می‌گردند.

ماده ۴: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و وزارت رفاه و تأمین اجتماعی مکلف‌اند، آیین‌نامه نحوه تطبیق و تعیین حقوق بازنشستگان، موظفین یا مستمری‌بگیران آن دسته از دستگاه‌های اجرایی که مشمول قانون نظام هماهنگ پرداخت مصوب ۱۳۷۰ نبوده‌اند را با جدول بند «الف» ماده ۱۰۹ این قانون و احکام مربوط تهیه و حداکثر ظرف مدت سه ماه از تاریخ تصویب این قانون به تصویب هیئت وزیران برسانند.

ماده ۵: دولت مکلف است تا پایان قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران درخصوص جمع‌کلیه صندوق‌های بازنشستگی اعم از کشوری و تأمین اجتماعی در سازمان تأمین اجتماعی اقدامات قانونی لازم را به عمل آورد.

فصل چهاردهم: شورای عالی اداری و شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی.

ماده ۱۱۲: به منظور ایجاد تحول در نظام اداری کشور در ابعاد، نقش و اندازه دولت، ساختار تشکیلاتی و نظام‌های استعدادی، مدیریت منابع انسانی، روش‌های انجام کار و فناوری اداری و ارتقا و حفظ کرامت مردم و نیل به نظام اداری و

مدیریتی کارا، بهره‌ور و ارزش‌افزا، پاسخگو، شفاف و عاری از فساد و تبعیض، اثربخش، نتیجه‌گرا و مردم‌سالار، شورای عالی اداری تشکیل می‌گردد.

فصل پانزدهم: مقررات مختلف

ماده ۱۱۵: کلیه دستگاه‌های اجرایی به استثنای نهادها، مؤسسات و تشکیلات سازمانهایی که زیر نظر مستقیم مقام معظم رهبری اداره می‌شوند، وزارت اطلاعات، نهادهای عمومی غیردولتی که با تعریف مذکور در ماده ۳ تطبیق دارند، اعضای هیئت علمی و قضات، هیئتهای مستشاری، دیوان محاسبات، شورای نگهبان، مجمع تشخیص مصلحت نظام و مجلس خبرگان رهبری مشمول مقررات این قانون می‌شوند و درخصوص نیروهای نظامی و انتظامی مطابق نظر مقام معظم رهبری عمل می‌شود.

ماده ۱۲۳: ضرایب حقوق مذکور در فصول دهم و سیزدهم به تفکیک هر فصل، متناسب با احکام این قانون در اولین سال اجرا ۵۰۰ ریال تعیین می‌گردد و در سالهای بعد حداقل به اندازه نرخ تورم که هر ساله از سوی بانک مرکزی اعلام می‌گردد، افزایش می‌یابد.

پیوست ۵: پرسشنامه سنجش سطح منابع انسانی سازمان با استفاده از

مدل بلوغ قابلیت‌های انسانی (PCMM)^۱

پرسشنامه زیر جهت سنجش سطح بلوغ اقدامات منابع انسانی با رویکرد مدل بلوغ قابلیت انسانی (بقا) به کار می‌رود. هدف از آن بررسی نظام‌مند، جامع و یکپارچه سیستم‌های منابع انسانی با رویکرد علمی است. مدل بلوغ قابلیت‌های انسانی (مدل بقا) از جمله مدل‌هایی است که اخیراً شرکتها به منظور ارزیابی و ارتقای سیستم خود به کار می‌برند. ویژگی‌های خاص مدل و سلسله مراتبی بودن آن و نیز تعریف دقیق اقدامات و توانمندی‌هایی که شرکتها در هر سطح برای اجرا و ارتقای سیستم منابع انسانی بدان نیازمندند از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های این مدل است. مدل بقا از چند مرحله تشکیل شده که این مراحل پایه‌های متوالی و مستمری برای بهبود استعدادهای توسعه نیروی کار اثربخش، و مدیریت موفق سرمایه‌های انسانی سازمان است. هر سطح بلوغ یک مرحله خوب تعریف شده تکاملی است که سطحی از قابلیت‌ها را برای بهبود نیروی کار سازمان ایجاد و نهادینه می‌کند. هر مرحله بلوغ از چندین حوزه فرایندی تشکیل می‌شود. هر حوزه فرایندی شامل مجموعه‌ای از اهداف است که اگر برآورده شوند، توانایی‌های حوزه فرایندی برای اثرگذاری بر قابلیت‌های کاری را ایجاد می‌کنند. حوزه‌های فرایندی هم قابلیت‌های مورد نیاز کسب بلوغ در یک مرحله و هم اقدامات مورد نیاز بهبود قابلیت‌ها را مورد توجه قرار می‌دهند. وقتی اهداف همه حوزه‌های فرایندی در یک سطح بلوغ برآورده شود، سازمان آن سطح بلوغ را کسب کرده است و وارد سطح جدیدی از قابلیت‌ها و مدیریت می‌شود. مسیر کسب

این سطح جدید قابلیت‌های مدیریت نیروی کار با مجموعه‌ای از اهداف مرتبط با هر حوزه فرایندی مشخص می‌شود. کسب اهداف بیانگر این است که آیا سازمان به طور اثربخشی یک حوزه فرایندی را اجرا کرده است یا خیر.

اقدامات نهادینه‌سازی به اقداماتی گفته می‌شود که به نهادینه کردن اقدامات اجرایی در فرهنگ سازمانی کمک می‌کند تا آنها اثربخش، قابل تکرار و ماندگار باشند. اقدامات نهادینه‌سازی به عنوان یک کل انجام می‌گیرند و در چهار طبقه سازماندهی می‌شوند. اقدامات تعهدات اجرایی و توانایی‌های اجرایی پیش‌نیازهای هر حوزه فرایندی را توضیح می‌دهد. اقدامات تحلیل و اندازه‌گیری و تأیید اجرا تعیین می‌کند که آیا پیش‌نیازها برآورده و آیا فرایندها نهادینه‌سازی شده‌اند یا خیر. انواع اقدامات نهادینه‌سازی در هر حوزه فرایندی عبارت است از:

۱. *تعهدات/اجرایی*. تعهدات اجرایی، اعمالی را شرح می‌دهد که سازمان باید انجام دهد تا از ایجاد و ماندگاری حوزه فرایندی اطمینان حاصل شود. تعهدات اجرایی معمولاً شامل ایجاد خط‌مشی‌های سازمانی، حمایت مدیریت ارشد و نقش‌های سازمانی جهت پشتیبانی از اقدامات توسعه قابلیت‌های سازمانی است.
 ۲. *توانایی‌های اجرایی*. به شرایط پیش‌نیاز واحد یا سازمان برای انجام کامل اقدامات گفته می‌شود. توانایی‌های اجرایی معمولاً شامل منابع، ساختارهای سازمانی و آمادگی برای اجرای اقدامات حوزه فرایندی است.
 ۳. *اندازه‌گیری و تحلیل*. به اندازه‌گیری و سنجش اقدامات و تحلیل این سنجش‌ها گفته می‌شود و معمولاً شامل اندازه‌گیری‌هایی است که برای تعیین وضعیت و اثربخشی اقدامات اجرایی به کار گرفته شده صورت می‌گیرند.
 ۴. *تأیید/اجرایی صحیح*. تأیید اجرای صحیح، به اقدام‌ها برای اطمینان از تناسب اقدامات اجرا شده با خط‌مشی‌ها و رویه‌ها گفته می‌شود و معمولاً شامل بررسی‌ها و بازنگری‌های عینی توسط مدیریت ارشد و دیگر افراد مسئول است.
- محتوای پرسشنامه بدین گونه است که در هر کدام از اقدامات در هر حوزه فرایندی از مدیر یا کارشناس مربوط خواسته می‌شود تا ارزیابی خود را از انجام شدن و توسعه‌یافتگی هر کدام از اقدامات مشخص نماید (نمره ۱ به اقدامی تعلق می‌گیرد

سطح	سیستمها و حوزه‌های فرایندی	سؤالات	نمره قابل قبول
۱. مقدماتی	۰. اقدامات پراکنده	۴-۱	۱۲
۲. مدیریت شده	۱. کارگزینی و استخدام	۱۱-۵	۲۰
	۲. ارتباطات و هماهنگی	۱۸-۱۲	۲۰
	۳. محیط کاری	۲۵-۱۹	۲۰
	۴. مدیریت عملکرد	۳۲-۲۶	۲۰
	۵. آموزش و توسعه	۳۹-۳۳	۲۰
	۶. جبران خدمات	۴۶-۴۰	۲۰
۳. تعریف شده	۷. تحلیل شایستگیها	۵۳-۴۷	۲۰
	۸. برنامه‌ریزی منابع انسانی	۶۰-۵۴	۲۰
	۹. توسعه شایستگیها	۶۷-۶۱	۲۰
	۱۰. توسعه مسیر شغلی	۷۴-۶۸	۲۰
	۱۱. اقدامات مبتنی بر شایستگی	۸۱-۷۵	۲۰
	۱۲. توسعه گروههای کاری	۸۸-۸۲	۲۰
	۱۳. فرهنگ مشارکتی	۹۵-۸۹	۲۰
۴. قابل پیش‌بینی	۱۴. یکپارچه‌سازی شایستگیها	۱۰۲-۹۶	۲۰
	۱۵. گروههای کاری توانمند شده	۱۰۹-۱۰۳	۲۰
	۱۶. داراییهای مبتنی بر شایستگی	۱۱۶-۱۱۰	۲۰
	۱۷. مدیریت عملکرد کمی	۱۲۳-۱۱۷	۲۰
	۱۸. مدیریت قابلیت‌های سازمانی	۱۳۰-۱۲۴	۲۰
	۱۹. مربیگری (متورینگ)	۱۳۷-۱۳۱	۲۰
۵. بهینه‌سازی	۲۰. بهبود مستمر قابلیت	۱۴۴-۱۳۸	۲۰
	۲۱. همسویی عملکرد سازمانی	۱۵۱-۱۴۵	۲۰
	۲۲. نوآوری مستمر منابع انسانی	۱۵۸-۱۵۲	۲۰

که اصلاً در سازمان انجام نمی‌شود، نمره ۲ به اقداماتی که خیلی کم در سازمان انجام می‌شوند، نمره ۳ به اقداماتی که تا حدودی در سازمان انجام می‌شوند، نمره ۴ به اقداماتی که در بسیاری موارد صورت می‌گیرند، و نمره ۵ به اقداماتی که همواره در سازمان انجام و برنامه‌ریزی می‌شوند. سپس هر کدام از حوزه‌های فرایندی با توجه به نمره به دست آمده در هر کدام از اقدامات خود، ارزیابی و سطح

توسعه یافتگی و بلوغ آن مشخص می‌شود. در نهایت با توجه به میانگین نمره اقدامات هر حوزه فرایندی، نمره آن حوزه فرایندی، و نهایتاً نمره هر سطح بلوغ (از ۵ به عنوان بالاترین سطح بلوغ) محاسبه می‌شود. نمره سؤالات هر سطح با هم جمع و نمره به دست آمده در سطح صفر تقسیم بر ۴ و در ۲۲ سطح بعدی تقسیم بر ۷ می‌شود و سطح بلوغ سازمان در سطوح مختلف از عدد ۵ به دست می‌آید.

گزینه‌ها					سؤالات
۱	۲	۳	۴	۵	۱ هر وقت نیرویی لازم باشد، از هر کانالی سریعاً استخدام می‌شود.
					۲ مدیر منابع انسانی در سازمان وجود ندارد و همه به انجام کار کمک می‌کنند و نیاز چندانی به آن نیست.
					۳ حقوق و مزایا بر اساس چانه‌زنی یکایک افراد تعیین می‌شود.
					۴ دستورالعملهای اجباری مثل ایمنی و قانون کار در حداقل قابل قبول صورت می‌گیرد.
					۵ افراد مسئول فعالیتهای کارگزینی، واحدهایشان را مطابق با رویه‌ها و سیاستهای مستند، هماهنگ و برنامه‌ریزی می‌نمایند.
					۶ هر واحد تعهدات کاری را مستند می‌کند که این کار بین حجم کاری واحد و کارکنان موجود و دیگر منابع لازم تعادل ایجاد می‌نماید.
					۷ بازکردن پست در یک واحد، تجزیه و تحلیل، مستند و تأیید می‌گردد، و گشایش پست در درون سازمان به صورت گسترده‌ای اعلام می‌گردد، و واحدهای دارای پستهای خالی افراد مستعد را جذب می‌نمایند.
					۸ فعالیتهای جذب (کارمندیابی) افراد خارج از سازمان به وسیله سازمان برنامه‌ریزی و با نیازهای واحد هماهنگ می‌گردد.
					۹ فرایند انتخاب و معیار مناسب انتخاب برای هر پست خالی تعریف می‌گردد، و پستها به کاندیدهایی که مهارتها و دیگر مشخصات لازم (بهترین تناسب با پست خالی) را دارند، پیشنهاد می‌گردد.
					۱۰ اخراج کارکنان به دلیل عملکرد ضعیف و یا دیگر دلایل معتبر طبق رویه‌ها و سیاستهای سازمان صورت می‌گیرد.
					۱۱ دلایل استعفای داوطلبانه از سازمان مشخص شده و نشان داده می‌شود.
					۱۲ اصلاحات در مورد ارزشها، رویدادها و شرایط سازمانی به صورت متناوب و بر مبنای رویداد صورت گرفته به نیروی کار ابلاغ می‌گردد.

گزینه‌ها	سؤالات	
	۱۳ تسهیم اطلاعات لازم برای انجام کار محول در زمان مناسب در تمام واحدها انجام می‌پذیرد و در فواصل معین ایده‌ها و عقاید افراد در مورد شرایط کاری پرسیده می‌شود.	
	۱۴ وضعیت تمام مسائل در فواصل معین به وسیله مدیریت بازنگری می‌شود و اقدام اصلاحی صورت می‌گیرد، در صورتی که پیشرفتی در حل مسئله حاصل نگردد، بین گروه‌های کاری همفکری می‌شود.	
	۱۵ مهارت‌های لازم ارتباطات بین فردی برای برقراری و حفظ روابط کاری مؤثر در درون و در بین گروه‌های کاری ایجاد می‌گردد.	
	۱۶ افراد و گروه‌های کاری فعالیت‌هایشان را هماهنگ می‌نمایند تا کار محوله را انجام دهند.	
	۱۷ افراد و گروه‌های کاری وابستگی‌های مربوط به کار محوله را بازمینی و هماهنگ می‌نمایند.	
	۱۸ جلسات برقرار می‌گردد تا مؤثرترین استفاده از «زمان» توسط طرفین مشارکت‌کننده مشخص گردد.	
	۱۹ در هر واحد محیط کاری و منابع لازم برای اجرای کار محول شناسایی می‌گردند.	
	۲۰ محیط فیزیکی مناسب و فضای کافی برای اجرای کار واگذار شده اختصاص می‌یابد.	
	۲۱ فضای کاری فردی، محیط شخصی مناسبی را برای اجرای مسئولیت‌های واگذار شده کاری، فراهم می‌آورد.	
	۲۲ در زمان مناسب منابع مورد نیاز برای انجام و یا تکمیل کار محوله فراهم می‌گردد.	
	۲۳ اصلاحاتی که عملکرد را بهبود می‌دهد در محیط کاری صورت می‌گیرد.	
	۲۴ عوامل محیطی که ایمنی و بهداشت نیروی کار را تهدید و تضعیف می‌کند، شناسایی و اصلاح می‌گردد.	
	۲۵ عوامل محیطی که اثربخشی محیط کاری را تضعیف می‌نماید، شناسایی و از بین برده می‌شود.	
	۲۶ در هر واحدی، فردی مسئولیت و اختیار عمل در مورد انجام فعالیت‌های مدیریت عملکرد را دارد.	
	۲۷ منابع کافی برای انجام مدیریت عملکرد وجود دارد.	

گزینه‌ها	سؤالات	
	در هر واحدی اهداف عملکردی قابل اندازه‌گیری وجود دارد.	۲۸
	اهداف عملکرد واحدها متناسب با تغییرات محیطی تغییر می‌کند.	۲۹
	اهداف عملکردی به صورت مدون برای همه افراد وجود دارد.	۳۰
	بهبود در فرایندها، ابزارها و منابعی که موجب افزایش عملکرد فردی می‌شود، به طور مرتب شناسایی می‌شوند.	۳۱
	عملکرد افراد با اهداف عملکردی به طور دوره‌ای اندازه‌گیری می‌شود.	۳۲
	در هر واحد مهارت‌های اصلی مورد نیاز برای انجام وظایف واگذار شده فردی تعیین می‌شوند.	۳۳
	آموزش لازم در مورد مهارت‌های حیاتی برای هر فرد شناسایی می‌گردد.	۳۴
	هر واحد برنامه‌ای را برای ارضای نیازهای آموزشی تدوین و نگهداری می‌کند.	۳۵
	افراد و گروهها آموزش لازم را جهت اجرای وظایف واگذار شده در زمان مناسب کسب می‌کنند.	۳۶
	آموزش برحسب برنامه آموزشی جامع صورت می‌گیرد.	۳۷
	مباحث مربوط به بهبود در فواصل معین با هر فرد صورت می‌گیرد و مهارت و دانش مورد نیاز برای ارتقای عملکرد فعلی و آینده شناسایی می‌گردد.	۳۸
	فرصت‌های بهبود مربوط به پشتیبانی از فرد در اجرای اهداف بهبود فردی‌اش فراهم می‌گردد.	۳۹
	استراتژی جبران خدمات سازمانی تدوین و در فواصل معین بازنگری می‌شود.	۴۰
	در صورت نیاز، نیروی کار اطلاعاتی را جهت تدوین یا تجدید در اجزاء استراتژی جبران خدمات سازمان فراهم می‌آورد.	۴۱
	برنامه جبران خدمات برای حفظ برابری در انجام استراتژی طراحی می‌گردد.	۴۲
	استراتژی جبران خدمات سازمان به نیروی کار ابلاغ می‌شود، و تصمیمات مربوط به بسته جبران خدمات فرد به اطلاع وی می‌رسد.	۴۳
	بسته جبران خدمات هر فردی بر اساس رویه مستند که مطابق با برنامه استراتژی و خط‌مشی جبران خدمات است، تعیین می‌شود.	۴۴

گزینه‌ها				سؤالات	
				۴۵ تنظیمات جبران خدمات بر اساس موفقیتهای مستند هر فرد در کسب اهداف عملکردی‌اش صورت می‌گیرد.	
				۴۶ اقدامات جهت اصلاح یا حذف نابرابری در جبران خدمات یا سایر انحرافات از برنامه، استراتژی و خط‌مشی سازمانی صورت می‌گیرد.	
				۴۷ شایستگی‌های نیروی کار که برای انجام فعالیتهای کسب‌وکار سازمان مورد نیازند، تعریف و تدوین می‌شود.	
				۴۸ هر کدام از شایستگی‌های نیروی کار تحلیل می‌شود تا دانش، مهارت‌ها و تواناییهای فرایندی شکل‌دهنده آنها شناخته شود.	
				۴۹ شرحهای شایستگی با استفاده از روشهای مستند شده، نگهداری و مستند و به صورت دوره‌ای بهنگام می‌شود.	
				۵۰ اطلاعات در مورد فرایندهای مبتنی بر شایستگی، ثبت، نگهداری و در دسترس همه سازمان قرار می‌گیرد.	
				۵۱ اطلاعات شایستگی در مورد قابلیت و سطح شایستگی افراد سازمان در هر شایستگی مربوط به خود بر طبق روش مدون، ثبت و نگهداری می‌شود.	
				۵۲ نیم‌رخ منابع سازمان برای شایستگی نیروی کار که نشان‌دهنده تعداد افراد شایسته و سطح شایستگی آنها در هر یک از شایستگیهای نیروی کار سازمان است تهیه و تدوین می‌شود.	
				۵۳ بررسی و بهنگام‌سازی اطلاعات شایستگی به منظور اطمینان از صحت و تناسب این اطلاعات با نیازهای سازمان و یا در مواقعی که شرحهای شایستگی ضرورتاً می‌بایست جرح و تعدیل شوند صورت می‌پذیرد.	
				۵۴ نیازهای فعلی و استراتژیک نیروی کار سازمان، تدوین و مستند می‌شود.	
				۵۵ اهداف قابل‌سنجش به منظور بهبود توسعه قابلیت‌های سازمان در هر کدام از شایستگیهای نیروی کار شامل سطوح دانش، مهارت و تواناییهای فرایندی ضروری برای هر شایستگی، نرخ و سرعت کسب این شایستگیها توسط کارکنان فعلی، نرخ و سرعت کسب شایستگیها توسط کارکنان جدید، نحوه چیدمان و استقرار شایستگیها در سرتاسر سازمان تدوین و نگهداری می‌شود.	
				۵۶ برنامه توسعه و بهبود شایستگی برای هر کدام از شایستگیهای منابع انسانی انتخاب‌شده توسط سازمان تهیه و نگهداری، مرور، بازخوانی و تعدیل می‌شود.	

گزینه‌ها	سؤالات	
	یک برنامه راهبردی برای نیروی کار به منظور هدایت اقدامات و فعالیتهای نیروی کار، تهیه و نگهداری می‌شود.	۵۷
	اقدامات و فعالیتهای نیروی کار توسط واحدها به منظور برآوردن نیازهای شایستگی فعلی و استراتژیک سازمان، برنامه‌ریزی و به صورت دوره‌ای بازخوانی و تعدیل می‌شود.	۵۸
	پستهای مهم و حیاتی سازمان که در ارتباط با برنامه‌های راهبردی، اهداف و عملکرد مورد انتظار در سازمان تعیین می‌شوند نه فقط شامل مدیران اجرایی و سایر مدیران ارشد می‌شود بلکه سایر بخشهای فنی، عملیاتی و تجاری در سازمان را که برای دستیابی به اهداف سازمان ضروری‌اند نیز شامل می‌شود.	۵۹
	عملکرد سازمان و هر واحد سازمانی در دستیابی به اهداف برنامه استراتژیک نیروی کار خود، به صورت مستمر پیگیری می‌شود.	۶۰
	فعالتهای توسعه شایستگی بر اساس برنامه‌ها و اهداف توسعه شایستگی در مورد هر شایستگی نیروی کار، اجرا می‌شود.	۶۱
	برنامه‌های آموزش و فعالتهای توسعه و بهبود برای هر کدام از شایستگیها، تدوین و نگهداری می‌شود.	۶۲
	شرحهای شایستگی نیروی کار و اطلاعات مربوط به فرصتهای بهبود و توسعه در هر کدام از آنها، در دسترس کارکنان قرار داده می‌شود.	۶۳
	فعالتهای توسعه و آموزشهای شایستگی محور برای هر فرد در سازمان شناسایی می‌شود.	۶۴
	فرصتهای یادگیری توسط افراد سازمان برای ارتقای قابلیتهایشان در شایستگیهای مورد نیاز سازمان، به صورت فعالانه پیگیری می‌شود.	۶۵
	از افراد قابل، در کمیته شایستگی، برای مشاوره افرادی با قابلیتهای کم در شایستگیهای مورد نیاز سازمان، استفاده می‌شود.	۶۶
	اطلاعات و تجربیات در مورد شایستگیها برای همه افراد مجموعه در دسترس است.	۶۷
	سازمان فرصتهای ارتقا در مسیر شغلی را برای کارکنان فراهم می‌کند.	۶۸
	ارتقا در مسیر ترقی بر اساس رویه‌ها و معیارهای مدون صورت می‌گیرد.	۶۹
	معیارهای ارتقا به صورت دوره‌ای بازنگری و به‌روز می‌شوند.	۷۰

گزینه‌ها	سؤالات	
	۷۱ کارکنان طرح توسعه فردی دارند تا از فرصت‌های ارتقا برای نیل به آن استفاده کنند.	
	۷۲ کارکنان فرصت‌های آموزش و توسعه خود را بر اساس شایستگی‌های کاری سازمان دنبال می‌کنند.	
	۷۳ فعالیت‌های توسعه فردی بر اساس طرح توسعه فردی صورت می‌گیرد.	
	۷۴ زمان و منابع مناسبی برای توسعه افراد صرف می‌شود.	
	۷۵ برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های کارگزینی به منظور برآوردن نیازهای شایستگی سازمان و بهبود فرایند استخدام از طریق ارزیابی مناسب قابلیت‌های هر کدام از داوطلبان در جهت برآوردن نیازهای شایستگی نیروی انسانی انجام می‌شود.	
	۷۶ اخذ تصمیمات مناسب مربوط به کارگیری صحیح منابع انسانی برای دستیابی به اهداف توسعه شایستگی سازمان و نیز اهداف مسیر شغلی داوطلبان شایسته صورت می‌گیرد.	
	۷۷ ارتقای شایستگی‌ها و قابلیت‌های نیروی کار از طریق برنامه‌ریزی فعالیت‌های انتقال و گردش شغلی کارکنان انجام می‌شود.	
	۷۸ طراحی وظایف کاری با هدف بهبود و ارتقای توسعه مسیر شغلی و بالنده‌سازی کارکنان وجود دارد.	
	۷۹ مستندسازی اهداف عملکردی برای توسعه شایستگی‌های کارکنان توسط واحدهای سازمان و ارزیابی عملکرد هر فرد در مقایسه با اهداف برنامه توسعه پرسنلی انجام می‌شود.	
	۸۰ برگزار نمودن جلسات و بحث‌های مستمر درباره عملکرد کاری شامل بازخورد در مورد توسعه فردی و به کارگیری شایستگی‌های مرتبط در محیط کار.	
	۸۱ تدوین و نگهداشت استراتژی پرداخت به منظور افزایش قابلیت‌های سازمان در توسعه شایستگی‌ها، تعریف و اجرای اقدامات و فعالیت‌های پرداخت به منظور پشتیبانی از اهداف موجود در هر کدام از شایستگی‌های نیروی کار، شناسایی و ارائه پاداش و مزایا برای توسعه قابلیت‌ها و به کارگیری شایستگی‌ها در سطح فردی، گروهی یا واحدهای سازمان.	
	۸۲ سازماندهی و ساختاردهی کار تعهد شده برای بهبود هماهنگی و عملکرد کارها و وظایف وابسته و مرتبط به هم در درون گروه.	

گزینه‌ها	سؤالات	
	تشکیل هر گروه برای انجام مجموعه‌ای مشخص و تعریف شده از فعالیتهای کسب و کار و دستیابی به اهداف تعریف شده.	۸۳
	تعریف و نگهداشت روشها و شیوه‌های اجرایی برای انجام وظایف عمومی و مشترک در میان گروهها شامل روشهای مذاکره، طوفان مغزی، حل مسئله، و حل تعارضات.	۸۴
	شناسایی و تعریف شایستگیهای مورد نیاز برای انجام فعالیتهای گروه و انجام فرایندهای به کارگیری برای اطمینان یافتن از اینکه افراد مناسب با شایستگیهای مورد نیاز برای انجام وظایف گروهها در آنها به کار گرفته شده‌اند.	۸۵
	به کارگیری فرایندهای مبتنی بر شایستگی توسط گروهها در انجام وظایف و مسئولیتها به صورت گفته شده در حوزه فرایندی اقدامات مبتنی بر شایستگی.	۸۶
	شناسایی، تعریف، و تخصیص نقشهای مورد نیاز برای انجام فرایندهای عملیاتی گروه و ایجاد سازوکارهایی توسط اعضای گروه برای تبادل اطلاعات و هماهنگی وابستگیهای متقابل میان نقشها.	۸۷
	پیگیری و مدیریت عملکرد گروهها توسط یک فرد مسئول و انحلال گروه پس از انجام و تکمیل وظایف تعهد شده و حفظ داراییهای آن برای کاربردهای آتی.	۸۸
	فراهم آوردن اطلاعات مربوط به عملکرد سازمانی و همچنین عملکرد هر واحد برای افراد و گروههای کاری.	۸۹
	آگاه ساختن افراد و گروههای کاری از اینکه چگونه عملکرد کاری آنها به عملکرد واحد و سازمان کمک می‌کند، و دسترسی داشتن افراد و گروههای کاری به اطلاعات مورد نیاز برای انجام کارهای محول.	۹۰
	پشتیبانی سیستمهای اطلاعاتی و ارتباطی از نیازهای اطلاعاتی افراد و گروههای کاری. این فناوریها و سیستمهای اطلاعاتی از سیستمهای پایه‌ای اطلاعاتی مدیریتی و وظیفه‌ای فراتر می‌روند و هدف از به کارگیری آنها شتاب دادن به جریان اطلاعات برای افزایش عملکرد و همچنین سرعت یافتن و افزایش دقت تصمیمات است.	۹۱

گزینه‌ها				سؤالات	
				<p>۹۲ تجزیه و تحلیل ساختار فرایندهای تصمیم‌گیری درون سازمان. تحلیل فرایندها ممکن است به روشهای گوناگون صورت گیرد مانند: تحلیل رسمی فرایندهای فعلی تصمیم‌گیری، به عنوان بخشی از طراحی کنترل‌های مدیریتی، به عنوان بخشی از فرایندهای تعریف شده مبتنی بر شایستگی، در طراحی سازمان و اجزاء آن، و تعریف و تشریح نقشها و فرایندهای تصمیم‌گیری. از روشهای تصمیم‌گیری می‌توان به ایجاد هم‌رأیی، حل مسئله ساختارمند، فنون گروه اسمی، تحلیل میدان نیرو، جوشش فکری، روش دلفی، تکنیکهای رأی‌گیری و غیره اشاره کرد.</p>	
				<p>۹۳ تفویض مسئولیتهای تصمیم‌گیریها به موقعیتها و سطوح مناسب و استفاده افراد و گروههای کاری از فرایندهای مشخص تصمیم‌گیری.</p>	
				<p>۹۴ پشتیبانی تصمیماتی که افراد توانمند شده اتخاذ می‌کنند توسط دیگران در سازمان. مسئولان و سرپرستان افراد و گروههای کاری سرعت و صحت تصمیمات را چک و به بهبود آنها کمک می‌کنند و هماهنگی لازم با ذی‌نفعان مرتبط را انجام می‌دهند.</p>	
				<p>۹۵ به کارگیری سازوکارهای مشخص در حل تعارضها و مشاجره‌ها. از انواع تعارضها و مشاجره‌هایی که ممکن است رخ دهند می‌توان به رقابت بر سر منابع، مشکلات برنامه‌ریزی و زمان‌بندی، تعارض بین تعهدات، مباحث مربوط به بودجه و منابع مالی، مشکلات هماهنگی، مباحث اخلاقی و قانونی، و موضوعات مربوط به استراتژی یا تاکتیکهای کسب‌وکار اشاره نمود. فرایندهای حل تعارض معمولاً شامل تعریف نقشها و مشارکت کنندگان، ارائه اطلاعات مربوط به مشاجره‌ها، رویه‌های تصمیم‌گیری، تضمین اطمینان از عدالت و محرمانه بودن می‌شود.</p>	
				<p>۹۶ شناسایی فعالیتهای کسب‌وکار که انجام آنها به وابستگیها و تعامل بین شایستگیهای چندگانه نیاز دارد و تحلیل وابستگیها و سطوح مشترک بین شایستگیهای چندگانه جهت شناسایی فرصتهای یکپارچه کردن فرایندهای مبتنی بر شایستگیهای آنها.</p>	
				<p>۹۷ تعریف و آماده‌سازی فرایندهای یکپارچه مبتنی بر شایستگی تعریف شده و طراحی مناسب کارها به گونه‌ای که هر جا مناسب است فرایندهای مبتنی بر شایستگی با هم ترکیب شوند. هر جا که مناسب باشد فرایندها و</p>	

گزینه ها				سؤالات	
				فعالتهای موجود مجدداً طراحی می شوند تا موجب تسهیل یکپارچه کردن شایستگیها شوند.	
				پشتیبانی ساختارهای سازمانی از کارهای چند رشته ای که فرایندهای مبتنی بر شایستگی را یکپارچه می کنند. برای مثال: ساختارها طراحی مجدد می شوند، گروههای کاری چندرشته ای و توانمند شده ایجاد می شوند، تیمهای مدیریتی یکپارچه که مرزهای سازمانی را پشت سر می گذارند ایجاد می شود، سازوکارهای هماهنگی و ارتباطات بهبود می یابد.	۹۸
				توسعه مهارتهای اجرای فرایندهای یکپارچه مبتنی بر شایستگی. یک فرد مسئول موقعیتهایی را که فرایندهای یکپارچه مبتنی بر شایستگی در آنها اجرا می شود به منظور تعیین نیازهای توسعه ای تحلیل می کند. این فرد می تواند مسئول یک گروه کاری چندرشته ای، فردی از گروه آموزش، کارشناسی از یک کار چندرشته ای، مدیر منابع انسانی و غیره باشد.	۹۹
				پشتیبانی محیط کار از کارهای افراد و گروههای کاری که از فرایندهای یکپارچه مبتنی بر شایستگی استفاده می کنند.	۱۰۰
				بازنگری شرح شایستگیهای کاری جهت ترکیب شدن فرایندهای یکپارچه مبتنی بر شایستگیها و بهره گیری نیروی کار از این فرایندهای یکپارچه، جهت تنظیم و استفاده از آنها در برنامه ریزی تعهدات کاری.	۱۰۱
				به کارگیری فرایندهای یکپارچه که از شایستگیهای چند گانه استفاده می کنند توسط گروههای کاری در انجام کارها و ارزیابی عملکرد این فرایندهای یکپارچه به منظور شناسایی و به روز نمودن نیازهای اصلاحی.	۱۰۲
				طراحی مسئولیتهای کاری جهت تشکیل گروههای کاری توانمند شده با کنترل بهینه بر فعالتهای تجاری یکپارچه.	۱۰۳
				تشکیل گروههای کاری توانمند شده بر اساس بیانیه مأموریت و اختیار انجام آن، و توضیح مقاصد گروه کاری و کمک آن به کسب مقاصد سازمان، زمینه عملیاتی و استراتژیک کار گروه کاری، مسئولیتهای محول شده و نتایج مورد انتظار، میزان اختیار و استقلال گروه کاری، روابط پاسخگویی، در صورت لزوم سطح اولیه خودمدیریتی و غیره.	۱۰۴
				پذیرش مسئولیت سازمانی یک گروه کاری توانمند شده توسط افراد مسئول یا موجودیتهای تعیین اهداف کسب و کار آنها و مذاکره درباره مسئولیتهای تعهدات گروه کاری با آنها.	۱۰۵

گزینه‌ها	سؤالات	
	۱۰۶ تفویض مسئولیت و اختیار به گروه‌های کاری توانمند شده برای تعیین روش‌های انجام کارهای تعهد شده.	
	۱۰۷ به کارگیری روش‌های مناسب جهت تصمیم‌گیری درباره تعهدات و روش‌های عملیاتی توسط گروه‌های کاری توانمند شده.	
	۱۰۸ پشتیبانی محیط کاری سازمان از عملکرد و توسعه گروه‌های کاری توانمند شده و تنظیم اقدامات کاری سازمان برای استفاده این گروه‌ها.	
	۱۰۹ تفویض مسئولیت و اختیار انجام فعالیت‌های کاری انتخاب شده به گروه‌های کاری و مشارکت آنها در مدیریت عملکرد و تنظیم برنامه‌های جبران خدمات مربوط به خود.	
	۱۱۰ ابزارهای ارتباطی برای حمایت از اطلاعات مبتنی بر شایستگی برای اعضای مجموعه فراهم می‌شود.	
	۱۱۱ استراتژی توسعه دارایی‌های مبتنی بر شایستگی برای کل سازمان تدوین می‌شود.	
	۱۱۲ اطلاعات مفید مبتنی بر شایستگی بر مبنای دارایی‌های شایستگی سازماندهی شده و در دسترس است.	
	۱۱۳ دارایی‌های مبتنی بر شایستگی با فرایندها و تکنولوژی‌های شایستگی محور مرتبط می‌شود.	
	۱۱۴ دارایی‌های مبتنی بر شایستگی به طور مرتب به‌روز می‌شوند تا موجب بازنگری در دانش، مهارت و توانایی‌های افراد شوند.	
	۱۱۵ افراد و تیم‌ها از دارایی‌های مبتنی بر شایستگی در انجام فعالیت‌های کاری خود استفاده می‌کنند.	
	۱۱۶ فعالیت‌های مربیان و پیشکسوتان و افراد باتجربه در راستای توسعه دارایی‌های مبتنی بر شایستگی است.	
	۱۱۷ اهداف مدیریت عملکرد کمی مورد نیاز برای کسب اهداف کسب‌وکار سازمان تعریف می‌شوند.	
	۱۱۸ هر واحد، اهداف عملکردی قابل سنجش که دستیابی به آنها بیشترین سهم را در رسیدن به اهداف سازمان دارد، تعیین می‌کند.	
	۱۱۹ افراد و گروه‌های کاری اهداف عملکردی قابل سنجش برای فرایندهای مبتنی بر شایستگی که بیشترین سهم را در دستیابی به اهداف عملکردی واحد دارند، ایجاد می‌کنند.	

گزینه‌ها	سؤالات	
	<p>۱۲۰ افراد و گروه‌های کاری برای انجام وظایف تعهد شده خود با استفاده از خطوط مبنای عملکرد فرایندی برای فرایندهای مبتنی بر شایستگی برنامه‌ریزی می‌کنند. یک خط مبنای فرایندی، تعیین ویژگیهای ناشی از نتایج واقعی اجرای یک فرایند به طور مستند است، و به صورت یک الگو برای مقایسه با عملکرد فرایندی واقعی و عملکرد فرایندی مورد انتظار به کار می‌رود.</p>	
	<p>۱۲۱ افراد و گروه‌های کاری روشهای کمی مدیریت فرایندهای مبتنی بر شایستگی که بیشترین اثر را در کسب اهداف عملکردی‌شان دارد، تعریف می‌کنند.</p>	
	<p>۱۲۲ وقتی عملکرد فرایندهای مبتنی بر شایستگی افراد و گروه‌های کاری با نتایج کمی مورد نیاز اهداف عملکردی متفاوت باشد، آنها اقدامات اصلاحی انجام می‌دهند.</p>	
	<p>۱۲۳ رکوردهای کمی عملکرد افراد و گروه‌های کاری نگهداری می‌شود و هر جا که مناسب است از نتایج عملکرد کمی در انجام فعالیتها و اقدامات کاری استفاده می‌شود. مثلاً در: شناسایی نیازهای آموزشی، کمک به مربیان در ارائه رهنمودهای بهبود، پشتیبانی از ارتباطات مستمر درباره عملکرد کار تعهد شده، مستندسازی موفقیت در کسب اهداف، فراهم کردن مبنای برای تشخیص و پاداش‌دهی، پشتیبانی از تطبیقها و تصمیمات جبران خدمات، بهبود فعالیتهای یکپارچه کردن و توسعه شایستگیها، بهبود و توسعه و توانمندسازی گروه‌های کاری و غیره.</p>	
	<p>۱۲۴ قابلیت‌های کاری در راستای استراتژی و اهداف شناسایی می‌شود.</p>	
	<p>۱۲۵ قابلیت‌هایی که بتوان آنها را به لحاظ کمی ارزیابی کرد نظیر منحنی رشد، مدل‌های دموگرافیک عرضه نیروی کار، مدل‌های تخمین نرخهای موفقیت، مدل‌های پیش‌بینی، مدل‌های مربوط به استخدام، نگهداری و پیشرفت شغلی شناسایی می‌شود.</p>	
	<p>۱۲۶ مسئولیتهای شناسایی و توسعه قابلیت‌ها به افراد خاصی که از شایستگی مناسب برخوردارند، واگذار می‌شود.</p>	
	<p>۱۲۷ مدیریت کمی قابلیت‌ها (شناسایی عواملی که سطوح قابلیت‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، پیش‌بینی سطوح قابلیت‌های آینده، ارزیابی عوامل اثرگذار بر سطوح قابلیت‌ها، شناسایی اقدامات اصلاحی انجام می‌شود.</p>	

گزینه‌ها				سؤالات	
				۱۲۸ فعالتهایی که برای توسعه قابلیتها، محوری است نظیر فعالتهای کارمندیابی، انتخاب، مدیریت عملکرد، آموزش، بهسازی، پیشرفت شغلی، جبران خدمات و سیستم پاداش شناسایی می‌شود.	
				۱۲۹ اندازه‌گیری کمی قابلیتها از طریق میانه، میانگین، مد و شاخصهای مرکزی و پراکندگی، روندهای عملکرد در طول زمان، پارامترهای عملکرد تحت شرایط متفاوت و ارزیابی اثرات فعاليتها و اعمال کاری روی فرایندهای مبتنی بر شایستگی و ترمیم اهداف ملموس و عینی، بازگشت سرمایه صرف شده روی توسعه قابلیتها.	
				۱۳۰ پیگیری و پیش‌بینی فعاليتها و انجام اقدامات اصلاحی، رفع موانع موجود در زمینه توسعه قابلیتها.	
				۱۳۱ ایجاد فرصت برای استفاده از تجربیات نیروی کار به منظور نیل به اهداف سازمانی و تخصیص بودجه لازم و تعریف اهداف و ساختار هر کدام از برنامه‌های مرشدی، چگونگی انتخاب و آموزش مرشدان، چگونگی آماده‌سازی مدیران، چگونگی کنترل روابط مراد- مریدی، ارائه بازخور، ارزیابی دوره‌ای.	
				۱۳۲ ارائه اطلاعات و ایجاد ارتباطات با مریدان (فرد یا گروه) و تشویق مشارکت آنها، دردسترس بودن افراد مطلع برای پاسخگویی در زمینه برنامه‌های مرشدی.	
				۱۳۳ ایجاد پیوند بین مرشد و مرید و انتخاب مرشدان با معیارهایی نظیر قابلیت اعتماد، داشتن گوش شنوا، متعهد به توانمندی‌سازی، متعهد به توسعه دانش، مهارت و توانایی دیگران، دردسترس بودن، حمایت شخصی، تیم‌سازی و توانایی کار با تیم، تعهد آموزش مستمر.	
				۱۳۴ ارائه آموزشهای لازم به مرید و مراد قبل از شروع رابطه مراد- مریدی مثل استفاده از زمان، خودمدیریتی، مدیریت جلسات، تعیین اولویتها، تحلیل موانع مسیر ترقی، تغییر در نگرشها یا سبک و کمک مرشد به افراد و گروهها برای توسعه قابلیتها و پرکردن فاصله بین قابلیتهای موجود با سطح مطلوب.	
				۱۳۵ بازنگری رابطه مراد- مریدی برای تضمین نیل به اهداف موردنظر، بازنگریهای دوره‌ای، تغییر در تواناییها و قابلیتها مریدان.	
				۱۳۶ مشارکت مرشدان در مدیریت عملکرد و سایر فعالتهای نیروی کار، ارائه بازخورهای عملکرد رسمی، آموزش و بهسازی، طرحهای توسعه شخصی، طرحهای بهبود عملکرد، تعدیل در سیستم جبران خدمات، ارتقا و پیشرفت شغلی.	

گزینه‌ها				سؤالات	
				۱۳۷ حمایت اعمال نیروی کار سازمان از فعالیتهای مرشدی با ایجاد شرایط کاری، توسعه و آموزش، مدیریت عملکرد، مدیریت قابلیت سازمان سیستم پاداش، سیستم جبران خدمات، مدیریت عملکرد کمی.	
				۱۳۸ افراد و تیمها به منظور بهبود مستمر قابلیتهایشان توانمند می‌شوند.	
				۱۳۹ افراد، قابلیتهای فرایندهای کاری مشخص خود را برای بهبود مستمر شناسایی می‌کنند.	
				۱۴۰ افراد برای بهبود قابلیتها، اهداف و برنامه‌های قابل اندازه‌گیری دارند.	
				۱۴۱ تیمهای کاری قابلیتهای خود را ارزیابی می‌کنند تا بهبودهای لازم را انجام دهند.	
				۱۴۲ تیمهای کاری دارای طرحها و اهداف قابل اندازه‌گیری برای بهبود قابلیتهایشان هستند.	
				۱۴۳ پیشنهادات برای بهبود در صورت ارتباط با شایستگیها مورد استفاده قرار می‌گیرند.	
				۱۴۴ افراد مسئول شناسایی، ارزیابی و بهبود فرایندها بر اساس شایستگی هستند.	
				۱۴۵ تیمهای کاری، عملکرد افراد را در راستای عملکرد تیمی جهت می‌دهند.	
				۱۴۶ واحدها عملکرد افراد، تیمها و خود را با سازمان همسو می‌سازند.	
				۱۴۷ همسویی عملکرد افراد و تیمها با عملکرد کلی سازمان به صورت کمی اندازه‌گیری می‌شود.	
				۱۴۸ اثرات اقدامات و فعالیتهای روی عملکرد به صورت کمی سنجیده می‌شود.	
				۱۴۹ معیارها و شاخصهای مشخص برای اندازه‌گیری عملکرد وجود دارد.	
				۱۵۰ معیارها و شاخصهای مشخص برای اندازه‌گیری همسویی عملکرد فرد با سازمان وجود دارد.	
				۱۵۱ افراد خاصی در سازمان مسئول به‌روزرسانی شاخصهای عملکرد هستند.	
				۱۵۲ تأکید خاصی بر نوآوری افراد و تیمها برای بهبود عملکرد صورت می‌گیرد.	
				۱۵۳ برنامه‌های بهبود مستمر برای اصلاح اقدامات و فعالیتهای وجود دارد.	
				۱۵۴ اطلاعات سازمان برای بهبود فرایندها تحلیل می‌شود.	
				۱۵۵ اهداف کمی برای فعالیتهای نوآوری در راستای بهبود اقدامات و فعالیتهای تعیین می‌شود.	
				۱۵۶ نوآوری در اعمال و فعالیتهای کاری مورد تشویق قرار می‌گیرد.	
				۱۵۷ مزایا و معایب ایده‌های خلاق بررسی و در صورت مناسب بودن به کار گرفته می‌شود.	
				۱۵۸ نوآوریها بر اساس طرح خاصی که تدوین شده است توسعه یافته، به کارگیری و سپس ارزیابی می‌شوند.	

منابع و مآخذ

- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات سازمان سمت.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۸۴)، نهادها و سازمانها: رویکرد نهادی به سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سازمان سمت.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۸۸)، مدیریت رفتار سازمانی: رفتار فردی، ج ۲، تهران: انتشارات سازمان سمت.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۸۹)، جامعه‌شناسی سازمانها: رویکرد جامعه‌شناختی به سازمان و مدیریت، چاپ دهم، تهران: انتشارات سازمان سمت.
- قلی‌پور، آرین و سید بابک علوی (۱۳۸۸)، «عوامل مؤثر بر رفتارهای فراتر از نقش سازمانی اعضای هیئت علمی دانشگاهها»، فصلنامه انجمن مدیریت ایران.
- قلی‌پور، آرین، علی‌اصغر پورعزت و عباس نیک‌نژاد (۱۳۸۷)، «بررسی تأثیر پیامدهای اثر منسانی بر انتخاب و انتصاب مدیران دولتی»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ش ۱۰.
- قلی‌پور، آرین، علی‌اصغر پورعزت و مجید سعیدی‌نژاد (۱۳۸۷)، «بررسی عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای ضدشهروندی در سازمانها»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، ش ۸.
- قلی‌پور، آرین و محمد مهدی فراچی (۱۳۸۵)، «تأثیر هم‌ردیفی استراتژیهای مدیریت منابع انسانی و استراتژیهای رقابتی بر عملکرد سازمانها»، نشریه دانش و توسعه، ص ۴۵-۱۲۱.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۸)، مدیریت منابع انسانی، ناشر مؤلف.
- هوگو، ویکتور ماری (۱۳۸۸)، بینوایان، ترجمه حسینقلی مستعان، تهران: امیرکبیر.

- Abowd, J. M. (1990), "Does performance-based managerial compensation effect corporate performance?", *Industrial and Labor Relations Review*, 43, 52-73.
- Agnvall, E. (2006, May), "Just-in-time training", *HRMagazine*, 51(5): 66-71.
- Aguinis, H. (2005), *Applied Psychology in Human Resource Management* (6th edition), Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Analoi, F. (2007), *Strategic Human Resource Management*, Thomson Learning, UK.
- Armstrong, M. (2005), *A Handbook of Human Resource Management Practice* Kogan Page (9th Edition), London.
- Arthuri, J. (1994), "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.

- Arthur, J. B. & Boyles, T. (2007), "Validating the human resource system structure: a levels based strategic HRM approach", *Human Resource Management Review*, 17, 77-92.
- Arvey, R. & Ivancevich, J. (1980), "Punishment in organizations a review, propositions and research suggestions", *Academy of Management Review*, 5, 123-132.
- Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1996), "Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment", *Academy of Management Journal*, 39(1): 149-178.
- Athey, T. R. & Orth, M. S. (1999), "Emerging competency methods for the future", *Human Resource Management*, 38(3): 215-225.
- Atwater, L. E., et al. (2001), "Recipient and Observer Reactions to Discipline: are Managers Experiencing Wishful Thinking?", *Journal of Organizational Behavior*, 22(3): 249-270.
- Audia, P. G. & Locke, E. A. (2003), "Benefiting from negative feedback", *Human Resource Management Review*, 13: 631-646.
- Baird, L. & Meshoulam, I. (1998), "Managing Two Fits of Strategic HRM", *Academy of Management Review*, 13(1): 116-128.
- Ball, G. (1992), "Personnel Management in Greece: The Spartan Profession", *Personnel Management*, September, pp. 40-44.
- Bamberger, P., Bacharach, S. & Dyer, L. (1989), "Human resource management and organizational effectiveness", *Human Resource Management*, summer, Vol. 30, No. 2, pp. 153-182.
- Barrick, M. R., et al. (1998), "Relating member ability and personality to work team processes and team effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, 83, 377-391.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996), "The impact of HRM on organizational performance", *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998), "High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications", In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 53-101, Greenwich, CT: JAI Press.
- Beehr, T. A. (1995), *Psychological Stress in The Workplace*, New York, NY: Rutledge.
- Bel, J. S. (1990), "Investigation stress regimes in sedimentary basins using information from oil industry wireline logs and drilling records", In Hurst, A., M. Lovell and A. Morton, (Eds.): *Geological Applications of Wireline Logs*, Geol. Soc. Lond. Spec. Publ., 48, 305-325.
- Belcourt, M. & McBey, K. (2004), *Strategic Human Resource Management*, Thomson (Nelson).
- Billikopf, G. E. & Sandoval, L. (1991), *A Systematic Approach to Employee Selection*, University of California.
- Breaugh, J. A. (2009), "The use of biodata for employee selection: Past research and future directions", *Human Resource Management Review*, 19, 219-231.
- Breaugh, J. A. (2008), "Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research", *Human Resource Management Review*, 18, 103-118.
- Brutus, S. (2010), "Words versus numbers: A theoretical exploration of giving and receiving narrative comments in performance appraisal", *Human Resource Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 144-157.
- Brutus, S., London, M. & Martineau, J. (1999), "The impact of 360-degree feedback on planning for career development", *The Journal of Management Development*, Vol. 18, No. 8, pp. 676-693.
- Budd, T. (2001), *Violence at Work: New Finding the 2000 British Crime Survey*, Home Office Occasional Paper, London.

- Butler, J. E., Ferris, G. R. & Napier, N. K. (1991), "Human re-sources management: Moving towards a paradigm and obtaining advantage", *Strategy and Human Resource Management*, 9-59, Cincinnati: South-Western Publishing.
- Butterfield, K. D., Trevino, L. K. & Ball, G. A. (1996), "Punishment from the manager's perspective: a grounded investigation and inductive, model", *Academy of Management Journal*, 39(6): 479-512.
- Caramelli, Marco / Briole, Alain (2007), "Employee stock ownership and job attitudes: Does culture matter?", In: *Human Resource Management Review*, 17, 290-304.
- Carlson, J. R. & Zmud, R. W. (1999), "Channel expansion theory and the experiential nature of media richness perceptions", *Academy of Management Journal*, 42(3): 153-170.
- Carter, N. (1988), "Guaranteeing Management's Future Through Succession Planning", *Journal of Information Systems Management*, 3(3), pp. 13-24.
- Cavanaugh, W. R., et al. (2000), "An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers", *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 65-74.
- Chaison, G. (2010), "Union Absorptions in Times of Restructuring: The Importance of Attitude Towards Merger in Predicting Post-Merger Attachment Levels", *Industrial Relations Journal*, Vol. 41, Issue 1, pp. 52-73.
- Christensen, R. (2006), *Roadmap to Strategic HR*, New York: American Management Association.
- Clifford, J. (1994), "Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?", *Public Personnel Management*, Vol. 23, No. 2, pp. 321-340.
- Comer, D. R. (1991), "Organizational newcomer's acquisition of information from peers", *Management Communication Quarterly*, 5(1): 64-89.
- Costa, P. T. Jr. & McCrea, R. R. (1992), *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Cowica, H., Naylora, P. & Riversb, I. (2002), "Measuring workplace bullying", *Aggression and Violent Behavior*, 7, 33-51.
- Craig, K. M. (1996), "Are all newcomers Judged similarly? Distinctiveness and time of entry in task-oriented groups", *Small Group Research*, 27(3): 383-397.
- Daft, R. L., Lengel, R. H. & Trevino, L. K. (1987), "Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems", *MIS Quarterly*, 11(3): 355-366.
- Danziger, S., Israeli, A. & Bekerman, M. (2006), "Does It Pay to Move from Welfare to Work?", *Journal of Policy Analysis and Management*, 21 (Fall): 671-692.
- David, A. DeCenzo & Stephan, P. Robbins (1988), *Human Resource Management*, 3rd ed., New Delfi: Prentice-Hall, p. 220.
- DeCenzo, D. A. & S. P. Ronnins & S. L. Verhulst (2010), *Human Resource Management*, 10 Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- DeCenzo, D. A., Ronnins, S. P. (2005), *Fundamentals of Human Resource Management*, 8th ed., Hoboken (N.J.): Wiley.
- Deegan, A. X. I. (1986), *Succession Planning*, New York: John Wiley & Sons.
- Delcampo, Robert G., et al. (2010), "Psychological contract breach perceived discrimination, and ethnic identification in Hispanic business professionals", *Journal of Managerial Issues*.
- Delery, J. & Doty, D. H. (1996), "Modes of Theorizing in Strategic HRM: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
- Dess, G. & Roninson, R. B. (1994), "Measuring organizational performance in the absence of objective measures", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 265-273.

- Dessler, G. (2009), *Human Resource Management*, 11th edition, Prentice Hall.
- Dewar, R. & Werbel, J. (1979), "Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict", *Administrative Science Quarterly*, 24, 426-448.
- Djurkovic, N., McCormack, D., Casimir, G. (2008), "Workplace bullying and intention to leave: the moderating effect of perceived organisational support", *Human Resource Management Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 405-422.
- Dlaney, J. T., Lewin, D. & Ichniowski, C. (1989), *Human Resource Policies and Practices in American Firms*, Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Druker, J. & White, G. (2000), "Introduction: The context of reward management", In White, G., Druker, J. (Eds.), *Reward Management: A Critical Text*, Routledge, London, pp. 1-24.
- Duarte, D. L. & Synder (2001), *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools and Techniques that Succeed*, (2nd ed.), San Francisco: Joss-Bass.
- Dubois, D. & Rothwell, W. (2004), *Competency-Based Human Resource Management*, Davies-Black Publishing.
- Dyer, L. & Holder, G. (1988), "Toward a Strategic Perspective of human resource management", In Dyer, L. (Ed.), *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*, ASPA BNA Handbook of Human Resource Management, Vol. I, Bureau of National Affairs, Washington, DC.
- Edwards, J. R. (1996), "An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress", *Academy of Management Journal*, 39, 292-339.
- Elkington, T. (2005), "Bright future for online recruitment", *Personnel Today*, 18 January, p. 9.
- Emery (1973), "At Emery Air Freight: Positive Reinforcement Boosts Performance", *Organizational Dynamics*, 1(3): 41-67.
- Feeley, T. (2002), "Evidence of Halo Effects in Student Evaluations of Communication Instruction", *Communication Education*, 51(3): 225-237.
- Finholt, T., Sprou, L. & Kiesler, S. (1991), "Communication and performance in adhoc task groups", In J. Galegher & R. E. Kraut (Eds.), *Intellectual Teamwork: Social and technological Foundations of Cooperative Work*, pp. 291-325, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Fisher, C. D. (1986), "Organizational socialization: An integrative review", In K. M. Rowland (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 4, No. 10, pp. 1-145, Greenwich, CT: JAI Press.
- Folkman, S. (1986), "Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 839-852.
- Fombrun, C. J., Tichy, M. M. & Devanna, M. A. (1984), *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley.
- Frank, R. & Ivancevich, J. (1998), "Stress on the job: An executive update", *Academy of Management Executive*, 12, 3, pp. 55-66.
- Frase, Martha J. (2007), "Stocking your talent pool", *HR Magazine*, 52, No. 7 (April).
- Fred, Luthans (2008), *Organizational Behavior*, Singapore: McGraw-Hill.
- Frese, M. (1985), "Stress at work and psychosomatic complaints: a causal interpretation", *Journal of Applied Psychology*, 70, 314-328.
- Frisch, M. (2001), "Going around in circles with '360' tools: have they grown too popular for their own good?", *Human Resource Planning*, 24(2): 7-8.
- Ganster, M. (2008), "Explaining employee health care costs: A prospective examination of stressful job demands, personal control, and physiological reactivity", *Journal of Applied Psychology*, 86, pp. 954-964.
- Ganzach, Y., Kluger, A. & Kleiman, N. (2000), "Making decisions from an interview: Expert measurement an mechanical combination", *Personnel Psychology*, 53, 1-20.
- Gerhart, B. (2009), "Does National Culture Constrain Organization Culture and Human Resource Strategy? The Role of Individual Mechanisms and Implications for Employee Selection", *Research in Personnel and Human Resource Management*, 28, 1-48.

- Gerhart, B. & Milkovich, G. T. (1990), "Organizational differences in managerial compensation and financial performance", *Academy of Management Journal*, 33, 663-691.
- Ghorpade, J. & Chen, M. M. (1995), "Creating quality-driven performance appraisal systems", *Academy of Management Executive*, 91, 32-41.
- Gibson, C. B. (2001); "From knowledge accumulation to accommodation: cycles of collective cognition in work group", *Journal of Organizational Behavior*, 22(2): 121-134.
- Gratton, L. & Truss, C. (2007), "Strategic human resource management: a conceptual approach", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 663-686.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2000), *Behavior in Organizations*, 7th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Gray, S. W., et al. (1966), *Before first Grade*, New York: Teachers College Press.
- Greer, C. R. & Stephens, G. K. (2001), "Escalation of commitment: A comparison of differences between Mexican and U.S. decision-makers", *Journal of Management*, 27, 51-78.
- Guest, D. & Hoque, K. (1994), "The Good, the Bad and the Ugly: Employment Relations in New Non-Union Establishments", *Human Resource Management Journal*, 5(1); 1-14.
- Guest, D. (1997), "HRM and Performance: A Review and a Research Agenda", *International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 263-276.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980), *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hansen, R. & Wexler, R. (1989), "Effective succession planning", *Employment Relations Today*, 15(1): 19.
- Harvey, M. (1993), "Empirical evidence of recurring international compensation problems", *Journal of International Business Studies*, 24(4): 785-799 .
- Hart, S. & Quitm, R. E. (1993), "Roles Executives Play: Behavioral Complexity and Firm Performance", *Human Relations*, 46(5): 543-574.
- Heneman, R. L. (2003), "Job and work evaluation: A literature review", *Public Personnel Management*, 32 (1): 47-71.
- Henderson, R. I. (2000), *Compensation Management in a Knowledge Based-World*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hewstone, M., Rubin, M. & Willis, H. (2002), "Intergroup Bias", *Annual Review of Psychology*, 53(1): 575-605.
- Hobson, C. J., et al. (1998), "Stressful life events: a revision and update of the social readjustment rating scale", *International Journal of Stress Management*, 5, 1-23.
- Hoe, W., Chang, C., Ling Shih, Y. & Liang, R. (2009), "Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment", *BMC Health Services Research*, Vol. 9, No. 8, pp. 1-10.
- Hogan, R. (1991), "Personality and personality measurement", *In the Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M. Dunnette and L. Hough (Eds.), 2 ed. Vol. 2, Palto Alto CA. Consulting Psychologists Press.
- Holton, E. F. I. & Russell, C. J. (1997), "The relationship of anticipation to newcomer socialization processes and outcomes: A pilot study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2): 163-172.
- Hunter, J. & Hunter, R. (1984), "Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance", *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- Hunter, L. & Kleiner, M. (2004), "What Makes a High-Performance Workplace? Evidence from Retail Bank Branches", *Mimeo*, Wharton School, May.
- Huselid, M. (1995), "The Impact of HRM Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997), "The Effects of HRM Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines", *The American Economic Review*, 87(3): 291-313.
- Igbaria, M., Greenhau, J. H. & Parasuraman, S. (1991), "Career Orientations of MIS Employees: An Empirical Analysis", *MIS Quarterly*, 15(2): 151-169.

- Ingham, J. (2007), *Strategic Human Capital Management: Creating Value Through People*, Published by Elsevier Ltd.
- Ivancevich, J. (2010), *Human Resource Management*, 11 th Edition, Irwin Professional Pub.
- Jackson, S. & Schuler, R. (1995), "Understanding HRM in the Context of Organizations and their Environments", *Annual Review of Psychology*, 46: 237-264.
- Jones, G. R. (1983), "Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective", *Academy of Management Review*, 8(3): 464-474.
- Karren, R. J. & Zacharias, L. (2007), "Integrity tests: Critical issues", *Human Resource Management Review*, 17, 221-234.
- Kessler, R. (2006), *Competenc-Based Interviews*, Franklin Lakes, NJ, USA: The Career Press.
- Kinickik, A. J., et al. (2004), "A covariance structure analysis of employees response to performance feedback", *Journal of Applied Psychology*, 89: 1057-1069.
- Kivimaki, M., Elovainio, M. & Vahtera, J. (2000), "Workplace bullying an sickness absence in hospital staff", *Occupational and Environmental Medicine*, 57, 656-660.
- Klein, H. J. & Weaver, N. A. (2000), "The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires", *Personnel Psychology*, 53(1): 47-66.
- Kolb, D. A. (1984), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and development*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kruger, J. & Dunning, D. (1999), "Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self assessments", *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1121-1134.
- Langdon, D. G. & Marrelli, A. F. (2002), "A new model for systematic competency identification", *Performance Improvement*, 41(4): 16-23.
- Lawler, E. (2003), "What it means to treat people right", *Ivey Business Journal*, November/December, pp. 1-6.
- Lee, M. B. & Chee, Y. H. (1996), "Business strategy, participative human resource management and organizational performance: the case of South Korea", *Asia Pacific Journal of Human Resource*, Vol. 34, No. 1, pp. 77-94.
- Lee, T. W., et al. (2004), "The Effects of Job Embeddedness on Organization Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal*, 47, 711-722.
- Leonard, J. S. (1990), "Executive pay and firm performance", *Industrial and Labor Relations Review*, 43, 13-29.
- Leopold, J. Harris, L. & Watson, T. (2005), *Employee Participation, Involvement and Communications: The Strategic Managing of Human Resource*, England: Prentice Hall, Pearson Education.
- Lin, CY. & Kuo, T. H. (2006), "Evaluation of performance in introducing CE marking on the european market to the machinery industry in Taiwan", *International Journal of Quality Reliability Management*, Vol. 22, No. 5, pp. 103-142.
- Macbryde, J. C., Mendibil, K. (2003), "Designing performance measurement systems for teams: theory and practice", *Management Decision*, Vol. 41, No. 8, pp. 722-733.
- MacDuffie, J. P. (1995), "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2): 197-221.
- Macy, A. B. & Mirvis, P. H. (1976), "Methodology for assessment of quality of work life in organizational effectiveness in behavioral-economic terms", *Administrative Science Quarterly*, 21, 212-226.
- Martin, L. (2004), "The case for strategic real estate outsourcing", *Strategic Direction*, 20(3): 23-25.

- Martino Di, V. (2002), *Workplace Violence in the Health Sector: Country Case Studies- Brazil, Bulgaria, Lebanon, Portugal, South Africa, Thailand and Additional Australian Study*, Geneva: ILO.
- Mawhinney, T. C. & Mawhinney, R. R. (1982), "Operant terms and concepts applied to industry", In R. M. O'Brien, A. M. Dickinson, and M. Rosow (Eds.), *Industrial Behavior Modification*, 115-1134, New York: Pergamon Press.
- McClelland, D. C. (1973), "Testing for competency rather than for intelligence", *American Psychologist*, 28, 1-14.
- McCormick, E. (1972), "A study of job characteristics and job dimensions based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ)", *Journal of Applied Psychology*, 56, pp. 347-367.
- McDaniel, M. A., et al. (1994), "The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta analysis", *Journal Applied Psychology*, 79, pp. 599-616.
- McDanil, M. A. (2009), "Gerrymandering in personnel selection: a review of common strategies", *Human Resource Management Review*, 19, 263-270.
- McLagan, P. (1980), "Competency models", *Training and Development Journal*, 34(12): 23.
- Mignerey, J. T., Rubin, R. B. & Gorden, W. I. (1995), "Organizational entry: An investigation of newcomer communication behavior and uncertainty", *Communication Research*, 22(1): 54-85.
- Miles, R. & Snow, C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill.
- Miles, R. & Snow, C. (1984), "Designing Strategic Human Resources Systems", *Organizational Dynamics*, 13(1): 36-52.
- Milkovich, G. T. & Newman, J. M. (1987) *Compensation* (2nd ed.), Dallas: Business Publications.
- Miller Katherine (1995), *Organizational Communication: Approaches And Processes*, New York: Wadsworth Publishing Company, p. 155.
- Miller, V. D. & Jablin, F. M. (1991), "Information-Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics and a Model of the Process", *Academy of Management Review*, 16, pp. 92-120.
- Milliaman, J., et al. (2002), "An exploratory assessment of the purposes of performance appraisals in North and Central America and the Pacific Rim", *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 1, pp. 87-102.
- Millmore, M., et al. (2007), *Strategic Human Resource Management*, Prentice Hall.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G. & Mohrman, A. M. (1995), *Designing Team-based Organizations: New Forms for Knowledge Work*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Morrison, E. W. (1993a), "Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization", *Journal of Applied Psychology*, 78(2): 173-183.
- Morrison, E. W. (1993b), "Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes", *Academy of Management Journal*, 36(3): 557-589.
- Morrison, E. W. (1995), "Information usefulness and acquisition during organizational encounter", *Management Communication Quarterly*, 9(2): 131-155.
- Munsterbery, H. (1913), *Psychology and Industrial Efficiency*.
- Niehoff, B. P., R. J. Paul & J. F. S. Bunch (1998), "The Social Effects of Punishment Events: The Influence of Violator Past Performance Record and Severity of the Punishment on Observers' Justice Perceptions and Attitudes", *Journal of Organizational Behavior*, 19(6): 589-602.
- Nicholson, N. (2000), "Motivation-Selection-Connection: An Evolutionary Model of Career Development", In M. Peiperl, et al. (eds.) *Career Frontiers New Concepts of Working Life*, Oxford: Oxford University Press.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2009), *Fundamentals of Human Resource Management*, Third edition. McGraw-Hill.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.

- O'Moore, M., et al. (1998), "Victims of workplace bullying in Ireland", *The Irish Journal of Psychology*, 19, 345-357.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. (1992), "Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition", *Personnel Psychology*, 45(4): 849-874.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw Hill.
- Pastin, M. (1986), *The Hard Problems of Management: Gaining the Ethics Edge*, NY: Jossey-Bass.
- Pearce, C. L. & Giacalone, R. A. (2003), "Teams Behaving Badly: Factors Associated With Anti-Citizenship Behavior in Teams", *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1): 58-75.
- Pearson, C. M., Andersson, L. A. & Wegner, J. A. (2000), "When workers flout convention: A preliminary study of workplace incivility", *Human Relations*, 54, 1387-1420.
- Pfeffer, J. (1998), "Seven practices of successful organizations", *California Management Review*, Vol. 40, No. 2, pp. 96-124.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage Through People: Unleash the Power of the Workforce*, Boston: Harvard Business School Press.
- Philip, J. M. (1998), "Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes: A Meta-Analysis", *Academy of Management Journal*, 41: 673-690.
- Pingitore, R., et al. (1994), "Bias against overweight job applicants in a simulated employment interview", *Journal of Applied Psychology*, 79, 909-917.
- Podsakoff, P. M. & Farh, J. L. (1989), "Effects of feedback sight and credibility on goal setting and task performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 44, pp. 45-67.
- Pomeroy, A. (2005), "Orchestrating a Mega-Mrger", *HR Magazine*, Vol. 50, No. 6, p. 58.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- Pritchard, K. (2010), "Becoming an HR strategic partner: tales of transition", *Human Resource Management Journal*, 20 (2): 175-188.
- Pucik, V. (1988), "Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: the HRM agenda", *Human Resource Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 77-93.
- Pulakos, E. D. & Schmitt, N. (1995), "Experience-based and situational interview questions: Studies of validity", *Personnel Psychology*, 48, 289-308.
- Pulakos, E. D. & Wexley, K. N. (1983), "The relationship among perceptual similarity, sex, and performance ratings in manager-subordinate dyads", *Academy of Management Journal*, 26, 129-139.
- Pynes, J. E. (2009), "Strategic Human Resource Management", In S. W. Hays, R. C. Kearney and J. D. Coggburn, *Public Human Resource Management*, Fifth Edition, Longman.
- Reichers, A. E. (1987), "An interactionist perspective on newcomer socialization rates", *Academy of Management Review*, 12, 278-287.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (2001), "A typology of deviant workplace behaviors: multidimensional scaling study", *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Rodwell, J. J. & S. T. T. Teo (2008), "Strategic HRM in for Profit and Non-Profit Organization in a Knowledge Intensive Industry", In R. S. Beattie and S. P. Osborne, *Human Resource Management in The Public Sector*, London and New York: Routledge.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2009), "Perceived organizational support: A review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rosenbloom, O. H. J. Chanin (2009), "What Every Public Personnel Manager Should Know About the Constitution", In S. W. Hays, R. C. Kearney & J. D. Coggburn, *Public Human Resource Management*, Fifth Edition, Longman.
- Rothwell, W. J. (2005), *Effective Succession Planning*, Third Edition, AMA com.
- Rothwell, W. J. & Kazanas, H. C. (2003), *The Strategic Development of Talent* (3rd Ed.), Amherst, MA: HRD Press.

- Sanchez, J. I. & Levine, E. L. (2009), "What is (or should be) the difference between competency Sources of Variance Underlying Competency Ratings modeling and traditional job analysis?", *Human Resource Management Review*, 19, 53-63.
- Schein, Edgar H. (1978), *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schuler, R. (1989), "Strategic Human Resource Management and Industrial Relation", *Human Relations*, 42(2): 157-184.
- Schuler, R. & Jackson, S. (1987), "Linking Competitive Strategies with HRM Practices", *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.
- Selye, H. (1974), *Stress Without Distress*, New York: J. B. Lippincott.
- Siegel, J. M. (1996), "Traumatic events and physical health in a community sample", *Journal of Traumatic Stress*, 9, 703-720.
- Singel, P. (2008), "Job analysis for a changing workplace", *Human Resource Management Review*. Vol. 18, No. 2, pp. 87-99.
- Skenes, C. & Kleiner, B. H. (2003), "The Hay system of compensations", *Management Research Review*, 26 (2-4): 109-115.
- Skinner, B. F. (1938), *The Behavior of Organisms*, New York: Appleton-Century-Crofts.
- Skinner, B. F. (1979), *The Shaping of a Behaviorist*, New York: Knopf.
- Smith-Jentsch, K. A., et al. (1996), "Can pretraining experiences explain individual differences in learning?", *Journal of Applied Psychology*, 81, 110-116.
- Smither, J. W. & Walker, A. G. (2004), "Are the characteristics of narrative comments related to improvement in multirater feedback ratings over time?", *Journal of Applied Psychology*, 89(3): 575-581.
- Snell, G. & Bohlander, S. (2010), *Managing Human Resource*, 14th edition, printed in United State of America.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (2003), "Social cognitive theory and self-efficacy: Implications for motivation theory and practice", In L. W. Porter, G. A. Bigley and R. M. Steers (Eds.), *Motivation and Work Behavior*, 7th (Ed.), Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, pp. 126-140.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1997), "A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance", 1975-1995, *Academy of Management Journal*, 40, 1122-1149.
- Stewart, G. & Brown, K. (2009), *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc. 613 p.
- Strohmeier, S. (2007), "Research in e-HRM: review and implications", *Human Resource Management Review*, 17(1): 19-37.
- Taylor, F. W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper, New York.
- Teboul, J. B. (1994), "Facing and coping with uncertainty during organizational encounter", *Management Communication Quarterly*, 8(2): 190-224.
- Thomas, S. L. & Bretz, R. D. (1994), "Research and practice in performance appraisal: Evaluating employee performance in America's largest companies", *SAM Advanced Management Journal*, 59(2): 28-34.
- Thompson, J. R. & R. Seidner (2009), "Human Resource Management in the Federal Government During a Time of Change", In S. W. Hays, R. C. Kearney and J. D. Cogburn, *Public Human Resource Management*, Fifth Edition, Longman.
- Thornton, G. C. & Gibbons, A. M. (2009), "Validity of assessment centers for personnel selection", *Human Resource Management Review*, 19(3): 169-187.
- Toegel, G. & Conger, J. A. (2003), "360-Degree Feedback: Time for Reinvention", *Academy of Management Learning and Education Journal*.
- Tomow, W. Pinto, P. (1976), "The development of a managerial job taxonomy: A system for describing, classifying, and evaluating executive positions", *Journal of Applied Psychology*, 61, 410-418.

- Trahan, W. A. & Steiner, D. D. (1994), "Factors affecting supervisors use of disciplinary actions following poor performance", *Journal of Organization Behavior*, 15(2): 129-139.
- Tremblay, M., Wils, T. & Proulx, C. (2002), "Determinants of desired career paths among Canadian engineers", *Working paper*, Cirano, Montreal.
- Trepstra, D. E. & Rozell, E. (1993), "The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance", *Personnel Psychology*, 46, 27-48.
- Trevino, L. (1992), "The Social effects of punishment in organizations: a justice perspective", *Academy of Management*, 17(4): 647-676.
- Turban, D. B. & Jones, A. P. (1988), "Supervisor-subordinate similarity: types, effects, and mechanisms", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, pp. 228-234.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1974), "Judgment under uncertainty: heuristics and biases", *Science*, New Series, Vol. 185, No. 4157, pp. 1124-1131.
- Tyler, T. (2008), "The Ethical Commitment to Compliance: Building Value-Based Cultures", *California Management Review*, No. 2, pp. 31-51.
- Ulric, D. (1996) *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Result*, Boston, MA, Harvard Business Press.
- Ulrich, D. (1997), "Judge me more by my Future than by my Past", *Human Resource Management*, 36(1): 5-8.
- Vancouver, J. B. & Tischner, E. C. (2004), "The effect of feedback sign on task performance depends on self-concept discrepancies", *Journal of Applied Psychology*, 89, 1092-1098.
- Van Maanen, J. (1976), "Breaking In: Socialization to Work", In Dubin, R. (ed.) *Handbook of Work, Organization and Society*, Chicago, IL: Rand McNally.
- Walton, R. (1985), "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, 64(2): 77-84.
- Weber, Y. & Tarba, S. (2009), "International mergers and acquisitions performance revisited- the role of cultural distance and post", *Advances in Mergers & Acquisitions*, 8, 1-17.
- Weiss, H. M. (2010), "Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences", *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- White, G. (2000), "The pay review body system: its development and impact", *Historical Studies in Industrial Relations*, Vol. 9, pp. 71-101.
- Wright, P. M., Smart, D. L. & McMahan, G. C. (1995), "Matches Between Human Resources and Strategy Among NCAA Basketball Teams", *Academy of Management Journal*, 38, 1052-1074.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. (1992), "Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Wright, P. & Snell, S. (1998), "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic HRM", *Academy of Management Review*, 23(4): 756-727.
- Yoo, Y. & Alavi, M. (1999), "Media and group cohesion: Relative influences on social presence, task participation, and group consensus", *MIS Quarterly*, 25(3): 371-390.
- Zagenczyk, T. J. (2009), "Mentors, supervisors, and role models: do they reduce the effects of psychological contract breach?", *Human Resource Management Journal*, 19, 237-259.
- Zajac, E. (1990), "CEO selection, succession, compensation and firm performance: a theoretical integration and empirical analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 217-230.
- Zeidner, R. (2007), "How deep can you probe?", *HR Magazine*, Vol. 52, No. 10, pp. 57-62.

نمایه

- آزادی عمل ۵۴، ۹۰، ۳۲۲، ۳۲۳، ۴۶۸.
- آزار جنسی ۴۴۳، ۴۴۴، ۴۵۹
- آزاردهندگی ۴۲۴، ۴۳۲
- آزمون شخصیت ۱۸۵، ۱۸۹، ۱۹۱
- آزمونهای توانایی جسمی و ذهنی ۱۸۹
- آزمونهای سلامت جسمی-اخلاقی ۲۰۳
- آشناسازی ۲۰۳، ۲۱۷، ۲۱۹، ۲۲۹
- آگهی ۱۵۵، ۱۵۷، ۱۵۹، ۱۶۳، ۱۶۴
- ۱۶۷-۱۶۹، ۱۷۴-۱۷۶
- آموزش پیوسته ۲۲۷
- آموزش گسسته ۲۲۷
- اتحادیه ۱۷، ۱۵۹، ۱۷۵
- اثر تأخر ۲۸۳، ۲۸۷
- اثر تقدم ۱۹۹، ۲۱۲، ۲۸۳، ۲۸۷
- اثر مقایسه‌ای ۱۹۹، ۲۸۰، ۲۸۷
- اثر ملایمت ۲۸۴، ۲۸۷
- اثر من‌سانی ۲۷۹، ۳۹۰
- اثر هاله‌ای ۲۷۹، ۲۸۷
- اجرای برنامه آموزشی ۳۳۰، ۳۳۳، ۳۵۰
- ۳۵۴، ۳۶۷، ۳۷۱
- اخراج ۲۳، ۵۵، ۱۴۳، ۱۷۱، ۱۸۰، ۱۸۷
- ۲۲۱، ۲۳۶، ۲۵۳، ۲۸۵-۲۸۷، ۳۸۲، ۴۱۲
- ۴۱۷، ۴۲۱، ۴۲۷-۴۳۳، ۴۴۱، ۴۴۴، ۴۴۹
- ۴۵۴، ۴۵۶، ۵۷۲
- اخطار کتبی ۴۲۷-۴۲۹، ۴۳۲
- اخلاق ۹، ۲۹، ۳۰، ۲۷۰، ۲۸۵، ۴۳۲، ۵۵۶
- اداره ایمنی و بهداشت شغلی (اشا) ۴۳۴
- ادراک کلیشه‌ای ۲۷۹
- ادغام ۲۳، ۳۰، ۵۷، ۳۲۱، ۳۷۱
- ارتقا ۲۸، ۴۶، ۵۵، ۵۶، ۹۰، ۹۱، ۱۵۹
- ۱۶۲، ۱۶۵، ۲۳۵، ۲۵۱، ۳۶۹، ۳۸۲، ۴۵۰
- ۵۶۱، ۵۶۹
- ارزش و اهمیت ۲۹۹، ۳۲۸
- ارزشیابی مشاغل ۶۱، ۶۲، ۹۲، ۹۴-۹۶
- ۹۸، ۱۰۰، ۲۹۹، ۳۰۴، ۳۰۸، ۳۰۹
- ارزشیابی مشاغل مدیریتی ۱۳۲
- ارزشیابی هی ۱۰۱، ۱۳۲
- ارزیابی ۳۶۰ درجه ۲۵۵، ۲۵۸، ۴۰۷
- ارزیابی برنامه آموزشی ۳۵۴، ۳۶۷، ۳۷۱
- ارزیابی تیمی یا کمیته‌ای ۲۵۷
- ارزیابی زیردستان ۲۵۶
- ارزیابی سیاسی ۲۸۴
- ارزیابی همکاران ۲۵۶
- ارزیابی‌کننده ۲۵۴، ۲۵۵
- ارشادیت ۲۳۲، ۳۱۸، ۳۲۴
- ارگونومیک ۸۷، ۹۱
- استانداردهای اداره ایمنی و بهداشت شغلی (اشا) ۴۳۵، ۴۵۹
- استراتژی سازمان باز ۴۰۴
- استراتژیهای سازمانی درمان پیامدهای
- استرس ۴۴۸
- استراتژیهای فردی درمان پیامدهای استرس ۴۴۸
- استراتژیهای سازمانی پیشگیری از استرس ۴۴۸

- استراتژیهای سازمانی پیشگیری از استرس‌زها ۴۴۷
- استراتژیهای فردی پیشگیری از استرس ۴۵۹، ۴۴۷
- استراتژیهای فردی پیشگیری از استرس‌زها ۴۵۹، ۴۴۷
- استرس‌زایی وقایع زندگی ۴۴۳
- استعاره بخاری داغ ۴۳۳، ۴۳۲، ۴۲۴، ۴۱۲
- استعدادها ۱۴۰، ۵۵، ۳۰، ۲۳، ۲۱، ۱۸، ۱۷۳، ۱۷۵، ۱۷۷، ۲۵۶، ۲۶۷، ۳۷۴، ۳۷۹، ۳۸۱، ۴۰۴، ۴۱۰، ۴۱۱، ۵۶۹
- اصول سولیوان ۵۹، ۳۱
- اطمینان بیش از حد ۲۸۸، ۲۸۳، ۲۸۲
- اعتبار پیش‌بینی ۲۱۰، ۱۹۳
- اعتبار سازه ۲۱۲، ۲۱۰
- اعتبار محتوا ۲۱۲، ۲۱۰
- اعتصاب ۴۵۹، ۴۵۴
- اعلان شغل ۱۷۷، ۱۶۶
- اعمال بدنام‌کننده سازمان ۴۳۲، ۴۲۱
- اعمال غیراخلاقی ۴۳۲، ۴۲۱
- اقتصاد ایترنتی ۲۶
- اقدامات انضباطی ۴۴۳
- انتخاب اجباری ۲۵۰، ۲۴۵
- انتخاب استراتژیک ۳۸، ۳۱
- انتخاب روش آموزش ۳۵۷، ۳۵۴
- انتقال مطالب آموزشی ۳۶۸
- اندازه ۱۶۱
- انصاف و عدالت ۳۳۰
- انضباط ۴۲۴، ۴۱۴، ۴۱۲، ۳۵۶، ۲۶۵، ۱۵، ۴۲۸، ۴۳۲، ۴۳۳
- انعطاف‌پذیری ۲۵۸، ۱۹۰، ۹۷، ۵۸، ۲۸، ۳۲۸، ۲۹۱
- انعکاس واقعی شغل ۱۶۳، ۱۵۵
- انفصال موقت ۴۳۲، ۴۲۹، ۴۲۸
- انگیزه درونی ۳۲۲، ۲۹۰
- انواع تخلقات ۴۳۲، ۴۲۱، ۴۱۲
- اهداف و کارکردهای مدیریت عملکرد ۲۳۴
- ایفای نقش ۳۷۱، ۳۷۰، ۳۶۰، ۳۵۹
- ایمنی ۱۵۸، ۹۵، ۹۱، ۸۶، ۶۶، ۱۹، ۱۴، ۱۲، ۲۱۸، ۲۴۵، ۳۱۴، ۳۷۰، ۴۳۱، ۴۳۴، ۴۳۸، ۴۴۳، ۴۵۰، ۴۵۱، ۴۵۸، ۴۵۹، ۵۷۲
- بازارهای کار ۱۵۰
- بازی تجاری ۳۷۱
- بازی مدیریتی ۳۷۱
- بحران اولویت در جانشین‌پروری ۳۹۹
- برآورد سرپرست ۱۴۸
- برآورد عرضه منابع انسانی ۱۴۶، ۱۴۰
- برآورد عرضه نیروی انسانی ۱۵۰
- برآورد منابع انسانی ۱۴۷، ۱۴۳، ۱۴۲، ۱۳۹
- بررسی پرداخت بازار ۳۰۱
- بررسی سطح حقوق در صنعت ۲۹۹
- بررسی نتایج ۳۶۹
- برنامه جانشین‌پروری ۳۸۳-۳۸۶، ۳۹۱
- ۳۹۹-۴۰۱، ۴۰۳، ۴۰۷
- برنامه رفاهی کارکنان ۳۳۹، ۳۲۰
- برنامه‌ریزی استراتژیک ۱۳۹، ۳۷، ۳۱، ۳۸۷
- برنامه‌ریزی منابع انسانی ۶۰، ۵۷، ۳۷، ۱۵، ۱۴۰، ۱۵۳، ۱۵۴
- برنامه‌های بهداشتی ۴۵۰
- برنامه‌های توسعه فردی ۴۰۴
- برنامه‌های جانشین‌پروری ۳۸۵-۳۸۳، ۳۸۰، ۳۹۱-۴۰۴
- برنامه‌های کارآموزی ۳۶۶

- برون‌سپاری ۲۴، ۲۵، ۲۸۳
بن ۳۱۰، ۳۱۸، ۳۲۱، ۳۲۲، ۳۳۹
بودجه کارمندیابی ۱۶۱
بهبود عملکرد ۱۰، ۱۹۷، ۲۱۸، ۲۳۳، ۲۴۲، ۲۶۳، ۲۶۴، ۲۷۴، ۳۲۸، ۳۴۱، ۳۵۶، ۴۱۵، ۴۱۶
بهره‌وری نهایی ۲۹۵
به‌گزینی ۴۲، ۳۸۳، ۳۹۳
بیمه عمر ۳۱۰، ۳۲۰، ۳۳۹
بیمه‌های بیکاری ۱۸۸
پاداش ۱۰، ۱۲، ۱۷، ۲۹، ۳۴، ۴۰، ۴۳، ۴۶، ۵۳، ۵۶، ۱۰۰، ۱۷۷، ۲۲۶، ۲۳۱-۲۳۳، ۲۳۶، ۲۴۴، ۲۵۰، ۲۵۵، ۲۵۹، ۲۶۴، ۲۷۶، ۲۸۶، ۲۸۷، ۲۹۰-۲۹۲، ۳۱۷-۳۱۹، ۳۲۱-۳۳۹، ۳۴۷-۳۵۰، ۳۶۳، ۳۹۲، ۴۱۲، ۴۱۶، ۴۱۸، ۴۲۰، ۴۳۱، ۴۴۸، ۴۷۱، ۵۵۲، ۵۵۳، ۵۶۳، ۵۷۷، ۵۸۳، ۵۸۴
پاداش اقتضایی ۳۳۲
پاداش یکجا ۳۳۱
پادشاهای بیرونی ۲۹۰، ۳۲۲
پادشاهای درونی ۲۹۰، ۳۲۲
پاسخگویی ۴۴، ۵۳، ۹۷، ۱۳۳، ۱۴۳، ۱۶۹، ۲۱۱، ۳۵۸
پایایی ۱۹۰، ۱۹۹، ۲۰۴، ۲۱۰، ۲۳۴، ۲۳۸
پرداخت براساس عملکرد ۲۳۶، ۳۳۲، ۴۵۳
پرداخت براساس مدارک ۳۳۵
پرداخت شایستگی ۲۹۰
پرداخت مبتنی بر شایستگی ۳۳۵
پرسشنامه ۶۴، ۶۷-۷۱، ۷۳، ۱۳۶، ۱۵۰، ۲۱۳، ۳۵۴، ۳۵۶، ۳۸۳، ۳۸۴، ۴۳۴، ۴۵۵، ۴۵۹، ۴۶۱، ۴۶۹، ۵۷۰
پرسشنامه تحلیل شغل فلیشمن ۷۰
پنج نیروی پورتر ۳۶
پیامدهای رفتاری ۲۴۰
پیش‌بینی منابع انسانی ۱۴۳، ۱۴۴، ۱۴۶
پیش‌داوری ۱۸۱
پیشرفت افقی ۴۰۸
پیامدهای رفتاری ۴۴۲، ۴۵۹
پیامدهای روان‌شناختی ۴۴۲
پیامدهای شناختی ۴۴۲، ۴۵۹
پیامدهای فیزیولوژیک ۴۴۰، ۴۴۱
تحلیل رگرسیون ۱۴۶
تحلیل ریسک ۳۹۵
تحلیل شغل ۱۴، ۶۱-۶۷، ۷۰-۷۲، ۸۰-۸۷، ۹۲، ۱۷۹، ۲۳۶، ۲۹۹، ۳۵۵، ۳۵۶، ۴۰۷
تحلیل شغل کارکردی ۷۲
تحلیل همبستگی ۱۴۴
تخصص و مهارت ۱۵۷، ۳۲۵، ۳۳۹، ۴۳۰
تذکر شفاهی ۴۲۷-۴۲۹، ۴۳۲
ترازیابی یا به‌گزینی ۴۲
تراکم نرخ دستمزد ۳۱۳
ترجیح مسیر پروژه‌ای ۳۷۷
ترجیح مسیر ترکیبی ۳۷۷
ترجیح مسیر کارآفرینی ۳۷۷
ترجیحات پرداختی ۳۰۴
ترک خدمت ۱۴، ۲۰، ۳۴، ۴۲، ۵۵، ۲۱۹-۲۲۲، ۲۲۶، ۳۰۷، ۳۲۳، ۳۹۱، ۳۹۵
۴۰۸، ۴۵۵، ۴۵۶، ۴۶۱، ۴۷۱
تسهیم سود ۳۲۲، ۳۳۴، ۳۳۹
تسهیم سهام ۳۲۲، ۳۳۴، ۳۳۹
تشدید تعهد ۲۸۰، ۲۸۷
تطبیق‌دهنده‌ها ۳۵۴، ۳۷۱

- تعطیلات با حقوق ۳۳۹، ۳۱۹، ۳۱۰
تعمیم‌پذیری ۲۱۰
تعیین اهداف آموزشی ۲۷۱، ۳۵۷، ۳۵۴
تعیین حقوق پایه ۳۰۸، ۲۸۹
تعیین ساختار پرداخت ۳۰۲
تغییر رفتار کارآموز ۳۶۸
تقویت مثبت ۴۳۲، ۴۱۸، ۴۱۶-۴۱۴
تقویت منفی ۴۳۲، ۴۱۸-۴۱۴
تمایل به تأیید ۲۲۲
تمایل به مرکزیت ۲۵۳
تنبیه ۳۲۵، ۳۱۴، ۲۸۴، ۲۶۷، ۲۵۲، ۲۳۴، ۲۳۳
۴۲۱-۴۱۴، ۴۲۵، ۴۲۶، ۴۲۸، ۴۳۲، ۴۴۵
۴۴۵
تنزل مقام ۴۴۵، ۴۳۲، ۴۳۰-۴۲۸، ۲۸۴
تنوع ۵۵، ۴۰، ۳۶، ۳۲، ۳۰، ۲۲، ۱۹
۸۹-۹۱، ۱۳۴، ۱۳۵، ۱۴۳، ۱۹۴، ۲۹۰
۲۹۷، ۳۲۸، ۳۱۸، ۳۰۵
توانمندسازی ۲۷۶، ۲۵۶، ۵۶، ۲۱
توزیع اجباری ۲۸۶، ۲۵۳
توسعه مدل شایستگی ۴۰۷
توسعه منابع انسانی ۳۷۴، ۳۷۳، ۳۴۰، ۱۵
۴۱۱، ۳۷۹
توهم یا خطای پس‌گویی ۲۸۲
ثبت جریان کار (وقایع) ۶۷
ثبت وقایع حساس ۲۴۸، ۲۴۵
جامعه‌پذیری ۲۲۱-۲۱۵، ۸۶، ۶۲، ۱۲، ۱۰
۲۲۳-۲۲۵، ۲۲۸، ۲۴۱
جانشین‌پروری ۱۴۸، ۱۴۲، ۳۹، ۱۵، ۱۲
۱۵۱، ۲۳۵، ۲۳۶، ۲۳۹، ۳۴۲، ۳۷۳
۳۸۰-۳۸۵، ۳۸۸، ۴۰۴-۴۰۶، ۴۰۸
۴۰۹، ۴۱۰
- جبران خدمات ۲۹۱، ۲۹۰، ۵۳، ۵۰، ۱۵
۳۰۳، ۳۱۴، ۳۱۵، ۳۱۷، ۳۱۸، ۵۷۱، ۵۷۴
۵۸۴-۵۸۱، ۵۷۵
جدایی از سازمان ۴۵۹، ۴۵۴، ۴۳۴، ۱۰
جدول جایگزینی ۱۴۸، ۱۴۷
جذابیت شغل ۲۲۲، ۱۷۴، ۱۶۲-۱۶۰
جلسات ارزیابی ۲۶۳
جلسات بازخور ۲۶۳، ۲۶۰، ۲۴۰، ۲۳۰
۲۸۸
جهانی‌شدن ۳۸۳، ۲۹۱، ۲۵، ۹
جهت‌گیری فنی ۳۷۶
جهت‌گیری مدیریتی ۳۷۶
جهت‌گیرهای حرفه‌ای ۳۷۸
چالشهای فکری ۱۳۵
چالشهای منابع انسانی ۲۲، ۲۰، ۱۹، ۹
چانه‌زنی جمعی ۴۵۴-۴۵۲، ۴۳۴، ۲۹۶
۴۶۰، ۴۵۹
چشم‌انداز ۳۹۱، ۳۸۷، ۳۸، ۳۴
چک‌لیست ۲۴۹، ۲۴۵
حداقل دستمزد ۳۱۵، ۳۱۱، ۳۰۶، ۲۹۶
۳۱۶
حضور در سازمان ۳۲۵
حق سنوات خدمت ۳۳۹، ۳۲۱
حقوق پایه ۳۱۸، ۳۰۸، ۳۰۰
حقوق مشاغل مدیریتی ۳۰۸، ۲۸۹
حقوق و دستمزد ۸۶، ۲۴، ۲۳، ۱۲، ۱۰
۹۳، ۱۰۱، ۲۲۶، ۲۳۴، ۲۳۶، ۲۸۹-۲۹۱
۲۹۳-۳۰۰، ۳۰۳، ۳۰۷، ۳۰۸، ۳۱۰، ۳۱۱
۳۱۴-۳۱۶، ۳۱۸، ۳۳۳، ۳۳۹
حل مسئله ۱۳۴-۱۳۲، ۹۷، ۷۶، ۷۱، ۲۲
۵۷۹، ۵۷۸، ۵۷۳، ۳۵۳، ۳۱۰، ۲۸۷، ۲۶۳

- رفتارهای غیرمولد ۴۲۳، ۴۲۲، ۳۴۲
رقابت بازار کار ۳۰۱
رقابت بازار محصولات ۳۱۵، ۳۰۱
روابط کار ۴۵۱، ۵۹، ۱۷، ۱۴، ۱۲
روان‌شناسی صنعتی ۱۹، ۱۸
روش استاد-شاگردی ۳۶۶
روش امتیازی ۳۰۹، ۳۰۴، ۹۶-۹۳، ۶۱
روش ایفای نقش ۳۶۰
روش آموزش تیمی ۳۶۵
روش بازیهای مدیریتی ۳۶۱، ۳۶۰، ۲۰۶
روش بیدو ۳۳۲
روش چرخش شغلی ۳۶۴
روش دلفی ۱۵۰، ۱۴۸، ۱۴۷، ۱۴۳
روش روندیابی ۱۴۴
روش سخنرانی ۳۵۷
روش شبیه‌سازی ۱۴۶
روش ضمن خدمت ۳۶۲، ۳۴۲، ۳۴۰، ۳۶۳، ۳۷۱، ۳۷۲
روش طبقه‌بندی مشاغل ۹۷
روش کارانه تیمی ۳۳۳
روش کارگاه آموزشی ۳۷۱، ۳۵۸
روش مربیگری و مشاوره ۳۶۵
روش مقایسه عوامل ۳۰۹، ۹۷، ۹۶، ۹۳، ۳۱۰
روش مقیاس رتبه‌ای ۲۴۵
روش نسبت‌یابی ۱۴۴
روش هالزی ۳۳۳
روشهای ارزشیابی مشاغل ۳۱۱، ۲۹۹، ۶۱
روشهای ارزیابی عملکرد ۲۴۴، ۲۳۰، ۴۰۴، ۲۷۸، ۲۴۵
روشهای انتخاب ۲۰۲، ۱۸۴، ۱۷۹، ۳۷، ۲۱۰
- خاموشی ۴۳۲، ۴۱۸، ۴۱۶، ۴۱۴
خانه سالمندان ۳۳۹، ۳۲۰
خروج داوطلبانه ۴۵۹، ۴۵۵، ۴۳۴، ۳۸۲، ۴۶۰
خروج غیر داوطلبانه ۴۵۶
خزانه استعداد ۴۱۱، ۴۰۸، ۳۸۳
خشونت ۴۴۶، ۴۴۴، ۴۴۳، ۴۳۴، ۴۲۳، ۴۵۰، ۴۵۹، ۴۶۰
خطاهای ارزیابی عملکرد ۲۷۷، ۲۳۰
خطاهای تعمیم زمانی ۲۸۴
خطاهای منفی‌نگری ۲۸۴
خطای سخت‌گیری ۲۸۴
خطای تکیه‌گاه-تعدیل ۲۸۱
خطای دسترسی ۲۸۷، ۲۸۱
خطای شانس-خرافات ۲۸۲
خطای نمونه یا نماینده ۲۸۱
خط‌شناسی ۲۰۷
خودارزیابی ۲۸۷، ۲۶۴، ۲۵۵
داده‌های زندگینامه‌ای و بررسی سوابق ۱۸۵
دامنه پرداخت ۳۱۶، ۳۱۵، ۳۰۴، ۲۸۹
دانش فنی ۳۱۰، ۱۳۳
دانشگران ۳۰، ۲۱، ۹
دشواری کار ۳۲۵
دقت و ارتباط ۳۲۹
دموکراسی صنعتی ۱۸
دوره زمانی ۲۶۳
دوره ماه غسل ۲۲۹، ۲۲۶
دین جدید بودن ۲۲۹، ۲۲۶
رتبه‌بندی فردی ۲۵۴، ۲۵۳
رضایت کارآموز از دوره ۳۶۸
رفتارهای ضدشهروندی ۴۶۱، ۲۲۰

- روشهای تحلیل شغل ۶۱، ۶۴، ۶۵، ۷۲
روشهای کارمندیابی ۱۶۷، ۱۶۸، ۱۷۰، ۱۷۵
رویکرد ارگونومیک ۹۱
رویکرد استانداردهای مطلق ۲۴۴، ۲۴۵
رویکرد استانداردهای نسبی ۲۴۴
رویکرد اندازه گیری عملکرد ۲۴۰
رویکرد انگیزشی ۸۹
رویکرد حذفی ۱۷۹، ۲۰۸
رویکرد سیستمی ۹۱، ۱۳۳
رویکرد مدیریت علمی ۸۸
رویکرد حذفی یا موازی ۲۰۷
ساختار پرداخت ۲۸۹، ۳۰۲، ۳۰۳، ۳۱۵
سبک یادگیری ۲۷۵، ۳۵۰، ۳۵۱، ۳۵۳
۳۵۴، ۳۶۷، ۳۷۱
سبکهای یادگیری ۳۵۰، ۳۵۲
سرمایه انسانی ۱۶، ۲۱، ۳۷۹، ۳۸۲
سطح پرداخت ۵۰، ۲۸۹، ۳۰۲-۳۰۴، ۳۱۵، ۳۱۶
سقف شیشه‌ای ۳۷۳، ۳۷۹، ۴۱۱
سمعی و بصری ۳۶۴
سهم بهره‌وری ۳۳۵، ۳۳۹
سیستم آموزش ۴۶، ۲۳۵، ۳۷۱
سیستم اطلاعاتی منابع انسانی ۹، ۱۳۸، ۱۴۱، ۱۴۲
سیستم انقباضی ۱۰، ۱۲
سیستم باز یا محرمانه ۳۱۶
سیستم پرداخت ۹۳، ۲۹۰، ۲۹۹، ۳۰۴، ۳۰۷، ۴۶۹
سیستم جبران خدمات ۱۰، ۱۲، ۲۸۹-۲۹۱، ۲۹۹، ۳۱۷، ۳۹۲
سیستم حقوق ۱۵، ۲۳، ۲۴، ۲۳۶، ۲۷۸
- ۲۸۹-۲۹۱، ۲۹۳، ۲۹۹، ۳۰۰، ۳۰۷، ۳۰۸، ۳۱۰، ۳۱۱، ۳۳۳
سیستم مسیر شغلی ۲۳۵، ۳۷۳
شاخص قیمت مصرف کننده ۲۹۷
شاهزادگان تاجدار ۴۰۲، ۴۱۱
شایستگی خاص ۳۸۹
شایستگیهای شغلی ۲۶۵، ۳۸۵، ۳۸۶
شایستگیهای محوری سازمان ۳۸۶
شبکه پسران خوب ۳۷۹، ۴۱۱
شیبه سازی ۲۰۵، ۲۲۸، ۳۶۰، ۳۷۰، ۳۷۱
شرایط احراز ۶۱، ۶۳، ۸۰، ۸۲، ۸۳، ۸۶، ۸۷، ۱۵۶، ۱۵۹، ۱۶۲، ۱۶۳، ۱۶۶، ۱۶۸، ۱۷۰، ۱۷۹، ۱۸۲، ۱۸۵، ۲۰۸، ۲۰۹، ۲۲۰، ۲۹۹، ۳۵۶، ۳۹۴
شرح شغل ۵۶، ۶۱، ۶۳، ۷۱، ۷۲، ۸۰-۸۲، ۸۶، ۸۷، ۹۹، ۱۳۶، ۱۳۷، ۱۵۶، ۱۵۹، ۱۶۲، ۱۶۸، ۱۷۱، ۱۸۵، ۲۰۹، ۲۱۸، ۲۳۶، ۲۴۰، ۲۴۳، ۲۶۶، ۲۹۲، ۲۹۹، ۳۰۳، ۳۱۶، ۳۲۴، ۳۵۵، ۳۵۶، ۴۰۷
شرطی شدن عامل یا کنشگر ۳۴۶
شرطی شدن کلاسیک ۳۴۳، ۳۴۸، ۳۷۱
شفافیت ۱۶۶، ۲۳۴، ۳۳۰
شکل‌دهی رفتار ۴۱۲، ۴۱۴
شناسایی گروههای هدف ۳۹۷
شوراهای کارگری ۱۲، ۱۵۷، ۱۵۹، ۲۸۹، ۳۱۰، ۳۱۱
شهرت و اعتبار ۱۵۷، ۱۶۰
صورت‌حساب ۳۳۳، ۳۳۹
ضوابط اخلاقی ۴۱۲، ۴۳۳
طبقه‌بندی مشاغل ۱۱، ۶۱، ۹۹، ۲۹۹، ۳۱۱، ۳۳۲
طراحی برنامه‌پذیری ۲۲۳

- طراحی شغل ۱۰، ۶۱، ۶۳، ۸۶-۹۰
طرح توسعه شخصی ۲۷۵، ۲۷۶، ۴۰۷، ۴۱۰
طرح شایستگی آینده ۳۸۷، ۳۸۶
طرح شایستگی حال ۳۸۶
طرح عملیاتی ۴۰۰-۴۰۲، ۴۰۹
طرحهای پاداش ۳۳۱
عامل دانش کار ۱۳۳
عدالت ۲۹، ۲۳۳، ۲۹۴، ۲۹۹، ۴۱۷، ۴۲۶، ۵۷۹
عضویت در سازمان ۱۵۶، ۳۲۵
عملکرد ۹، ۱۰، ۱۳-۱۶، ۱۸، ۲۱، ۲۳، ۲۵، ۲۸، ۳۲، ۳۴، ۳۷-۴۰، ۴۲، ۴۴-۴۶، ۴۸، ۵۳-۵۶، ۶۲، ۶۶، ۸۰، ۸۱، ۸۳، ۸۴، ۸۶، ۸۹، ۹۰، ۹۲، ۱۴۸، ۱۵۹، ۱۶۴، ۱۶۵، ۱۷۲، ۱۷۷، ۱۸۰-۱۸۲، ۱۸۶، ۱۸۹، ۱۹۱، ۱۹۳، ۱۹۶، ۱۹۷، ۲۰۱-۲۰۳، ۲۰۵-۲۰۷، ۲۱۰، ۲۱۸، ۲۲۰، ۲۲۱، ۲۲۶، ۲۳۰-۲۴۱، ۲۴۳-۲۶۶، ۲۷۳، ۲۷۴، ۲۷۶-۲۷۸، ۲۸۲، ۲۸۵-۲۸۷، ۲۹۰، ۲۹۳-۲۹۵، ۳۰۷، ۳۱۰، ۳۱۸، ۳۲۱، ۳۲۳-۳۲۶، ۳۲۸-۳۳۲، ۳۳۴، ۳۳۷، ۳۴۹، ۳۵۵-۳۵۷، ۳۵۹، ۳۶۳، ۳۶۵، ۳۷۹، ۳۸۲-۳۸۹، ۳۹۱-۳۹۵، ۳۹۷، ۳۹۹-۴۰۱، ۴۰۳، ۴۰۴، ۴۰۶-۴۰۸، ۴۱۵، ۴۳۷، ۴۳۹، ۴۴۶، ۵۶۱، ۵۶۳، ۵۷۱-۵۷۳، ۵۷۶-۵۷۸، ۵۸۰، ۵۸۵
عوامل اقتصادی-تکنولوژیک ۱۵۷
عوامل بازدارنده ۲۲۳، ۳۸۷، ۳۹۰
عوامل تسهیل کننده ۲۲۳، ۳۹۰
عوامل غیرعملکردی در انتخاب ۱۸۰
عوامل مؤثر بر کارمندیابی ۱۵۷
عنیت ۹۴، ۲۳۴، ۲۳۹، ۲۷۸، ۳۳۰
غربالگری اولیه ۱۸۴-۱۸۶، ۲۱۲
فراوانی و تکرار ۳۲۸
فرایند ارزیابی ۲۳۰، ۲۳۴، ۲۳۹، ۲۵۵، ۲۶۳، ۲۷۸
فرایند انضباط ۴۱۹، ۴۳۲
فرایند مدیریت عملکرد ۲۳۰، ۲۳۶، ۲۳۷، ۲۶۰
فرصتها و تهدیدات ۳۱، ۴۰، ۴۰۵
فرم پرسشنامه تحلیل شغل ۶۸
فرم درخواست کار ۱۷۹، ۱۸۴، ۱۸۶، ۱۸۸، ۱۹۲، ۲۰۲، ۲۱۲
فرمهای ارزیابی ۲۶۵
فضای مجازی ۱۷۴، ۳۷۱
فلات ساختاری ۳۷۹، ۴۱۱
فلات محتوایی ۳۷۹، ۴۱۱
فوریت زمانی ۴۲۴، ۴۳۲
فهرست موجودی مهارتها ۱۴۷
قابلیت اشتغال ۲۸، ۳۴۲
قانون آهین دستمزد ۲۹۴
قانون عرضه و تقاضا ۲۹۷، ۳۱۵
قرارداد موقت ۲۸، ۳۰
قلدری سازمانی ۴۴۶
قوت و ضعف ۳۷، ۴۰، ۶۰، ۹۲، ۲۳۲-۲۳۴، ۲۴۹، ۲۵۵، ۲۶۶، ۳۹۲، ۴۰۴، ۴۰۹
کار تیمی ۲۰، ۲۲، ۳۴، ۳۹، ۴۰، ۵۶، ۱۹۶، ۱۹۸، ۲۱۱، ۲۶۵، ۲۶۶، ۲۹۶
کارایی مالی ۳۳۱
کارایی مولد ۲۹۵
کارکرد جامعه پذیری ۲۱۸
کارکردهای آموزش ۳۴۱
کارمندیابی الکترونیکی ۱۶۷، ۱۷۴

- مدیریت بر مبنای هدف ۲۵۲، ۲۵۱، ۲۳۰
مدیریت تغییر ۳۹۰، ۱۹۸، ۱۹۵
مدیریت جهانی ۵۸، ۵۷، ۵۵، ۳۱
مدیریت عملکرد ۲۳۹، ۲۳۷-۲۳۰، ۲۹
۲۴۳، ۲۴۴، ۲۵۵، ۲۵۸، ۲۶۰، ۲۶۳-۲۶۵،
۲۷۶-۲۷۸، ۲۸۶، ۳۵۵، ۳۵۶، ۴۰۸، ۵۷۱،
۵۷۸
مدیریت عملکرد کارکنان ۳۸، ۱۲، ۱۰
۱۹۹، ۲۳۰، ۲۳۴، ۲۵۴
مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۴۳، ۴۲
مراجعة مستقیم ۱۶۷، ۱۷۳-۱۷۵
مراحل جامعه پذیری ۲۱۵، ۲۲۰، ۲۲۸،
۲۲۹
مراحل کارمندیابی ۱۶۲
مراحل مختلف فرایند آموزش ۳۵۴
مراکز آموزشی ۱۶۷، ۱۷۳، ۱۷۵، ۲۰۱
مراکز شاغل یابی ۱۷۱، ۱۷۲
مراکز شغل یابی ۱۵۵، ۱۷۱، ۱۷۳
مراکز کاریابی ۱۶۷، ۱۷۰، ۱۷۱، ۱۷۵، ۱۷۶
مریگیری ۲۳۲، ۲۳۳، ۲۳۷، ۲۴۳، ۲۷۶،
۲۷۷، ۲۸۶، ۳۶۵، ۳۶۶، ۳۸۳
مرحله مواجهه ۲۲۱
مرخصی استعلاجی ۳۱۹، ۳۳۹، ۴۲۷
مرخصی با حقوق ۳۱۹، ۳۳۹
مرخصی خانوادگی یا والدینی ۳۱۹
مزایای متنوع ۳۱۹
مزایای سازمانی ۳۲۰، ۳۳۹
مزایای قانونی ۳۱۷، ۳۱۹، ۲۹۰، ۳۳۹
مسیر شغلی ۱۰، ۱۲، ۴۵، ۴۶، ۵۰، ۵۴، ۵۶
۱۰۱، ۱۴۷، ۲۳۵، ۳۷۳-۳۷۹، ۳۸۲، ۳۸۶،
۳۸۷، ۳۹۰، ۳۹۷، ۳۹۹، ۴۰۰، ۴۰۳، ۴۰۴،
۴۱۰، ۴۱۱، ۵۷۱، ۵۷۶، ۵۷۷
کارمندیابی برون سازمانی ۱۶۷
کارمندیابی درون سازمانی ۱۶۴، ۱۶۵
کالیبریشن (تنظیم) ۲۳۹
کانونهای ارزیابی ۴۰۸
کمک هزینه ۵۶۷
کنکاش محیطی ۳۶، ۳۷
کوچک سازی ۲۳، ۲۵، ۵۶، ۱۵۲
کیفیت ۲۲
کارت امتیازی متوازن ۳۳۵
کارکرد انضباط ۴۱۹، ۴۳۲
کارکنان بدقلق ۴۱۳
گروه کانونی ۶۷
گروه هدف ۳۹۷، ۳۹۸
مباحث حقوقی مدیریت عملکرد ۲۸۵
مبتنی بر مهارت ۳۰۳
محرك شرطی ۳۴۴، ۳۴۵
محرك غير شرطی ۳۴۴
محیط اجتماعی- فرهنگی ۱۵۷، ۱۵۸
محیط سیاسی- قانونی ۱۵۷، ۱۵۸
مدل شایستگی ۳۸۶-۳۸۸، ۴۰۷، ۴۰۸
مدیر مستقیم ۲۵۵
مدیران اعزامی ۲۵، ۳۱، ۵۷، ۵۸
مدیران درونی برون نگر ۱۷۲
مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۱۱، ۳۱،
۳۲، ۳۴-۳۸، ۴۰، ۴۱، ۴۴، ۴۶، ۴۸، ۴۹،
۵۱، ۵۲، ۵۳، ۵۵، ۵۶، ۵۹
مدیریت استرس ۵۸، ۴۵۰
مدیریت استرس احساس محور ۴۴۷، ۴۵۹،
۴۶۰
مدیریت استرس مسئله محور ۴۴۶، ۴۴۷،
۴۵۹، ۴۶۰
مدیریت استعدادها ۱۹، ۲۱، ۳۸۱