

باسمہ تعالیٰ



مدیریت منابع انسانی

وحید پور شہابی

بہمن ۱۳۹۵



منبع:

مدیریت منابع انسانی، اسفندیار سعادت، انتشارات سمت

فهرست مطالب

- فصل اول: ماهیت مدیریت منابع انسانی
- فصل دوم: تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی
- فصل سوم: تجزیه و تحلیل شغل
- فصل چهارم: فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی
- فصل پنجم: فرآیند کارمندیابی
- فصل ششم: فرآیند انتخاب
- فصل هفتم: فرآیند اجتماعی کردن
- فصل هشتم: فرآیند آموزش کارکنان
- فصل نهم: ارزیابی عملکرد
- فصل دهم: سیستم پاداش
- فصل یازدهم: مدیریت حقوق و دستمزد
- فصل دوازدهم: انضباط: اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان

فصل اول

ماهیت مدیریت منابع انسانی

تعریف مدیریت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده اند.

منظور از منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند و منظور از سازمان، تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای نیل به اهدافی مشخص به وجود آمده است.

در تقسیم بندی سازمان، مدیریت منابع انسانی در ردیف مدیریت تولید، مدیریت مالی و غیره قرار گرفته و انجام امور مربوط به آن به عهده حوزه ای معین واگذار گردیده است. این حوزه ممکن است مستقیماً تحت نظر ریاست سازمان باشد یا اینکه با واسطه هایی تحت نظر وی قرار گیرد و دارای وظایفی کاملاً تخصصی است که نقش مهمی در موفقیت نهایی سازمان دارد.

عوامل مهم در گسترش نقش مدیریت منابع انسانی

۱- تغییر و تحولات سریع و پیچیده تر شدن محیط از جمله عوامل مهمی است که در گسترش نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان مؤثر بوده است.

۲- نیروی کار نیز امروزه توقعات بیشتری از قبل دارد، دیگر به هر شغلی در هر شرایطی و با هر دستمزدی تن در نمی‌دهد و برای کیفیت کار و زندگی کاری مطلوب اهمیت زیادی قائل است.

۳- ترکیب نیروی انسانی نیز دچار دگرگونی‌هایی شده است. مشکلات اقتصادی و در نتیجه عدم تکافوی درآمد مردان باعث شده است تا هر روز تعداد بیشتری از زنان به عنوان نان آور دوم، داوطلب استخدام در سازمان‌ها شوند.

وظایف مدیریت منابع انسانی

۱) نظارت بر استخدام در سازمان به طوری که این امر در چهارچوب قانون و مطابق با قوانین و مقررات انجام گیرد و حق و حقوق قانونی متقاضیان مشاغل پایمال نگردد.

۲) تجزیه و تحلیل مشاغل به طوری که ویژگی‌های هر یک مشخص و معین گردد.

۳) برنامه‌ریزی برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان.

۴) کارمندیابی، یعنی شناسایی کسانی که شرایط کافی را برای استخدام در سازمان دارا هستند.

۵) انتخاب و استخدام بهترین و شایسته‌ترین نیروهای ممکن برای تصدی مشاغل در سازمان.

۶) طراحی و تنظیم برنامه‌هایی که ورود کارکنان جدید به سازمان را تسهیل و به ایشان کمک می‌کند تا جایگاه صحیح سازمانی و اجتماعی خود را در آن بیابند.

۷) آموزش کارکنان

۸) تربیت مدیر

۹) طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان

۱۰) طراحی سیستم پاداش

۱۱) طراحی سیستم حقوق و دستمزد

۱۲) وساطت میان سازمان و سندیکاها یا کارگری

۱۳) طراحی سیستمی برای رسیدگی به خواسته‌ها یا شکایات کارکنان

۱۴) طراحی سیستم انضباط.

لازم است یادآوری شود وظیفه متخصصان امور پرسنلی، ستادی است و این متخصصان بی آنکه حق دخالت در امور یا قدرت دستوردهی مستقیم داشته باشند، در مقام مشاور یا مدیران اجرایی و عملیاتی (مدیران صفی) همکاری می کنند و پیشنهادهای خود را به آنها ارائه می دهند. به عبارت دیگر، در حالی که مدیران صفی برای تصمیم گیری های بهتر، به توصیه ها و راهنمایی های متخصصان ستادی نیاز دارند، اما مجبور به اجرای پیشنهادهای آنها نیستند.

نقش مدیریت منابع انسانی در سودبخشی سازمان

تصمیم گیری ها و عملکرد امور پرسنلی اغلب به طور مستقیم در سودبخشی سازمان تأثیر می گذارد. نمونه هایی از اقدامات مسئول امور پرسنلی که می تواند با کاهش هزینه ها یا افزایش تولید و کارایی، به سودبخشی بیشتر سازمان کمک کند. به این شرح است:

- ۱) کاهش اضافه کاری های غیر ضروری با افزایش راندمان کار در ساعات عادی.
- ۲) اتخاذ تدابیری برای کاهش غیبت و مرخصی های به ظاهر موجه و کنترل آنها.
- ۳) طراحی صحیح مشاغل برای جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان.
- ۴) جلوگیری از ترک سازمان با مدیریت صحیح و برقراری روابط انسانی و اجتماعی سالم و فراهم کردن محیط مناسبی که باعث خشنودی و رضایت کارکنان شود و در نتیجه مانع از ترک سازمان و هزینه های ناشی از آن گردد.
- ۵) طراحی یک سیستم بهداشت و ایمنی مؤثر و نظارت دقیق بر آن برای جلوگیری از بروز حوادث و متحمل شدن هزینه هایی مانند پرداخت خسارت و...
- ۶) آموزش مهارت های لازم به منظور تربیت کارکنانی که حداکثر بازدهی را داشته باشند.
- ۷) یافتن و استخدام شایسته ترین فرد ممکن برای هر شغلی و در هر سطحی.
- ۸) طراحی سیستمی برای پرداخت حقوق و مزایا که بتواند در جذب و نگهداری نیروهای کارا با سایر سازمان ها رقابت نماید.
- ۹) تشویق متصدیان مشاغل، به گونه ای که زمینه مساعدی برای ابراز نظرهایشان درباره کاهش هزینه ها فراهم آید.
- ۱۰) نتیجه اینکه، هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. کمک به افزایش تولید و بهره وری، مؤثرترین کمکی است که می توان به سازمان نمود.

فصل دوم

تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی

۱- انقلاب صنعتی

انقلاب صنعتی تقریباً همزمان با سایر تحولات عظیم علمی، فلسفی و سیاسی قرون هفدهم و هجدهم در اروپا به وقوع پیوست (حدود سال ۱۷۶۰ در انگلستان). منظور از انقلاب صنعتی، جانشین کردن ماشین به جای انسان در صنعت است.

یکی از نتایج مستقیم انقلاب صنعتی، پیدایش کارخانه‌های بزرگ در جوامع صنعتی بود که برای اولین بار، استخدام و تمرکز عده کثیری کارگر را در یک مکان و زیر یک سقف ایجاد نمود.

استفاده از ماشین و رواج و توسعه سیستم تولید کارخانه‌ای، موجب جهش عظیمی در توان تولیدی بشر شده است. با ورود ماشین به صحنه، امکان تقسیم کار به اجزای کوچکتر فراهم شد و هرکس موظف به انجام دادن بخش کوچکی از کل کار در کارخانه یا سیستم تولیدی گردید.

ادام اسمیت، اقتصاد دان معروف اسکاتلندی، در سال ۱۷۷۶ کتابی منتشر کرد و مفهوم تقسیم کار در یک فرآیند تولیدی را با شرح چگونگی ساختن یک سنجاق ساده بیان نمود.

با تقسیم کار به مراحل مختلف در نظام تولیدی کارخانه‌ای، کارگر دیگر مجبور نبود مانند گذشته که در کارگاه‌های سنتی کوچک کار می‌کرد، مجموعه‌ای از کارهای متفرقه و پراکنده را انجام دهد. اکنون، هر کارگر مسئول کار با ماشین یا دستگاه خاصی بود و قسمت کوچکی از یک کار را با سرعت زیاد انجام می‌داد. او حال کارگری بود که به جای آشنایی سطحی با چند کار پراکنده، در یک کار مهارت داشت.

از ویژگی‌های دیگر نظام صنعتی جدید، بی‌اعتنایی به جنبه‌های عاطفی و عدم رعایت اصول انسانی در کارخانه‌ها بود. بیشتر کارکنان ساعت‌های طولانی به ازای دستمزدی ناچیز در وضعیتی بسیار طاقت فرسا و غیرانسانی در سرما و گرمای شدید، محیطی آلوده، پر سر و صدا و غبار آلود کار می‌کردند.

وضعیت نامطلوب کار در کارخانه منحصر به بزرگسالان نبود، خردسالان کمتر از ۹ سال (حتی کودکان ۴ و ۵ ساله) نیز مجبور بودند در شرایطی رقت بار، شانزده ساعت در روز یعنی چهار ساعت بیشتر از بزرگسالان کار کنند.

در ارزیابی کلی تبعات انقلاب صنعتی باید گفت که از نظر اقتصادی، انقلاب صنعتی تحول بزرگی به وجود آورد و موجب افزایش چشمگیر تولید و بازدهی، تراکم سرمایه و دارایی و در نتیجه رونق فوق‌العاده تجارت و شتاب گرفتن فعالیت‌های

بازرگانی گردید. اما کارگر در این دوره متاعی برای خرید و فروش محسوب می شد و به دلیل رواج سیاست اقتصاد آزاد (سیاست عدم مداخله دولت در امور اقتصادی)، دولت در موقعیتی نبود تا با وضع قوانین و مقرراتی، قشر کارگر را مورد حمایت و پشتیبانی قرار دهد.

۲- نهضت کارگری

با اجحاف و ستمی که در حق کارگران می شد، طبیعی بود که دیر یا زود برای دفاع از خود به تشکیل صنف و اتحادیه پرداخته، به عنوان یک نیروی منسجم و متحد با صاحبان صنایع روبرو شوند و به وضع آشفته زندگی خود سر و سامان دهند.

بدین ترتیب کارخانه ها یکی پس از دیگری به تشکیل سندیکاها و اتحادیه ها دست زدند و به دنبال آن کارگران چاپخانه ها برای اولین بار در فیلادلفیای آمریکا در سال ۱۷۸۶ اعلام اعتصاب کردند.

موفقیت های اولیه کارگران در تشکیل اتحادیه و فعالیت های سازمان یافته آنها برای احقاق حق خود، با عکس العمل روبرو شد و کشورهای صنعتی هر کدام با وضع قوانین و مقرراتی به نوعی با نهضت کارگری به مقابله برخاستند.

برای مثال، در سال های ۱۷۹۹ و ۱۸۰۰ پارلمان انگلیس در عکس العمل نسبت به اعتصابات که هر روز خشن تر و خونین تر می شد، قوانینی را به تصویب رسانید که تشکیل هر گونه ائتلاف و اتحادیه را غیرقانونی می دانست.

خلاصه اینکه همبستگی کارگران با یکدیگر و در نتیجه، پیدایش اتحادیه های کارگری و قدرت یافتن آنان، طرز فکر جامعه و دولت را به نفع کارگران تغییر داد و قوانینی از جمله آزادی اجتماعات کارگری، آزادی تشکیل شوراهای کارگری، قانونی بودن اعتصاب و تحریم تولیدات کارخانه ها به منظور حمایت و پشتیبانی از کارگران وضع شد.

به طور کلی، تشکیل اتحادیه های کارگری موجب توازن قدرت میان کارگر و کارفرما شد و این «دموکراسی صنعتی» تحولات اجتماعی عمیقی در جوامع صنعتی به وجود آورد.

۳- نهضت مدیریت علمی

یکی از دیگر تحولاتی که از نظر صنعتی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تأثیرات زیادی به جای گذارد، نهضت مدیریت علمی بود.

در واقع، شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی به عنوان یک وظیفه حرفه‌ای-تخصصی عمدتاً ناشی از اصول و مفاهیمی است که برای اولین بار با وجود آمدن این نهضت مطرح گردید. تیلور و گیلبرت به عنوان پیشگامان نهضت مدیریت علمی نام برده می‌شوند.

تیلور مطالعات خود را در سال ۱۸۸۵ در صنعت فولاد آغاز کرد و در حدود سال ۱۸۷۸ چهار اصل اساسی و مهم مدیریت علمی را ارائه نمود:

- **اصل اول: مدیریت باید علمی باشد.** با بیان این اصل، تیلور می‌خواست روش مدیریت علمی را جانشین تجربه و خطا که پیش از این قرن‌ها در صنعت متداول بود نماید. تیلور معتقد بود هرچند که انجام هر کاری معمولاً روش‌های متعددی دارد، فقط یک بهترین روش برای انجام دادن کار وجود دارد و باید کوشید با مطالعه علمی کار آن را پیدا نمود و به صورت دستورالعمل به کارکنان ابلاغ کرد.

- **اصل دوم: انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد.** طبق اصل دوم، افرادی باید برای کار انتخاب شوند که مهارت و توانایی‌های لازم برای انجام مؤثر و موفقیت آمیز آن کار را داشته باشند. تیلور معتقد است از میان کسانی که قادر به انجام کار هستند، فردی وجود دارد که از هر کس دیگری برای انجام آن کار شایستگی بیشتری دارد و باید با استفاده از روش‌ها و فنون علمی، آن فرد را پیدا و استخدام کرد.

- **اصل سوم: آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد.** به جای اینکه کارگر طبقه انجام دادن کار را از روی تجربه فرا بگیرد، باید برنامه آموزشی صحیح و منظمی برای آموزش کار به او در سازمان وجود داشته باشد. تیلور توصیه می‌کند که برنامه‌های آموزشی هر کاری دقیقاً با توجه به نیازهای آن کار، طراحی و تعلیم داده شود.

- **اصل چهارم: روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری باید بین مدیریت و کارکنان وجود داشته باشد.** منظور از اصل چهارم این است که کار و مسئولیت باید به طور مساوی میان مدیران و کارکنان تقسیم شود، اما توصیه می‌کند که برنامه‌ریزی و کارهای فکری را مدیران و کارهای جسمی را کارکنان انجام دهند.

با اعمال این چهار اصل در کارخانه فولاد، تیلور توانست با همان وسایل و تجهیزات قبلی، کارآیی را در بخش کوره‌های ذوب آهن به مقدار بسیار زیادی بالا ببرد، به طوری که بازده کار یک کارگر از ذوب ۱۲,۵ تن آهن در روز به ۴۲,۵ تن افزایش یافت.

تیلور نسبت به جنبه‌های اجتماعی کار دیدگاهی منفی داشته است؛ زیرا اصولاً کار گروهی را مفید نمی‌دانست و معتقد بود هر وقت کارکنان به طور گروهی کار می‌کنند، کارآیی هریک از آنها به سطح کارآیی ضعیف‌ترین عضو گروه تنزل پیدا می‌کند.

۴- روانشناسی صنعتی

به دلیل بکارگیری اصول و نظریه‌های روانشناسی در صنعت، بتدریج رشته جدیدی به نام روانشناسی صنعتی در دهه ۱۸۹۰ و اوایل دهه ۱۹۰۰ به علوم اضافه شد.

در کتاب مشهوری که مانستربرگ در سال ۱۹۱۳ منتشر کرد، مطرح نمود که بعضی از کارکنان برای بعضی از کارها، مناسب‌تر از دیگران هستند؛ یعنی علاقه و استعداد همه کارکنان برای انجام دادن هر کاری به یک میزان نیست و از این نظر میان آنها تفاوت‌هایی وجود دارد. وی آزمون‌هایی طراحی کرد که به وسیله آن توانستند تفاوت میان استعدادها و توانایی‌های افراد را اندازه بگیرند.

مانستربرگ در تجربیات خود به دنبال یافتن این بود که «چگونه می‌توان بهترین فرد را برای کار پیدا کرد، بهترین عملکرد را داشت و بهترین نتیجه را به دست آورد. چگونگی مطالعه و تجزیه و تحلیل یک کار به منظور تعیین شرایط جسمی، فکری و عاطفی مورد نیاز برای انجام دادن آن، همچنین طراحی آزمون‌هایی که به وسیله آن مسئولان سازمان بتوانند مناسب‌ترین افراد را شناسایی و انتخاب کنند، از جمله مهم‌ترین کارهای مانستربرگ به شمار می‌آیند.

مانستربرگ خواسته‌ها و نیازهای معنوی کارکنان را مطرح کرد و مانند تیلور، تا حدودی به آثاری که ساختار و روابط اجتماعی کار در تولید و کارآیی دارد آگاه است؛ ولی بر خلاف تیلور، کار گروهی و وجود روابط اجتماعی در محیط کار را مفید و در افزایش تولید و کارآیی مؤثر می‌داند.

۵- مکتب روابط انسانی

در سال ۱۹۲۳ شرکت وسترن الکتریک با همکاری مؤسسه تکنولوژی ماساچوست تحقیقاتی را در یکی از کارخانه‌های خود در هائورن برای بررسی تأثیر روشنایی محیط در تولید، آغاز کرد.

دو محقق به نام بوش و بارکر این تحقیقات را انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که وقتی به روشنایی محیط کار افزوده شود، تولید نیز افزایش می‌یابد؛ اما در تجربه دیگری با شگفتی مشاهده کردند هنگامی هم که از روشنایی محیط کار به شدت کاسته می‌شود، تولید همچنان افزایش می‌یابد و این به نظر غیرمنطقی می‌رسید. بعد از سه سال بوش و بارکر به این

نتیجه رسیدند که در علوم اجتماعی برخلاف علوم تجربی نمی‌توان تأثیر یک متغیر را به تنهایی با ثابت نگهداشتن سایر متغیرها بررسی کرد؛ بنابراین پیشنهاد کردند که از دانشمندان علوم اجتماعی نیز در این تجربیات استفاده شود.

با مشخص شدن تأثیر مهم عواملی از قبیل انگیزه و روحیه کارکنان، تیم تحقیقاتی دیگری به رهبری التون مایو از دانشگاه هاروارد و همکارانش مسئولیت ادامه کار را به عهده گرفتند و تحقیقات خود را تا اوایل دهه ۱۹۳۰ ادامه دادند.

تحقیقات تیم مایو نشان داد که میزان تولید، تابع همکاری‌های گروهی است. به عبارت دیگر، تبدیل گروه (به معنای تجمعی از افراد) به تیم (به معنای تشریک مساعی افرادی برای نیل به اهدافی مشترک و از پیش تعیین شده)، عامل اصلی در میزان تولید است.

این تحقیقات همچنین نشان داد که ایجاد روحیه همکاری و شور و اشتیاق در کارکنان، به دلیل توجه و علاقه‌ای بود که هم سرپرستان کارخانه و هم تیم تحقیقاتی مایو نسبت به کارکنان از خود نشان دادند. روابط دوستانه این تیم با کارگران شرکت کننده در تحقیق، به جای روابط خشک معمول آن زمان، همچنین اعتبار دادن به نظرهای آنها و دخالت دادنشان در تصمیم‌گیری‌ها از جمله عوامل مهمی بودند که در ایجاد انگیزه و روحیه قوی در کارکنان تأثیر بسزایی داشتند و باعث افزایش تولید گردیدند. به طور خلاصه می‌توان گفت ایجاد روابط انسانی میان کارگران و سرپرستان، عاملی مهم و تعیین کننده در افزایش تولید و کارآیی کارکنان بوده است.

در مقایسه با نهضت مدیریت علمی که طراحی صحیح مشاغل، انتخاب مناسب، آموزش و ایجاد انگیزه در فرد را از جمله عوامل مهم در افزایش تولید می‌داند، در مطالعات هاثورن، گروه و رفتار گروهی مهم‌ترین عامل در تقویت روحیه، ایجاد جوی مناسب و در نتیجه، افزایش تولید دانسته شده است.

فصل سوم

تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل فرآیندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می‌گردد و اطلاعات کافی درباره آنها جمع‌آوری و گزارش می‌گردد. با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می‌شود هر شغل چه وظایفی را شامل می‌شود و برای احراز و انجام شایسته آن چه مهارت‌ها، دانش و توانایی‌هایی لازم است.

بنا به تعریف دیگری، تجزیه و تحلیل شغل، شرح خلاصه وظایف و مسئولیت‌های شغل، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر، دانش و مهارت‌های لازم برای انجام دادن آن، و شرایط کار است.

مراحل تجزیه و تحلیل شغل

مرحله اول: بررسی کلی سازمان به منظور تعیین مطابقت مشاغل با بافت و اهداف آن.

مرحله دوم: تعیین اینکه از اطلاعات بدست آمده از تجزیه و تحلیل چگونه استفاده خواهد شد.

مرحله سوم: انتخاب نمونه‌هایی از مشاغل برای مطالعه و تجزیه و تحلیل.

مرحله چهارم: به دست آوردن اطلاعات لازم با استفاده از روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل.

مرحله پنجم: تنظیم شرح شغل.

مرحله ششم: تنظیم شرایط احراز شغل.

مرحله هفتم: طراحی شغل با استفاده از اطلاعاتی که در مراحل ششگانه قبل به دست آمده است.

مرحله هشتم: ارزیابی طراحی شغل و انجام دادن اصلاحات لازم در صورت نیاز.

روش‌های جمع‌آوری اطلاعات برای تجزیه و تحلیل شغل

۱- **مشاهده مستقیم:** از این روش می‌توان برای مطالعه و تجزیه و تحلیل مشاغل نسبتاً ساده استفاده کرد. منظور از مشاغل ساده، یعنی مشاغلی که تکراری بوده و زمان انجامشان کوتاه است. در این روش، تحلیلگر، اجرای کار به وسیله شاغل یا شاغلان کار را تحت نظر می‌گیرد و با یادداشت‌هایی که بر می‌دارد، طریقه انجام دادن آن را شرح می‌دهد. تحلیل‌گر باید دقت داشته باشد که حضور او در محیط کار، در روال عادی آن تأثیر نگذارد. استفاده از این روش برای مشاغل پیچیده یا

مشاغلی که دور کاری درازمدت دارند، اغلب به دلیل اینکه زمان مشاهده باید طولانی باشد، عملاً امکان‌پذیر نیست. این روش برای مشاغلی مانند کار یک محقق، دانشمند، وکیل دادگستری یا ریاضیدان که قسمت زیادی از آن را فعالیت فکری تشکیل می‌دهد، مناسب نیست.

۲- مصاحبه: در این روش، تحلیل‌گر با کسانی که اطلاعاتی درباره شغل دارند، ارتباط برقرار می‌کند و طی جلسه یا جلساتی اطلاعات لازم را جمع‌آوری می‌نماید. مصاحبه به صورت «آزاد» یا «بسته» برگزار می‌شود. در مصاحبه آزاد اصولاً سؤالاتی از قبل تهیه نمی‌شود یا تعداد سؤالات بسیار محدود یا کم است. برخلاف مصاحبه آزاد، چهارچوب مصاحبه بسته کاملاً معلوم است و سؤالات از قبل تعیین شده‌اند.

۳- پرسشنامه: پرسشنامه‌هایی که برای تجزیه و تحلیل شغل طراحی می‌شوند بین چهار تا شش صفحه بوده، شامل هر دو سؤالات عینی (سؤالاتی که احتیاج به تحلیل ندارند) و قضاوتی (سؤالاتی که باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند) هستند.

۴- مصاحبه گروهی: مصاحبه گروهی شبیه به مصاحبه انفرادی است با این تفاوت که به جای مصاحبه با یک نفر، با همه کسانی که دارای مشاغل یکسانی در سازمان هستند به طور همزمان مصاحبه می‌شود. اطلاعاتی که از این طریق به دست می‌آید، دقیق‌تر و کامل‌تر از اطلاعاتی است که از مصاحبه انفرادی به دست می‌آید.

۵- نشست متخصصان: در این روش جلساتی تشکیل می‌شود و از کسانی که دانش و اطلاعات زیادی درباره شغل دارند، دعوت و نظرخواهی می‌شود. در این جلسات سرپرستان و متخصصان ویژگی‌ها و مشخصات شغل را برای تحلیل‌گران تشریح می‌کنند. اگرچه این روش برای جمع‌آوری اطلاعات مفید است، برداشت متصدی شغل از شغلش و همچنین واقعیات شغل، یعنی اینکه کار واقعا به چه صورت و در چه شرایطی انجام می‌گیرد، نادیده گرفته می‌شود.

۶- ثبت وقایع: در این روش از متصدی شغل خواسته می‌شود که فعالیت‌های روزانه خود را یادداشت کند. ثبت وقایع، بهترین روش برای کسب اطلاعات دست اول درباره چگونگی انجام کار است، زیرا کار به وسیله انجام دهنده آن و آنگونه که واقعاً انجام می‌گیرد شرح داده می‌شود. با وجود این، یادداشت‌های فعالیت‌های روزانه، کاری دشوار و وقت‌گیر است و این کار را باید برای مدتی طولانی ادامه داد تا بتوان تمام وظایف شغل را ثبت کرد. این امر هزینه‌های استفاده از روش مذکور را افزایش می‌دهد.

۷- پرسشنامه تجزیه و تحلیل سِمَت: می‌توان هر شغلی را برحسب مجموعه فعالیت‌هایی که در آن انجام می‌گیرد مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. از این رو، فعالیت‌های هر شغل به شش طبقه اصلی تقسیم گردیده است. عناصر مهم در هر یک از این طبقات شش‌گانه نیز شناسایی شده‌اند. منظور از «عنصر»، حرکت یا عملی است که در کار انجام می‌گیرد و

جزئی از آن به شمار می‌آید. در مجموع، ۱۹۴ عنصر که معرف تمام فعالیت‌های ممکن در هر شغل است شناسایی و فهرست گردیده‌اند.

کدام روش بهتر است؟

در حال حاضر روش بخصوصی که به طور یکسان برای تجزیه و تحلیل همه مشاغل در هر شرایطی مناسب بوده، از پایایی و روایی لازم نیز برخوردار باشد، وجود ندارد. برخی از صاحب‌نظران معتقدند که به کار بردن ترکیبی از روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل شغل، مؤثرتر از بکارگیری هر کدام به تنهایی است و هیچ‌یک از روش‌ها به طور جداگانه بر سایر روش‌ها برتری ندارد.

تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل

اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست می‌آید به صورت شرح شغل و شرایط احراز شغل، به فرم‌های خاصی منتقل می‌گردند. در شرح شغل، وظایف، مسئولیت‌ها و شرایط کلی کار به طور خلاصه درج می‌شود. شرایط احراز نیز شرح حداقلی شرایطی است که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با موفقیت از عهده کار برآید. به عبارت دیگر، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی که برای انجام موفق و مؤثر شغل ضروری است، در فرم شرایط احراز منعکس می‌گردد و انتظار می‌رود کسی که دارای آن شرایط باشد، شغل را بهتر از کسی که فاقد آن باشد انجام دهد.

۱- تنظیم شرح شغل

در شرح شغل توضیح داده می‌شود که متصدی شغل چه وظایفی را چگونه و در چه شرایطی انجام می‌دهد. معمولاً هر شرح شغل شامل اطلاعاتی به شرح ذیل است:

الف) شناسنامه شغل؛ شامل: ۱- عنوان شغل، ۲- کد (شماره پست سازمانی)، ۳- نویسنده شرح شغل، ۴- تاریخ، ۵- تصویب کننده (کسی که شرح شغل را کنترل و تأیید کرده است)، ۶- جایگاه شغل در سلسله مراتب سازمانی (اداره و واحد مربوطه)، ۷- عنوان سرپرست مستقیم شاغل، ۸- پایه و رتبه شغل، ۹- حداقل و حداکثر حقوقی که به شغل تعلق می‌گیرد.

ب) خلاصه شغل؛ در این قسمت از فرم، وظایف اصلی شغل به صورت کلی بیان می‌گردد.

ج) ارتباطات اداری؛ در این قسمت، نوع ارتباط اداری متصدی شغل با دیگران در داخل و خارج سازمان بیان می‌شود.

د) شرح وظایف و مسئولیت‌ها؛ هر یک از وظایف اصلی شغل به طور جداگانه فهرست و سپس در صورت لزوم توضیحات بیشتری (در یک یا دو جمله) درباره هر کدام داده می‌شود.

ه) اختیارات؛ حدود اختیارات شاغل، محدوده تصمیم‌گیری، تعداد افرادی که از او به طور مستقیم دستور می‌گیرند و در صورت لزوم، سقف بودجه‌ای که در اختیارش قرار داده می‌شود، مشخص می‌گردد.

و) معیار عملکرد؛ منظور از معیار عملکرد، فهرستی از ضوابط و موازینی است که انتظار می‌رود با رعایت آن، متصدی شغل وظایف و مسئولیت‌های اصلی خود را آن طور که در شرح شغل آمده است، به درستی انجام دهد و بوسیله آن بتوان عملکرد واقعی وی را ارزیابی کرد.

۲- تنظیم شرایط احراز شغل

بعد از تشریح ماهیت و ویژگی‌های شغل، قدم بعدی تعیین خصوصیات، تجربیات و مهارت‌هایی است که متصدی شغل باید داشته باشد. بنابراین، به منظور تنظیم فرم شرایط احراز شغل لازم است که شرح شغل به دقت مورد مطالعه قرار گیرد. فرم شرایط احراز شغل از یک طرف راهنمایی برای کارمندیابی است و مشخص می‌کند در جستجوی چه نوع کارمندی با چه خصوصیتی باشیم؛ و از طرف دیگر، چون در آن صفات و خصوصیتی که دارا بودنشان ضروری و مهم شناخته شده‌اند تشریح شده است، می‌توانیم از آن در طراحی آزمون‌های انتخابی، یعنی آزمون‌هایی که توانایی‌های متقاضیان شغل را می‌سنجد، استفاده کنیم.

کاربرد تجزیه و تحلیل شغل

اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست می‌آید در امور مختلف مربوط به مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که مهم‌ترین آنها عبارتند از:

۱- **کارمندیابی.** لازم است اطلاعاتی درباره ویژگی‌های شغل و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام دادن آن در اختیار داشته باشیم تا بتوانیم فرد مناسبی را انتخاب نماییم. بنابراین، تجزیه و تحلیل شغل، شرط موفقیت فرآیند کارمندیابی است.

۲- **انتخاب و انتصاب.** فرآیند انتخاب در اصل جور کردن شغل با شاغل است. یعنی انتخاب هنگامی صحیح و علمی تلقی می‌شود که شایسته‌ترین و مناسب‌ترین فرد برای شغل بخصوصی شناسایی، انتخاب و به کار منصوب شده باشد.

۳- **آموزش.** اطلاعات بدست آمده از تجزیه و تحلیل شغل، نقش مهمی در تنظیم دوره‌های آموزشی در سازمان دارد. تعیین اینکه آیا متصدیان فعلی مشاغل برای انجام دادن بهتر کار نیاز به آموزش یا گذراندن دوره‌های خاصی دارند، هنگامی

میسر است که شرح شغل تنظیم شده باشد. همچنین با اطلاعاتی که با تجزیه و تحلیل شغل به دست آمده است می توان معین کرد که افراد برای تصدی شغل در آینده چه آموزش هایی نیاز خواهند داشت.

۴- ایمنی. تجزیه و تحلیل شغل معمولاً خطرهای موجود در کار، روش های غلط انجام دادن کار یا فقدان ایمنی در محیط کار را آشکار می سازد.

۵- ارزیابی عملکرد. منظور از ارزیابی عملکرد، سنجش چگونگی عملکرد فرد در انجام وظایفی است که به او محول شده است. برای اینکه مشخص شود عملکرد فرد در سطح مورد انتظار، کمتر یا بیشتر از آن بوده است، باید شرح دقیقی از وظایف شاغل وجود داشته باشد.

۶- حقوق و دستمزد. اگر تجزیه و تحلیل شغل درست انجام گرفته باشد، می توان تا حدودی مطمئن شد که حقوق و دستمزد کارکنان به طور عدلانه تعیین می شود. در تجزیه و تحلیل شغل، وظایف و مسئولیت های موجود در آن، و مهارت ها و توانایی های لازم برای انجام دادن آن مشخص و ارزش آن شغل نسبت به سایر مشاغل در سازمان تعیین گردیده، براساس آن جدول حقوق و دستمزد تهیه می شود.

۷- طراحی شغل. از اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل شغل در طراحی شغل یا تغییر ساختار شغل و عناصر و وظایف تشکیل دهنده آن استفاده می شود.

طراحی شغل

تجزیه و تحلیل شغل، نهایتاً به طراحی شغل منجر می گردد. اطلاعات به دست آمده از مطالعه شغل ممکن است حاکی از مشکلات و کاستی هایی باشد که ضرورت تجدید نظر و طراحی دوباره آن را ایجاب نماید. برای طراحی مشاغل روش واحدی که همواره بتوان از آن استفاده کرد وجود ندارد و در شرایط و موقعیت های مختلف، طرح ها و الگوهای متفاوتی بکار برده می شود؛ ولی معمولاً از چهار روش استفاده می شود: (۱) روش مدیریت علمی؛ (۲) روش انگیزشی؛ (۳) روش سیستمی؛ (۴) روش مبتنی بر ویژگی های عامل انسانی

فصل چهارم

فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی

برنامه‌ریزی نیروی انسانی «فرآیندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد». بنابراین، بدون برآورد نیروی انسانی لازم و برنامه‌ریزی دقیق برای تأمین آن، نیل به اهداف سازمان امکانپذیر نخواهد بود.

مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی

هدف از برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تأمین، استخدام، و حفظ کارکنانی است که بقا و توسعه سازمان به وجود آنها بستگی دارد. بدین منظور لازم است که نخست، وضعیت فعلی سازمان از نظر موجودی نیروهای انسانی شاغل در سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد و سپس با توجه به اهدافی که برای آینده سازمان تعیین شده است، نیاز سازمان به افراد برای نیل به این اهداف و برآورد آن برنامه‌ریزی شود.

فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی از پنج مرحله تشکیل شده است:

- ۱- تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان
- ۲- مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان
- ۳- برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تقاضا برای نیرو با توجه به اهداف آتی)
- ۴- برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی)
- ۵- مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاست‌های پرسنلی سازمان بر آن اساس

مرحله اول: تعیین موجودی نیروی انسانی

اولین مرحله برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تعیین مشخصات و خصوصیات نیروی انسانی موجود در سازمان است. این مرحله در واقع، یک مطالعه و بررسی جامع درون سازمانی به منظور تجزیه و تحلیل دقیق کلیه مشاغل و پست‌های سازمانی و تهیه فهرستی از تخصص‌ها و مهارت‌های موجود در آن سازمان است.

الف) تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها

برای تهیه فهرست مشخصات و ویژگی‌های نیروی انسانی شاغل در سازمان می‌توان از فرم‌های مختلفی که کارکنان در هنگام استخدام و بعد از آن پر کرده‌اند، استفاده کرد. اطلاعات جمع‌آوری شده از این طریق، برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی بسیار مفید و ارزشمند است؛ زیرا بدین وسیله می‌توان تعیین نمود چه مهارت‌هایی در سازمان وجود دارد و می‌توان از آن استفاده کرد.

ب) سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

منظور از سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، استفاده از روشی منظم و سازمان یافته برای کسب اطلاعاتی است که تصمیم‌گیری عقلایی درباره منابع انسانی را در سازمان امکان‌پذیر سازد. این اطلاعات باید به‌روز، صحیح و دقیق، کوتاه و مختصر، مربوط و مناسب، کامل و «بهنگام» باشد. استفاده از برنامه‌های مختلف کامپیوتری برای جمع‌آوری و پردازش اطلاعات درباره منابع انسانی به پیدایش سیستم اطلاعاتی منابع انسانی منجر گردیده و بتدریج جایگزین روش‌های دستی جمع‌آوری اطلاعات شده است.

ج) طرح جانشینی

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

مرحله دوم: بررسی اهداف آتی سازمان

اهدافی که سازمان برای آینده خود معین می‌کند و همچنین نوع استراتژی‌هایی که برای نیل به این اهداف طراحی می‌شوند، تعیین‌کننده کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است. به عبارت دیگر، تعداد افراد و نوع تخصص‌های مورد نیاز، بستگی به اهداف و استراتژی‌های کلی سازمان دارد.

نیاز سازمان به نیروی انسانی، تابع تقاضا برای کالا یا خدماتی است که سازمان ارائه می‌دهد. با برآورد درآمدی که از تولید کالا و عرضه خدمات نصیب سازمان می‌شود و همچنین با در نظر گرفتن نوع عملیاتی که به این منظور باید انجام گیرد، تعداد و ترکیب نیروی انسانی مورد نیاز سازمان تعیین می‌گردد.

مرحله سوم: برآورد نیروی انسانی مورد نیاز (تقاضا برای نیرو)

بعد از اینکه با صورت‌برداری از مهارت‌ها، وضعیت نیروهای موجود در سازمان معلوم شد (مرحله اول) و بعد از اینکه اهداف آتی و استراتژی‌های سازمان برای نیل به آنها، مطالعه و مشخص گردید (مرحله دوم)، می‌توانیم برآوردی از نیروهای مورد نیاز سازمان به عمل آوریم.

برای پیش‌بینی نیاز سازمان به نیروی انسانی، مهمترین عامل، میزان تقاضایی است که در بازار برای تولیدات یا خدمات سازمان وجود دارد. بنابراین، برای محاسبه تعداد نیروی انسانی مورد نیاز سازمان نخست باید میزان تقاضا برای تولیدات یا خدمات سازمان برآورد گردد و سپس تعداد نیروهای لازم برای جوابگویی به این تقاضا تعیین شود.

مرحله چهارم: برآورد عرضه نیروی انسانی

بعد از تعیین کمیت و کیفیت نیرویی که سازمان برای نیل به اهداف خود به آن نیاز دارد (تقاضا برای نیرو)، در این مرحله باید به این سؤال پاسخ داد که این افراد را چگونه و از کجا می‌توان پیدا کرد. پس منظور از عرضه نیروی انسانی، نیروهایی است که سازمان برای رفع نیازهای خود به آن دسترسی دارد. سازمان می‌تواند نیروهای انسانی مورد نیاز خود در آینده را از میان کارکنان فعلی تأمین نماید یا متوسل به منابعی شود که در خارج از سازمان وجود دارند.

۱- برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی

قبل از مبادرت به کارمندیابی و استخدام از خارج از سازمان، باید نیروهای موجود در داخل سازمان بررسی و معین شود برای مشاغلی که انتظار می‌رود در آینده بدون متصدی بمانند یا در اثر گسترش عملیات سازمان ایجاد شوند، چه تعداد نیرو را می‌توان از منابع داخلی تأمین کرد.

روش‌های اصلی برآورد نیروهای موجود در سازمان عبارتند از: فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی، جدول جایگزینی، نظر (برآورد سرپرست)، روش دلفی.

الف) فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی. در مواردی ممکن است که تهیه فهرست مهارت‌ها تنها شامل مدیران و کسانی شود که برای تصدی پست‌های مدیریتی در نظر گرفته شده‌اند. فهرستی که بدین شکل به دست می‌آید اصطلاحاً فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی خوانده می‌شود.

ب) جدول جایگزینی. با استفاده از اطلاعات فهرست موجودی مهارت‌ها و فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی، 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 جانشین او شوند قید شده است.

ج) جدول سرپرست. گروهی از محققان معتقدند که هیچکس بهتر از فردی که سرپرستی کاری را به عهده دارد، نمی‌داند که انجام دادن آن کار به چند نفر نیاز دارد یا چند نفر برای انجام دادن آن کار، آمادگی دارند. سرپرستان به دلیل تجربه و بینشی که درباره ماهیت و ویژگی‌های مشاغل تحت سرپرستی خود پیدا کرده‌اند، بدرستی و به سرعت می‌توانند تعداد کارکنان مورد نیاز یا تعداد افراد موجود برای کار را برآورد کنند.

استفاده از این روش خالی از اشکال نیست؛ زیرا اول اینکه برآورد سرپرست در واقع، عقیده و اظهار نظری بیش نمی‌باشد، دوم اینکه این کار وقت گیر بوده، ممکن است مانع کار سرپرست بشود و او را از سایر وظایف و مسئولیت‌هایش باز دارد، و سوم و مهمتر از همه اینکه این قبیل پیش‌بینی‌ها اغلب به دانش و آگاهی گسترده‌ای درباره سازمان و محیط نیاز دارد که معمولاً یک سرپرست در یک حوزه محدود اداری فاقد آن است.

د) روش دلفی. در جلسات تصمیم‌گیری گروهی هنگامی که اعضا روبروی یکدیگر می‌نشینند، رودرپایستی‌هایی به وجود می‌آید که مانع از ابراز صریح عقاید واقعی می‌گردد. در روش دلفی که به وسیله محققان سازمان رند برای پیش‌بینی آثار ناشی از یک حمله اتمی ناگهانی به آمریکا طراحی گردید، اعضای گروه بدون اینکه دور یک میز جمع شوند و رویارویی مستقیم پیش آید از نظرات یکدیگر باخبر می‌شوند.

۲- برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی

اگر در نتیجه برآوری که از منابع داخلی به عمل آمده است معلوم گردد که نیروهای موجود در سازمان برای انجام دادن امور یا تصدی پست‌های سازمانی در آینده کافی نخواهند بود، مسئولان سازمان باید به منابع خارجی، یعنی نیروهای خارج از سازمان متوسل شوند. میزان عرضه نیرو در بازار کار به وضعیت عمومی اقتصادی، بازارهای محلی کار و بازارهای تخصصی کار بستگی دارد.

الف) وضعیت عمومی اقتصادی. پیش‌بینی وضعیت عمومی اقتصادی بخصوص میزان بیکاری، اولین قدم برای برآورد عرضه نیروی انسانی در بازار کار است؛ زیرا هر قدر میزان بیکاری کمتر باشد، عرضه نیرو نیز کمتر و در نتیجه، کارمندیابی مشکل‌تر خواهد بود.

ب) بازارهای محلی کار. علاوه بر وضعیت عمومی اقتصادی، وضعیت بازارهای محلی نیز در میزان عرضه نیرو بسیار مؤثر است.

ج) بازارهای تخصصی کار. ممکن است که سازمان به افرادی با تخصص‌های خاص نیاز داشته باشد؛ در این صورت موضوع مورد توجه، تأمین تخصص‌های مورد نظر است و مناسب بودن وضعیت عرضه نیروی انسانی به تنهایی کمکی به سازمان نمی‌کند. بدیهی است هر قدر کارکنانی با تخصص‌های ویژه‌تری مورد نیاز سازمان باشد، کارمندیابی نیز دشوارتر است.

مرحله پنجم: مقایسه عرضه و تقاضا

آخرین مرحله در فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مقایسه تقاضای سازمان برای نیروی انسانی و عرضه آن است. نتیجه این مقایسه از سه حالت خارج نیست:

- **تقاضا با عرضه مساوی است.** در چنین حالتی، تعداد کارکنان کافی است و لازم نیست اقدامی صورت گیرد، فقط در صورتی که تخصص نیروها با اهداف آتی سازمان متناسب نباشد، باید دوره‌های آموزشی بخصوصی طراحی و برپا شود تا افراد با گذراندن آنها، مهارت‌های ضروری و مورد نیاز سازمان را بیاموزند.
- **تقاضا بیشتر از عرضه است.** در این حالت نیاز سازمان به نیرو بیشتر از تعدادی است که در حال حاضر در سازمان وجود دارند. در چنین وضعیتی علاوه بر تعیین تعداد نفرات، باید تخصص‌ها و مهارت‌های مورد نیاز نیز به طور دقیق مشخص شود. برای تأمین کسری نیرو، سازمان باید به اقداماتی از قبیل کارمندیابی، انتخاب و استخدام نیروهای جدید، آموزش کارکنان، تربیت مدیر، فراخوانی کسانی که سازمان را ترک کرده‌اند، استخدام پیمانی یا اضافه کاری متوسل شود.
- **تقاضا کمتر از عرضه است.** در این حالت نه تنها سازمان برای نیل به اهداف خویش در آینده، نیازی به استخدام نیروهای جدید نخواهد داشت، بلکه نیروهای موجود نیز بیش از نیاز سازمان است. به عبارت دیگر، سازمان با اضافه نیرو مواجه است. اگرچه سازمان در چنین وضعیتی مانند گذشته فعال نیست و نیازی به استخدام نیروهای معمولی ندارد، در عین حال برای رهایی از وضع موجود، به جذب زبندگان و افراد پرتوانی نیاز دارد که متأسفانه رغبت چندانی از خود برای استخدام در سازمانی که رو به قهقرا می‌رود یا حتی در معرض نابودی قرار دارد، نشان نمی‌دهند. به عبارت دیگر، در حالی که سازمان بیش از هر زمان دیگری به جذب افراد متخصص و مجرب احتیاج دارد، توانایی جذب آنها را از دست می‌دهد.

مهم‌ترین مسأله‌ای که سازمان در هنگام رکود با آن مواجه است، کاهش دادن نیروهای مازاد است. روش‌هایی که معمولاً بدین منظور مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از:

۱- **برکناری.** برکناری افراد یا دائمی است یا جنبه موقتی دارد. برکناری موقتی معمولاً هنگامی صورت می‌گیرد که از حجم فعالیت‌های سازمان کاسته شده و نیازی به نیروی کار در سطح فعلی نیست. برکناری از کار به معنای اخراج نیست، ولی همان اثر و همین نتیجه را برای کارمند دارد؛ زیرا او در واقع بیکار است و حقوق و دستمزدی دریافت نمی‌کند.

۲- **بازنشستگی زودرس و بازخرید.** یکی از تدابیر برای کاهش نیروی انسانی در سازمان، بازنشسته کردن افراد قبل از موعد مقرر قانونی است. با فراهم آوردن تسهیلات و دادن امتیازاتی به افراد، بخصوص کسانی که در سطوح بالای سازمان کار می‌کنند و معمولاً حقوق و مزایای زیادی دریافت می‌کنند، آنها را به بازنشستگی تشویق می‌کنند. بدین طریق، عده‌ای از پرهزینه‌ترین افراد از سازمان خارج می‌گردند و مسئولیت‌های آنها به کسانی که حقوق و مزایای کمتری دریافت می‌کنند، سپرده می‌شود.

۳- **کاهش ساعات کار.** چنانچه در اثر وضعیت نامساعد اقتصادی، سازمان دچار مشکل شود و مجبور گردد بودجه استخدامی خود را کاهش دهد، می‌توان به جای کاستن از تعداد کارکنان، بودجه کاهش یافته را میان افراد تقسیم کرد. در نتیجه، در حالی که هریک از کارکنان حقوق کمتری نسبت به قبل دریافت می‌کند، کسی مجبور به ترک سازمان نخواهد شد.

۴- **حذف شغل.** مشاغلی را که دیگر سودمند نیستند، می‌توان از رده خارج کرد. بدین شکل که وقتی متصدی فعلی شغل به دلیل بازنشستگی، استعفا، انتقال و یا هر دلیل دیگری سازمان را ترک می‌کند، آن شغل برای همیشه حذف می‌شود. حذف مشاغل معمولاً توأم با منع استخدام برای آنهاست.

۵- **کاریابی.** چنانچه چاره‌ای جز این نباشد که عده‌ای از کار برکنار شوند، می‌توان خروج آنها را از سازمان تسهیل کرد. به این منظور لازم است دفتری در سازمان دایر شود تا با مشاوره و راهنمایی، به کسانی که از کار برکنار شده‌اند، در جستجو و یافتن کاری دیگر کمک کرد.

فصل پنجم

فرآیند کارمندیابی

هنگامی که تعداد و نوع کارکنان مورد نیاز سازمان در مرحله برنامه ریزی نیروی انسانی معلوم گردید، مرحله بعدی کارمندیابی و یافتن کسانی است که با استخدام آنها، این نیاز رفع می‌گردد.

کارمندیابی، فرآیندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می‌رسد توانایی بالقوه‌ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محول دارند، شناسایی می‌گردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم می‌شود.

میزان کارمندیابی

فعال یا غیرفعال بودن سازمان در این زمینه به مجموعه‌ای از عوامل مختلف بستگی دارد که مهم‌ترین آنها عبارتند از:

- ۱- اندازه (بزرگی و کوچکی) سازمان. هرچه سازمان بزرگ‌تر باشد، فعالیت کارمندیابی نیز گسترده‌تر است.
- ۲- مکان (جغرافیایی) سازمان. چنانچه سازمان در محلی قرار گرفته باشد که شرایط کار مناسب می‌باشد، یافتن کارکنان مورد نیاز بسیار راحت‌تر است تا در مکانی قرار گرفته باشد که عرضه در بازار کار مناسب نیست.
- ۳- محیط و شرایط کار و میزان حقوق. اگر محیط و شرایط کار، خوب و حقوق و مزایا کافی باشد، تعداد کمتری از کارکنان سازمان را ترک می‌کنند و نیاز کمتری به کارمندیابی خواهد بود.
- ۴- رشد یا رکود سازمان. سازمانی که در حال رشد و گسترش عملیات خویش است به نیروی انسانی بیشتری احتیاج دارد و برعکس، سازمانی که در حال رکود است، نیازی به کارکنان جدید نخواهد داشت.

عوامل مؤثر در کارمندیابی

در اینجا به شرح عواملی می‌پردازیم که تأثیر مهمی در فرآیند کارمندیابی دارد و بدون توجه به آنها سازمان در امر کارمندیابی موفق نخواهد بود.

الف) عوامل محیطی

- ۱- عوامل اقتصادی. هرگونه تغییر و تحولی در اوضاع اقتصادی کشور، کارمندیابی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. رکود یا رونق اقتصادی جامعه در میزان فعالیت سازمان و در نتیجه میزان نیاز آن به نیروی انسانی تأثیر مستقیم دارد. در شرایط رونق اقتصادی، سازمان‌ها معمولاً با اطمینان بیشتر نسبت به آینده برای گسترش عملیات و افزودن به دامنه فعالیت‌های خویش و

در نتیجه استخدام و تأمین نیروهای لازم برنامه‌ریزی می‌کنند. برعکس، هنگامی که اقتصاد دچار رکود باشد، سازمان به حفظ وضع موجود اکتفا می‌کند یا حتی در مواردی، از دامنه فعالیت‌های فعلی خود می‌کاهد.

۲- عوامل اجتماعی. در اثر تحولات عمیق اجتماعی در سالیان اخیر، امروزه دیگر کمتر کسی را می‌توان یافت که به هر شغلی تن در دهد. بخصوص افراد تحصیلکرده جامعه به دنبال مشاغلی هستند که علاوه بر رفع نیازهای مادی و اولیه، نیازهای عالی‌تر آنها را نیز رفع کند. بنابراین، برای جذب و حفظ افراد، باید شغلی را به آنها پیشنهاد کرد که علاوه بر حقوق و مزایای کافی، فرصت رشد و پیشرفت فردی و حرفه‌ای را نیز به آنان بدهد و در صورتی که چنین فرصت‌هایی در شغلی وجود ندارد، باید واقعیات را برای متقاضی روشن نمود تا بعداً دچار یأس و سرخوردگی نشود.

۳- عوامل تکنولوژیک. پیشرفت تکنولوژی در کارمندیابی مؤثر است، زیرا هرگونه تغییر و تحولی در تکنولوژی موجب می‌شود تا از یک طرف، بسیاری از مشاغل موجود، کارآیی خود را از دست داده، از رده خارج شوند و از طرف دیگر، مشاغل جدید بسیاری به وجود آیند. یافتن نیرو برای مشاغل جدید به آسانی امکان‌پذیر نیست؛ در این حالت تعداد افرادی که دانش، تخصص و مهارت لازم را برای تصدی این مشاغل داشته باشند، بسیار کم است.

۴- قوانین و مقررات. قوانین و مقرراتی که دولت در مورد استخدام و اشتغال وضع کرده است، کارفرمایان، چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی، موظف به اجرای آن هستند. هدف از وضع این قوانین، جلوگیری از تبعیض در استخدام است. براساس این مقررات، سازمان نمی‌تواند به دلخواه خود، شرح شغل و شرایط احراز را طوری تعیین کند که افراد یا گروه‌های خاصی از متقاضیان شغل، خود به خود حذف شوند.

ب) عوامل سازمانی

علاوه بر عوامل محیطی (برون سازمانی) مؤثر در کارمندیابی، عوامل درون سازمانی نیز گاهی چنان است که سازمان قادر به شناسایی و یافتن شایسته‌ترین افراد نیست، یا شایسته‌ترین‌ها علاقه‌ای به استخدام در سازمان نداشته و جذب آن نشده‌اند. عوامل درون سازمانی که معمولاً مانع جذب نیروهای مطلوب می‌شوند، عبارتند از:

۱- شهرت. خوشنامی یا بدنامی سازمان یکی از عوامل مهم در جذب یا عدم جذب افراد است. سازمانی که دارای وجهه و حیثیت اجتماعی بالایی باشد، مشکلی در جذب نیروهای مورد نیازش نخواهد داشت. برعکس، سازمانی که تصویری منفی از آن در جامعه وجود دارد، به دشواری قادر به جذب نیروهای مورد نیازش می‌باشد.

۲- جذابیت شغل. بدیهی است که اگر شغل جذابیتی نداشته باشد، به دشواری می‌توان افراد مناسب را برای آن پیدا و استخدام کرد. کارهای خسته‌کننده، پر خطر و پردر دسر و مشاغلی با حقوق و مزایای ناچیز یا مشاغلی که امکان ترقی و پیشرفت در آن محدود باشد، داوطلبان زیادی نخواهد داشت.

۳- سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان. وجود سیاست‌هایی چون «ارتقا از داخل» به این معنی است که برای تصدی هر پستی که خالی می‌شود، کارکنان فعلی در اولویت قرار دارند و قبل از استخدام از خارج، نیازهای سازمان برای پر کردن آنها از درون برطرف می‌شود. در این گونه سازمان‌ها حرکت به صورت «پلکانی» است و نیرو از خارج فقط برای رده‌های پایین استخدام می‌شود. اتخاذ این سیاست همیشه به نفع سازمان نیست؛ زیرا در این صورت، عضویت در سازمان شرط احراز مشاغل قرار گرفته است، نه شایستگی و کاردانی افراد.

۴- دخالت اتحادیه‌ها. شرایطی که معمولاً اتحادیه‌ها برای انتخاب و استخدام افراد به مدیریت تحمیل می‌کنند، عامل دیگری است که دامنه جستجو برای یافتن شایسته‌ترین افراد را محدود می‌کند. در بسیاری از کشورهای صنعتی جهان مرسوم است که اتحادیه‌ها صلاحیت کسانی را که می‌خواهند به استخدام سازمان درآیند تأیید می‌کنند که این امر می‌تواند اختیارات مدیریت را در انتخاب شایسته‌ترین افراد محدود کند.

۵- هزینه کارمندیابی. هزینه‌های زیاد کارمندیابی عاملی است که جستجو برای یافتن نیروهای مورد نظر را محدود می‌کند. از این رو مسئولان سازمان سعی می‌کنند در جایی به جستجوی نیرو پردازند که احتمال بیشتری برای یافتن آن وجود دارد. در هر حال، هزینه گزاف کارمندیابی و بودجه محدود معمولاً مانع جستجو در بعد وسیع و در نتیجه مانع یافتن شایسته‌ترین افراد است.

مراحل کارمندیابی

تفاوت اصلی میان فرایند کارمندیابی و فرایند انتخاب این است که در کارمندیابی، سعی می‌شود تا با توصیف مزایا و جنبه‌های مثبت کار، افراد واجد شرایط را تشویق به داوطلب شدن برای احراز شغل در سازمان کرد. اما انتخاب، فرآیندی است که طی مراحل مختلف آن، متصدیان شغل مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا از میان آنها بهترین و شایسته‌ترین فرد برای احراز شغل، شناسایی و برگزیده شود. بنابراین، در حالی که هدف در کارمندیابی، یافتن افراد و جذب آنها به سوی سازمان است در انتخاب، با حذف کسانی که از صلاحیت کمتری برخوردارند، کسی که بیشترین صلاحیت را برای تصاحب شغل دارا باشد، برگزیده می‌شود.

مراحل هشتگانه کارمندیابی عبارتند از:

۱- **تعیین تعداد و نوع نیروی مورد نیاز سازمان.** در زمان برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مسئولان کارمندیابی و مدیران اجرایی (صفی) با توجه به اهداف تعیین شده برای سازمان و با استفاده از روش‌هایی، تعداد و نوع نیروی مورد نیاز برای نیل به این اهداف را معین می‌نمایند.

۲- **نوشتن شرح شغل.** بعد از تعیین تعداد و نوع نیروی انسانی مورد نیاز، شرح شغل نوشته می‌شود؛ یعنی وظایف، مسئولیت‌ها و مشخصات و ویژگی‌های اصلی شغلی که برای آن کارمندیابی می‌شود مشخص گردد. آگهی‌هایی که از طرف سازمان در روزنامه‌ها منتشر می‌شود اغلب بر اساس شرح شغل نوشته شده است.

۳- **تعیین شرایط احراز شغل.** شرایط احراز شغل یعنی مشخصات و ویژگی‌هایی که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با کفایت و شایستگی از عهده انجام آن شغل برآید. بنابراین، تعیین شرایط احراز شغل به منزله اولین غربال متقاضیان شغل است.

۴- **شناسایی مراکز و منابع کارمندیابی.** نیروی انسانی را از کجا می‌توان تأمین نمود؟ این سؤالی است که مسئولان کارمندیابی سازمان در این مرحله به آن پاسخ دهند. سازمان باید با مراجعه به فهرست موجودی نیروی انسانی خود، منابع داخلی (کارکنان فعلی) را مورد بررسی قرار دهد. چنانچه نتوان از میان کارکنان فعلی، فرد مناسبی را برای احراز شغل پیدا نمود، بناچار باید به بازار کار و منابع خارجی متوسل شد.

۵- **انتخاب روش کارمندیابی.** انتخاب مناسب‌ترین روش از میان روش‌های مختلف کارمندیابی به عوامل متعدد، از جمله نوع شغلی که برای آن کارمندیابی می‌شود، شرایط بازار کار (میزان عرضه تخصص مورد نظر) و قوانین و مقررات دولتی بستگی دارد. با توجه به این قبیل عوامل، باید روشی را انتخاب کرد که مناسب‌ترین و مؤثرترین روش برای دستیابی به نیروهای مورد نظر و جذب آنها باشد.

۶- **بررسی فرم‌های درخواست کار.** در این مرحله فرم‌های درخواست کار که به وسیله متقاضیان شغل تکمیل شده است، بررسی می‌شود و کسانی که شرایط احراز شغل را نداشته باشند، حذف می‌گردند.

۷- **برگزاری مصاحبه مقدماتی.** در این مرحله با کسانی که دارای شرایط احراز شغل هستند مصاحبه می‌شود. حضور متقاضی در سازمان فرصتی برای مسئولان سازمان و مصاحبه‌کننده به وجود می‌آورد تا اولاً اطلاعات دقیق‌تری درباره شغل و شرایط استخدام به متقاضی بدهند و ثانیاً با ملاقات متقاضی از نزدیک، بار دیگر توانایی‌های او را برای انجام دادن شغل ارزیابی کنند. در واقع در این مصاحبه‌ها اطلاعاتی میان متقاضی شغل و مسئولان سازمان رد و بدل می‌شود و دو طرف شناخت بیشتری از یکدیگر پیدا می‌کنند.

۸- تهیه فهرستی از افراد واجد شرایط. پس از مصاحبه مقدماتی، لیستی از افرادی که بیشترین صلاحیت را برای احراز شغل دارند تهیه می‌شود تا در مرحله بعد از میان آنها شایسته‌ترین فرد انتخاب شود و به استخدام سازمان درآید.

منابع کارمندیابی

الف) منابع داخلی

سیاست «ارتقا از داخل» به این معناست که مدیران برای تصدی مشاغل، از نیروهای موجود در سازمان استفاده می‌کنند و تنها هنگامی به منابع انسانی برون سازمانی متوسل می‌گردند که نتوانند افراد شایسته و واجد شرایطی برای احراز این مشاغل بیابند. سیاست ارتقا از داخل دارای مزایای زیر است:

۱- به ایجاد روابط دوستانه میان کارکنان و بین آنها و سرپرستشان کمک می‌کنند و جو مناسبی در سازمان ایجاد می‌نماید.

۲- در تقویت روحیه اعضای سازمان بسیار مؤثر است.

۳- باعث تشویق کارکنانی می‌شود که خواهان پیشرفت سریع و پیمودن مدارج ترقی در سازمان هستند.

۴- به انتخاب صحیح و شایسته کارکنان کمک می‌کند؛ زیرا می‌توان از اطلاعات موجود در سازمان درباره سوابق و عملکرد کارمند استفاده کرد.

۵- هزینه آن از یافتن و استخدام کارمند از خارج از سازمان کمتر است.

۶- اعضای که ارتقا می‌یابند و برای تصدی پست جدیدی انتخاب می‌شوند، با سازمان آشنایی کامل دارند.

استفاده از منابع داخلی، خالی از اشکال نیست. از یک طرف انتخاب نیروهای کم‌توان داخلی برای تصدی مشاغل در سازمان، در حالی که نیروهای مستعدتری در خارج سازمان وجود دارند، در نهایت به ضرر سازمان تمام خواهد شد.

از طرف دیگر، ارتقا از داخل به وصلت میان اقوام و خویشان تشبیه شده است که بعد از چند نسل موجب همخونی شده، عوارض جسمی و روانی بسیاری را ایجاد می‌کند. از این رو توصیه متخصصان به مسئولان سازمان این است که با استخدام از خارج و با ورود فکر، دید و عقیده نو، سازمان را از حالت رکود درآورده، از ضعف و فرسودگی آن جلوگیری کنند.

عیب دیگر سیاست ارتقا از داخل این است که همیشه عده‌ای خود را حائز شرایط برای تصدی پست خالی شده می‌دانند و بدیهی است که از میان آنها تنها یک نفر را می‌توان انتخاب و به آن شغل منصوب کرد. این امر معمولاً در میان داوطلبانی که موفق به احراز شغل نشده‌اند، احساس یأس، عصبانیت یا سرخوردگی به وجود می‌آورد.

اعلان شغل

اعلان شغل و دعوت از کارکنانی که خود را واجد شرایط و لایق احراز شغل مورد نظر می‌دانند، روش مؤثری برای یافتن نیروهای خیره در سازمان است. با اعلان خالی بودن شغل در کل سازمان (نه فقط در اداره یا واحد مربوط)، کلیه اعضا از این موضوع آگاه گشته، چنانچه داوطلب احراز آن باشند، با مسئولان مربوطه تماس می‌گیرند.

اعلان پست خالی و دعوت از تمام افراد واجد شرایط برای معرفی خود جهت تصدی آن، این سوء ظن را که کارمندیابی، انتخاب و انتصاب کارکنان فقط صورت ظاهری دارد برطرف می‌کند. همچنین، اعلان شغل و دعوت از داوطلبان واجد شرایط، نشان دهنده فضای باز در سازمان و محرمانه نبودن امور است که در بهبود روحیه کارکنان بسیار مؤثر می‌باشد و باعث تشویق، دلگرمی و امید آنها به آینده می‌شود.

با وجود مزایای بسیاری که برشمرده شد، اعلان شغل و دعوت از داوطلبان واجد شرایط، خالی از عیب نیست. اولاً، اجرای این روش بسیار پرهزینه و وقت گیر است. ثانیاً، مشکل کسانی که با وجود اعلام آمادگی برای تصدی شغل، موفق به احراز آن نمی‌شوند، بسیار حاد و حساس است و در حالی که سازمان می‌تواند با یک یادداشت عذر کسانی که از خارج از سازمان داوطلب شغل شده‌اند بخواهد، در مورد داوطلبان داخلی باید با احتیاط عمل کند و با دقت کامل، دلیل عدم انتخاب آنان را برایشان توضیح دهد. در غیر اینصورت ممکن است که کارمند احساس کند وجهه خود را نزد همکارانش از دست داده است و این امر موجب نارضایتی یا سرخوردگی و دلسردی وی گردد. اگر نتوان کارکنان سازمان را متقاعد کرد که بهترین و شایسته‌ترین فرد برای تصدی شغل انتخاب شده است، سیستم، اعتبار و کارآیی خود را از دست خواهد داد.

ب- منابع خارجی

در صورتی که سازمان نتواند از میان نیروهای موجود در درون سازمان، افراد شایسته و لایقی پیدا نماید، یا نتواند کسانی را برای آموزش تخصصی و کسب مهارت‌های مورد نیازش بیابد، چاره‌ای جز تأمین نیرو از خارج از سازمان نخواهد بود.

۱- آگهی

آگهی یکی از مؤثرترین روش‌هایی است که سازمان به وسیله آن می‌تواند قصد خود را برای استخدام نیروی انسانی به اطلاع مردم برساند. در آگهی معمولاً نوع نیرویی که سازمان خواهان آن است (مانند تعمیرکار، فروشنده و مهندس) و مشخصاتی که او باید دارا باشد (مانند تحصیلات و تجربیات) ذکر می‌گردد. هرچه شغلی که برای آن آگهی می‌شود، مهم‌تر و تخصصی‌تر باشد یا هر قدر که عرضه کار در بازار کار محدودتر باشد (یعنی هر قدر تخصصی که در جستجوی آن هستیم، نایاب‌تر باشد)، باید در سطح وسیع‌تری آگهی کرد و پوشش بیشتری به آن داد.

۲- مؤسسات کاريابي

در بسياري از موارد، سازمان براي يافتن افراد مورد نظر خود از مؤسسات کاريابي کمک مي گيرد. نقش و وظيفه اصلي اين مؤسسات، معرفي جويندگان کار به سازمان است. مؤسسات کاريابي بر دو گونه اند، مؤسسات کاريابي دولتي که کاريابي را به طور رايگان انجام مي دهند و مؤسسات کاريابي خصوصي که براي ارائه خدمات خود کارمزد دريافت مي کنند و اين وجه تمايز اصلي ميان مؤسسات خصوصي و دولتي کاريابي است.

مراجعه به مؤسسات کاريابي از دو جهت براي سازمان مفيد است. اول اينکه اين مؤسسات با معرفي داوطلبان به سازمان، حق انتخاب سازمان را افزايش داده، به ورود افراد شايسته تر کمک مي کنند، و دوم اينکه مؤسسات کاريابي، با آگاهي از نيازهاي پرسنلي سازمان، فقط کساني را به سازمان معرفي مي کنند که داراي شرايط اوليه براي احراز شغل باشند و از اين نظر موجب صرفه جويي در وقت و هزينه مي گردند.

۳- مؤسسات آموزشي

فارغ التحصيلان مؤسسات آموزشي، يکي از منابع مهم کارمنديابي را تشکيل مي دهند. دانشگاه ها، آموزشگاه ها، هنرستان ها و مدارس فني و ساير مؤسسات آموزشي، مراکزي هستند که سازمان ها مي توانند با مراجعه به آنها، مدارک و سوابق فارغ التحصيلان يا کساني را که در شرف فارغ التحصيلي هستند مطالعه کنند و با آنها تماس بگيرند.

مشکلات کارمنديابي از مراکز آموزشي

مراجعه به مراکز آموزشي به منظور يافتن متقاضی کار، پرهزينه و بسيار وقت گير است؛ زيرا احتياج به فراهم کردن مقدمات بسيار و برقراري هماهنگي ميان سازمان و مراکز آموزشي دارد. مشکل ديگر، ناشی از انتخاب افراد بی تجربه به عنوان کارمندیاب است که آموزش های لازم را ندیده اند و آمادگی لازم را برای کارمندیابی ندارند؛ در نتیجه با بی علاقه گي با متقاضيان روبرو مي شوند و رفتاري متکبرانانه از خود نشان مي دهند.

۴- معرفي و توصيه اعضا

يکي ديگر از روش هاي يافتن نيرو اين است که از کارکنان خواسته شود افراد مناسب را براي تصدي مشاغل موجود در سازمان معرفي کنند. در مواردی که عرضه کار، محدود يا دستيابي به افرادی با مهارت ها و تخصص های کيمياي به آساني امکان پذير نباشد، سازمان بايد با برنامه ريزی و ايجاد تشکيلاتي، از اين روش به صورت سازمان يافته و در چهارچوبي منظم استفاده کند.

۵- مراجعه مستقیم

در مواردی بدون دعوت سازمان، افرادی به وسیله تلفن، با نوشتن نامه و ارسال شرح حال خود یا به صورت حضوری با سازمان ارتباط برقرار می‌کنند و متقاضی شغل می‌شوند. مراجعه مستقیم به سازمان یکی از منابع خوب کارمندیابی برای کارهای روزمزدی به شمار می‌آید.

ارزیابی اثربخشی روش‌های کارمندیابی

تحقیقی در این باره نشان می‌دهد که بهترین کارکنان، کسانی بوده‌اند که بنا به معرفی و توصیه کارکنان سازمان استخدام شده‌اند و نقطه مقابل آنها کارکنانی بوده‌اند که از طریق درج آگهی در نشریات یا از طریق مؤسسات کاریابی، به استخدام سازمان درآمده‌اند.

نتیجه به دست آمده در تحقیقی دیگر نشان داد کمیت و کیفیت کار افرادی که با مراجعه به مراکز آموزشی یا درج آگهی در روزنامه، استخدام شده‌اند، بسیار پایین‌تر از کمیت و کیفیت کار کسانی است که یا از طریق آگهی در مجلات علمی و حرفه‌ای یا با مراجعه مستقیم خودشان، به استخدام درآمده‌اند.

کارمندیابی وظیفه کیست؟

اینکه وظیفه کارمندیابی برای سازمان باید به عهده چه شخص یا نهادی گذارده شود، بستگی به اندازه سازمان دارد. در سازمان‌های بزرگ معمولاً از مؤسسات حرفه‌ای برای کارمندیابی استفاده می‌شود. در سازمان‌های با اندازه متوسط، کارمندیابی را متخصصان امور پرسنلی انجام می‌دهند. در سازمان‌های کوچک، نیازی به اداره امور پرسنل یا معاونت نیروی انسانی به طور مستقل و جدا از سایر ادارات و معاونت‌ها نیست و کارمندیابی معمولاً به عهده مدیران یا سرپرستان دوایری گذاشته می‌شود که نیاز به کارمند دارد.

فصل ششم

فرآیند انتخاب

بعد از تعیین کم و کیف نیازهای پرسنلی در مرحله برنامه‌ریزی نیروی انسانی، با تجزیه و تحلیلی که از شغل به عمل می‌آید، ویژگی‌های آن و همچنین صفات و خصوصیات که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند به نحو احسن از عهده آن برآید، معین می‌گردد. سپس با استفاده از این اطلاعات سعی می‌شود تا گروهی از کسانی که صلاحیت احراز شغل را دارند شناسایی شوند (فرآیند کارمندیابی). حال در این مرحله باید براساس ضوابط و معیارهایی که برای احراز شغل معین گردیده است، این افراد ارزیابی و از میان آنها کسانی که بیشترین شایستگی را دارند، برگزیده شوند.

انتخاب صحیح کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است؛ زیرا انتخاب غلط یا نابجا، یعنی انتخاب کسانی که توانایی و شایستگی انجام دادن کار را ندارند یا کسانی که بعد از مدتی سازمان را ترک می‌کنند، هزینه‌های سنگینی به سازمان تحمیل می‌کند. موارد زیر از جمله مشکلات ناشی از انتخاب غلط است:

- سازمان باید هزینه‌های سنگینی برای آموزش و تربیت کارمند متحمل شود.
- بی‌لیاقتی کارمند معمولاً خساراتی را برای سازمان به بار می‌آورد.
- ناتوانی کارمند در انجام دادن وظایف محول، باعث کاهش درآمد یا افزایش هزینه‌ها می‌گردد.
- اخراج کارمندان ضعیف، همچنین یافتن جانشین برای آنها یا کارمندانی که سازمان را ترک می‌کنند، نیاز به هزینه دارد.

بنابراین، هدف اصلی از فعالیت‌هایی که طی مراحل مختلف در فرآیند انتخاب انجام می‌گیرد، کاستن از احتمال تصمیم‌گیری غلط (انتخاب غلط) و افزودن به احتمال تصمیم‌گیری صحیح (انتخاب صحیح) است.

بی‌ارتباطی برخی عوامل با شغل

در هر جامعه‌ای قوانین و مقرراتی درباره انتخاب و استخدام نیروی انسانی وجود دارد که آگاهی از آن برای مدیران مسئول در سازمان بسیار مهم است؛ زیرا عدم رعایت این موازین قانونی، جرم محسوب می‌شود و می‌تواند به شکایت از استخدام‌کننده منجر گردد. اگرچه هر کشوری قوانین و مقررات استخدامی خاص خود را دارد، ولی در سال‌های اخیر در اکثر جوامع قوانینی وضع گردیده که هدف از آن، جلوگیری از تبعیض در انتخاب و استخدام بوده است. به عبارت دیگر، نپذیرفتن متقاضیان شغل بر اساس عواملی که ارتباط مستقیم با انجام شایسته شغل ندارند، غیرقانونی شناخته شده است. مهمترین این عوامل عبارتند از:

جنسیت

استخدام افراد براساس جنسیت آنها، قانونی نیست. تنها استثناء هنگامی است که بتوان ثابت نمود جنسیت فرد رابطه مستقیم با انجام شایسته کاری دارد که به وی واگذار خواهد شد.

اصل و نسب

اگر اصل و نسب یا زادگاه فرد ارتباطی با نحوه عملکرد در شغل نداشته باشند، این موارد را نباید شرط استخدام قرار داد.

تجرد و تأهل

بدیهی است که تجرد یا تأهل و سؤال درباره آن، به خودی خود غیرقانونی نیست؛ ولی مشکل اینجاست که با این مسأله یکسان برخورد نمی‌شود. مثلاً، در حالی که تأهل مرد، عاملی منفی برای او به شمار نمی‌آید (یا حتی در مواردی امتیازاتی نیز به خاطر عائله‌مندی به او تعلق می‌گیرد)، معمولاً به زنان متأهل به چشم نان‌آور دوم خانواده نگریسته می‌شود و به همین علت برای انجام مشاغل یکسان، حقوق و مزایای کمتری به آنها داده می‌شود.

نقص عضو

نقص عضو به عنوان مانعی برای انتخاب و استخدام افراد تنها هنگامی موجه تلقی می‌شود که سازمان بتواند ثابت نماید که این امر، تأثیر مستقیم در عملکرد او خواهد داشت.

مذهب

معمولاً تبعیض در استخدام به خاطر اعتقادات دینی افراد، خلاف قانون دانسته شده است. تنها استثناء هنگامی است که استخدام کننده، سازمان، مؤسسه، مدرسه، یا انجمنی فرهنگی و مذهبی باشد.

نژاد

قوانین موجود در اکثر جوامع امروزی، تبعیض نژادی را محکوم و انتخاب و استخدام براساس آن را منع می‌نماید.

سن

سازمان‌ها، در بخش خصوصی، تمایل چندانی به استخدام افراد میانسال ندارند و غالباً ترجیح می‌دهند جوانان یا کسانی را که به تازگی فارغ‌التحصیل شده‌اند استخدام کنند تا اولاً، آنها را به میل و سلیقه خود پرورش دهند و ثانیاً، کارکنان بتوانند سرمایه‌گذاری‌هایی که در بدو ورود و طی چند سال نخستین استخدام در سازمان برای آشنایی آنها با کار و کسب مهارت‌ها و تخصص‌های لازم شده، بازگردانند. به همین دلایل، در بخش دولتی نیز اغلب سنی به عنوان حداکثر سن مجاز

تعیین می‌گردد. ولی معیار قرار دادن سن برای تصمیم‌گیری درباره استخدام کارکنان توصیه نمی‌شود، زیرا چون سایر موارد، سازمان باید ثابت نماید که سن فرد تأثیر مستقیمی در انجام شایسته شغل دارد.

وضعیت جسمی

وزن، حداقل قد، قدرت بدنی، و سایر ویژگی‌های جسمی را تنها در صورتی باید از جمله شرایط احراز شغل به شمار آورد که این صفات برای انجام شایسته کار، لازم و ضروری باشند.

گذشته فرد

وضعیت مالی، حساب بانکی، سابقه قصور در پرداخت بدهی‌ها، تعهدات مالی فرد و اطلاعاتی از این قبیل که می‌تواند تأثیر منفی در تصمیم‌گیری درباره او داشته باشد، معیار و ضابطه منصفانه‌ای برای انتخاب و استخدام کارمند شناخته نشده است. البته طبیعی است که سازمان برای شغلی مانند صندوقداری از استخدام کسی که به جرم اختلاس و کلاهبرداری زندانی بوده است، خودداری نماید؛ ولی منصفانه و منطقی نیست که کسی را که به جرم عدم پرداخت نفقه مجرم شناخته شده است، برای شغل ساده‌ای استخدام نکرد.

تجربه و سابقه کار

معمولاً یکی از شرایط احراز شغل، دارا بودن تجربه است. توصیه شده است که این امر مورد مطالعه و بررسی مسئولان سازمان قرار گیرد تا ثابت شود که دارا بودن تجربه، واقعاً برای انجام شایسته کار لازم و ضروری است. بسیاری از متقاضیان شغل، مثلاً دانشجویانی که به تازگی فارغ‌التحصیل شده‌اند، از جمله افراد کثیری هستند که یا اصلاً تجربه کاری ندارند یا زمان زیادی شاغل نبوده‌اند تا تجربه لازم را به دست آورند.

تحصیلات

در صورتی که شرط احراز شغل، دارا بودن مدرک یا درجه تحصیلی بخصوصی باشد که بی‌ارتباط با شغل است، نیازی به آن نیست، چنین شرطی عملاً به تبعیض در استخدام منجر می‌گردد.

مراحل مختلف فرآیند انتخاب

فرآیند انتخاب معمولاً متشکل از هفت مرحله است:

۱- مصاحبه مقدماتی (غربال اولیه).

در این مرحله، کسانی که طی فرآیند کارمندیابی شناسایی شده‌اند، برای برگزاری مصاحبه مقدماتی به سازمان دعوت می‌شوند و براساس شرح شغل و شرایط احراز شغل، شایستگی این افراد برای استخدام در سازمان، ارزیابی می‌شود تا کسانی که صلاحیت کمتری دارند، حذف گردند و تجربه و تحصیلات ناکافی یا غیرمربوط از جمله عواملی است که در این مرحله به حذف متقاضی منجر می‌شود.

مصاحبه مقدماتی فرصت مناسبی برای مسئولان سازمان به وجود می‌آورد تا اطلاعات بیشتر و دقیق‌تری درباره ماهیت و محتوای شغل در اختیار متقاضیان قرار دهند. تشریح جزئیات شغل تصویر روشنی از آن برای متقاضیان ترسیم می‌کند تا چنانچه خواهان شغلی با چنین ویژگی‌هایی نباشند، یا خود را واجد شرایط برای احراز آن نیابند، داوطلبانه خود را کنار بکشند.

موضوع دیگری که در این مرحله باید روشن گردد، جزئیات حقوق و مزایایی است که در صورت استخدام متقاضی به او پرداخت خواهد شد. حقوق و مزایایی که به شغل تعلق می‌گیرد از اهمیت زیادی برخوردار است و هیچ سازمانی نمی‌تواند با حقوق و مزایای ناچیز، امید به جذب نیروهای زبده داشته باشد.

۲- تکمیل فرم درخواست کار

بعد از مصاحبه مقدماتی، به متقاضیان باقیمانده، فرم درخواست کار داده می‌شود تا به سؤالات مندرج در آن پاسخ دهند. امروزه سعی بر آن است که فرم درخواست کار، به سؤالاتی محدود شود که رابطه مستقیم با شغل داشته باشد و بتوان با تجزیه و تحلیل آن، توانایی فرد را برای انجام دادن کار بدرستی پیش‌بینی کرد. در صورت طراحی صحیح، این فرم می‌تواند ابزار بسیار با ارزشی برای پیش‌بینی عملکرد متقاضیان در شغل باشد.

۳- برگزاری آزمون‌های استخدامی

آزمون‌های استخدامی یکی از مهمترین و با ارزش‌ترین ابزارهای هستند که می‌توانند در خدمت مسئولان سازمان قرار گیرند و تحقیقاتی که در این زمینه انجام گرفته نشان می‌دهد که این آزمون‌ها، به شرط دارا بودن روایی، نقش مهمی در تعیین میزان شایستگی افراد ایفا می‌کنند.

شبیه‌سازی

اخیراً استفاده از روش شبیه‌سازی برای سنجش مهارت و استعداد افراد، رایج و متداول گردیده است و به جای امتحان کتبی، که روش معمول در آزمون‌های سنتی بوده است، از متقاضی شغل خواسته می‌شود تا به عنوان آزمون، بخش یا بخش‌هایی واقعی از کار را عملاً انجام دهد.

نمونه کار

در این روش ابتدا سعی می‌شود شغل در مقیاس کوچک‌تری بازسازی شود؛ سپس از متقاضی خواسته می‌شود تا با انجام وظایفی خاص، مهارت و صلاحیت خود را برای احراز شغل به نمایش بگذارد.

مزایای این روش روشن است: اولاً، چون محتوای آزمون با محتوای شغل تفاوتی ندارد، ابزار مؤثری برای پیش‌بینی موقعیت فرد در شغل می‌باشد و اثربخشی آن از آزمون‌های کتبی مانند آزمون استعداد، هوش و شخصیت بیشتر است. ثانیاً، ارتباط میان آزمون و شغل را براحتی می‌توان ثابت کرد و از این رو، احتمال شکایت علیه سازمان به دلیل تبعیض در انتخاب و استخدام، بسیار کم خواهد شد. از نظر متقاضیان شغل نیز، این روش منصفانه‌تر و منطقی‌تر بوده، با نیازهای واقعی شغل و توانایی‌های واقعی آنها تناسب دارد.

عیب اصلی این روش این است که طراحی آزمون و انتخاب نمونه‌های مناسبی از شغل نیاز به وقت و هزینه زیادی دارد و

مراکز ارزیابی

با وجود مزایایی که برای روش نمونه کار برشمرده شد، نمی‌توان از آن برای مشاغلی از قبیل پست‌های مدیریتی استفاده کرد؛ زیرا بدشواری می‌توان جنبه‌های مختلف کار یک مدیر را نمونه‌برداری کرد و آن را در قالب یک آزمون، گنجانید. برای رفع این مشکل، مراکز ارزیابی برای ارزیابی متقاضیان پست‌های مدیریتی به وجود آمده است.

در مراکز ارزیابی از شرکت‌کنندگان (تقاضیان شغل) خواسته می‌شود تا تمرین‌هایی را انجام دهند. در حین اجرای این تمرین‌ها مدیران اجرایی، سرپرستان یا روانشناسان حرفه‌ای، رفتار و چگونگی عملکرد افراد شرکت‌کننده را تحت نظر گرفته، ارزیابی می‌نمایند. تمرینات و تکالیفی که در مراکز ارزیابی برای آزمون شرکت‌کنندگان معین می‌شود نیز نمونه‌های واقعی شغل هستند. در نتیجه، استفاده از این شیوه، دارای روایی بوده، وسیله قابل اعتمادی برای پیش‌بینی عملکرد آتی فرد در سازمان است.

۴- مصاحبه مقدماتی

در این مرحله، با کسانی که مراحل قبلی را با موفقیت گذرانده باشند، مصاحبه جامعی به عمل می‌آید. مصاحبه معمولاً به وسیله متخصصان امور پرسنلی، مدیران کل در سازمان، سرپرست مستقیم فرد، یا گروهی متشکل از افراد مذکور انجام می‌گیرد.

در مصاحبه جامع سعی می‌شود اطلاعاتی درباره متقاضی شغل کسب شود که نمی‌توان به وسیله فرم درخواست کار یا آزمون‌های استخدامی به دست آورد. مثلاً با طرح سؤالاتی به انگیزه واقعی فرد پی برد، او را تحت فشار قرار داد و عکس‌العمل او را سنجید و با ارزیابی رفتار و جنبه‌های مختلف شخصیتی، صلاحیت او را برای کار در سازمان تعیین کرد.

۵- بررسی سوابق متقاضی

مرحله بعدی، بررسی سوابق و تعیین صحت اسناد و مدارکی است که فرد به سازمان تسلیم کرده است. صحبت با کارفرمایان قبلی متقاضی درباره میزان کارآیی و تجربه‌هایی که کسب کرده، برقراری ارتباط با مراکز آموزشی‌ای که متقاضی تحصیلات خود را در آنجا به پایان رسانده است و کسانی که وی را می‌شناسند یا معرف او بوده‌اند، از جمله اقداماتی است که در این راستا انجام می‌گیرد.

۶- معاینه پزشکی

معمولاً قبل از تصمیم‌گیری نهایی درباره متقاضی، از او معاینه پزشکی به عمل می‌آید. در این مرحله، کسانی که وضعیت جسمی مناسبی برای انجام کار نداشته باشند حذف می‌گردند. علاوه بر این، با معاینه پزشکی وضعیت جسمی متقاضی قبل از ورود به سازمان در پرونده او ثبت می‌گردد؛ در نتیجه، بعد از استخدام فرد در سازمان در صورت بروز بیماری به آسانی می‌توان تشخیص داد که این بیماری ناشی از کار در سازمان است یا خیر. بنابراین، تعیین وضعیت جسمی فرد در بدو استخدام، از احتمال شکایت بر علیه سازمان و ادعای خسارت جلوگیری خواهد کرد.

۷- تصمیم‌گیری نهایی

تمام کسانی که مراحل قبلی در فرآیند انتخاب را با موفقیت پشت سر گذارده‌اند و به این مرحله رسیده‌اند، باید شایسته احراز شغل باشند. در مرحله، سرپرست اداره‌ای که متقاضی در آنجا مشغول به کار خواهد شد، تصمیم نهایی را درباره متقاضی اتخاذ می‌کند. واگذاری تصمیم‌گیری نهایی برای استخدام یا عدم استخدام متقاضی به رئیس آینده او، مورد توصیه صاحب‌نظران قرار گرفته است؛ زیرا اولاً این سرپرست است که باید بتواند با کارمند خود به آسانی کار کند و ثانیاً اگر عملکرد بعدی کارمند نشان دهد که در قضاوت و انتخاب اشتباه شده است، سرپرست نمی‌تواند کسی جز خود را مقصر بداند و چاره‌ای نخواهد داشت جز اینکه سعی کند با آموزش کارمند و پشتیبانی از او مشکلاتش را رفع کند.

حفظ کارکنان

دقت در انتخاب و صرف وقت و هزینه بسیار، کار بیهوده‌ای خواهد بود اگر افراد توانمندی که بدین ترتیب شناسایی، انتخاب و استخدام می‌شوند، پس از مدتی سازمان را ترک گویند. بنابراین، بخشی از فرآیند انتخاب را باید به مسأله ترک و استعفای افراد از سازمان و تلاش برای جلوگیری یا کاستن از آن تخصیص داد.

در این راستا توصیه شده است اطلاعاتی که متقاضی شغل ضمن فرآیند انتخاب و مراجعات خود، از سازمان و شغل به دست می‌آورد، بر مبنای واقعیت باشد تا توقعاتی غیرمنطقی در او بوجود نیاید. هر قدر برداشتهای فرد با واقعیات شغل انطباق بیشتری داشته باشد، به همان اندازه احتمال ماندن فرد در سازمان افزایش می‌یابد.

فصل هفتم

فرآیند اجتماعی کردن

این موضوع که کارکنان رفتاری را که از نظر سازمان صحیح و مطلوب است یاد بگیرند و به آن عمل کنند، بسیار مهم است؛ ولی این فراگیری خود به خود انجام نمی‌گیرد و مسئولان سازمان باید با تدابیری که اتخاذ می‌کنند، موجبات آشنایی افراد تازه وارد را با محیط، آداب و اصول حاکم بر سازمان و خو گرفتن به آن فراهم آورند. «اجتماعی کردن» افراد تازه وارد، قدمی بزرگ در این راستا است.

اجتماعی کردن فرد، فرآیندی است که به وسیله آن فرد جدید اطلاعات لازم و کافی را درباره سازمانی که وارد آن شده است کسب می‌کند و با قبول ارزش‌ها، ضوابط و هنجارها و الگوهای رفتاری آن، خود را با اوضاع مطابقت داده، می‌آموزد که چه باید بکند و چه انتظاری از او می‌رود. بنا به تعریف دیگری، اجتماعی کردن فرآیندی است که بوسیله آن فرد تازه وارد، دانش، مهارت و دیدگاه لازم را کسب می‌کند و به عضوی موفق و مؤثر برای سازمان تبدیل می‌شود.

هر کارمند تازه واردی باید رفتار خود را تا حدودی تعدیل کند و منطبق با قوانین، ضوابط و هنجارهای سازمانی رفتار نماید. ورود به هر محیط جدیدی، انطباق با آن را می‌طلبد، چرا که در شغل جدید، وظایف و مسئولیت‌ها متفاوت هستند. بعلاوه، فرد تازه وارد باید با رئیس، همکاران و همقطاران جدیدش رابطه برقرار کند تا در کار خود موفق باشد.

شایان توجه است که ورود موفقیت‌آمیز و جا افتادن درست فرد در سازمان، یعنی اجتماعی شدن، تنها به تطبیق او با فرهنگ، اهداف و رویه‌های سازمان محدود نمی‌گردد و باید اهداف و نیازهای فرد و خواسته‌های وی از سازمان نیز در نظر گرفته شود و برای آن، پیش‌بینی‌های لازم به عمل آید.

معارفه مقدماتی

خیرمقدم رسمی به فرد و معرفی او به همکاران جدید در اولین روز شروع به کار، بخشی از فرآیند آشناسازی او را با سازمان تشکیل می‌دهد. طبیعتاً فرد در ارتباط‌های قبلی و در حین مراحل کارمندیابی و انتخاب، اطلاعاتی درباره سازمان به دست آورده است؛ ولی حال باید اطلاعات بیشتر و دقیق‌تری در اختیار او قرار گیرد تا ورودش را به سازمان تسهیل نموده، از تشویش و اضطرابی که معمولاً بر اثر آغاز کار در محیطی ناآشنا به وجود می‌آید بکاهد.

برنامه‌ای که در نخستین روز کار به منظور آشناسازی مقدماتی افراد تازه وارد با سازمان تنظیم می‌گردد، معمولاً شامل فعالیت‌هایی از این قبیل است:

- آشناسازی فرد با تاریخچه، فلسفه وجودی، اصول، اهداف، قوانین، و رویه‌های سازمان.
 - آشناسازی با مقرراتی از قبیل ساعات کار، نحوه پرداخت حقوق (ماهانه، هفتگی و غیره)، شرایط اضافه کاری و مزایای استخدام در سازمان.
 - آشناسازی فرد تازه وارد با جزئیات وظایف و مسئولیت‌های شغل جدید.
 - نشان دادن واحدهای مختلف سازمان و همچنین نشان دادن رستوران، پارکینگ، و امکاناتی از این قبیل.
 - معرفی فرد تازه وارد به همکاران و همقطاران جدید.
- معمولاً مراسم معرفی را سرپرست فرد تازه وارد، یکی از کارکنان اداره امور پرسنل (که ضمن مراحل قبلی، با تازه‌وارد آشنایی پیدا کرده است)، یا هردوی آنها انجام می‌دهند.

فرهنگ سازمان

هرگونه برنامه‌ای که برای آشناسازی فرد با سازمان طراحی می‌گردد باید با توجه به فرهنگ و نظام ارزشی سازمان باشد؛ چرا که هر سازمانی، بنا به فرهنگ و نظام ارزشی خود، از رفتار صحیح و مناسب، تعریف خاصی دارد. پس بدیهی است آنچه رفتار مطلوب و پسندیده تلقی می‌شود، در هر سازمانی متفاوت است.

منظور از فرهنگ یک سازمان، عوامل و عناصری از این قبیل است که در مجموع، جوّ خاصی را در سازمان به وجود می‌آورند:

- آداب و اصولی که اغلب مکتوب و مدوّن هم نیست و از نسلی از کارکنان به نسلی دیگر منتقل می‌شود.
- کلمات، کنایات، اشارات و به طور کلی «زبان» خاصی که فقط برای خود اعضای سازمان قابل فهم است.

- موضع گیری‌ها، نگرش‌ها، طرز فکرها، و ذهنیت‌های جمعی بخصوص.
- آداب معاشرت و اصول خاصی که بر رفتار و حرکات تک‌تک اعضای سازمان و روابط اجتماعی میان آنها حاکم است.
- وجود عرف و سنت خاصی که رعایت آن، رفتار مطلوب و عدم توجه یا بی‌اعتنایی به آن، رفتار نامعقول و ناهنجار تلقی می‌شود.

همانطور که ملاحظه می‌شود «ارزش» یعنی شناخت خوب و بد یا درست و نادرست، «رفتار صحیح»، یعنی رفتار مورد انتظار سازمان از فرد، و «هنجارهای گروهی»، یعنی معیارها و موازین درون گروهی‌ای که انتظار می‌رود رفتار و کردار و معاشرت و مرادده اعضای گروه براساس آن باشد، سه مفهوم مهمی است که مرتبط با یکدیگر بوده، نقش مهمی در فرآیند آشناسازی فرد تازه وارد با سازمان دارند.

عکس‌العمل افراد تازه وارد در رویارویی با فرهنگ سازمان، متفاوت می‌باشد؛ یکی ممکن است درست و به طور کامل آن را بپذیرد، دیگری ممکن است بخش‌هایی از آن را بپذیرد، و یکی ممکن است اصلاً آن را نپذیرد. پس یکی از اهداف مهم فرآیند آشناسازی فرد با سازمان، شناساندن ارزش‌ها و هنجارهای اصلی و اساسی سازمان به فرد و سعی در متقاعد نمودن او به پذیرفتن آنهاست.

چرا اجتماعی کردن مهم است؟

اجتماعی کردن افراد تازه وارد براساس فرضیاتی بنا شده که مهم‌ترین آنها به این شرح است:

۱- آشناسازی فرد با سازمان در نحوه انجام شغل و عملکرد او و در پی آن در ایجاد ثبات در سازمان، نقش مهمی دارد. اگر ورود فرد به سازمان و با قوانین، مقررات و روشهای صحیح و مطلوب انجام کار در آن سازمان، انجام گرفته باشد، تازه وارد راه و روش کار را بسرعت فرا می‌گیرد و در می‌یابد که از او چه انتظاری می‌رود. همچنین، موفقیت فرد در ایجاد رابطه صحیح و صمیمانه با سایر همکاران خود نیز به نوع برخورد اولیه با او در هنگام ورود به سازمان بستگی دارد. اگر آشناسازی افراد با سازمان تجربه موفق باشد، این امر در سازمان نیز مؤثر است؛ زیرا چنین افرادی درست «جا افتاده»، موازین اصلی و مهم سازمان را می‌پذیرند و رفتار خود را با آنها منطبق می‌سازند. در نتیجه، احتمال ترک خدمت و خروج از سازمان، ضعیف می‌شود و جابجایی‌ها به حداقل می‌رسد. در نتیجه، احتمال ترک خدمت و خروج از سازمان، ضعیف می‌شود و جابجایی‌ها به حداقل می‌رسد.

۲- هرکسی در اولین روز کار، دچار اضطراب و نگرانی می شود. از آنجایی که اضطراب بیش از اندازه، به کمیت و کیفیت کار صدمه می زند، باید سعی شود تا در اسرع وقت، فرد تازه وارد از این حالت خارج گردد. چنین احساس تشویشی طبیعی است؛ زیرا در لحظه ورود به سازمان، همه چیز برای فرد تازه و ناآشناست و او خود را غریب و تنها یافته، گوشه گیری اختیار می کند. بنابراین باید از افراد تازه وارد استقبال کرد و با معرفی آنها به دیگران، دادن اطلاعات و توضیحات کافی و توجه خاص به آنها، ابهامات را از میان برداشت، و آنها را از نگرانی خارج کرد. برطبق اصول روانشناسی، اضطراب در سطحی معقول نه تنها مخرب نیست، بلکه می تواند محرکی نیز برای فرد باشد. در این سطح، نگرانی (به معنی بی قید و بی خیال نمودن) باعث می شود تا فرد کوشش کند هرچه زودتر زیر و بمهای شغل خود را بیاموزد تا برای سازمان، مفید باشد و در نتیجه، موجودی با ارزش و درخور احترام گردد.

۳- رفتار رؤسا، همقطاران، همکاران، مرئوسان و هرکس دیگری که فرد به نحوی با آنها در ارتباط است، رفتار تازه وارد را تحت تأثیر قرار می دهد. یعنی تازه وارد، خواه ناخواه با مشاهده دیگران، راه و رسم کار را از آنها یاد می گیرد. پس بهتر است که یادگیری از طریق صحیح صورت گیرد و با بد آموزی توأم نباشد. تحقق این امر تنها هنگامی میسر است که سازمان طی برنامه ای دقیق و از پیش تعیین شده فرد را آموزش داده، رفتار او را در جهت مطلوب هدایت کند.

۴- کمتر کسی را می توان یافت که به محض ورود به سازمان بتواند با دیگران رابطه کاری و اجتماعی صحیحی برقرار نماید یا به ریزه کاریهای شغلش آشنایی کامل پیدا کند. به عبارت دیگر، هرکسی برای اینکه بتواند جایگاه مناسب خود را در سازمان بیابد به زمان نیاز دارد. بنابراین، باید برنامه ای وجود داشته باشد تا مشکلات اولیه ورود به محیطی ناآشنا را رفع کند و به جایگزینی و استقرار درست فرد در سازمان کمک نماید.

مراحل فرآیند اجتماعی کردن

در صورت موفقیت، اجتماعی کردن فرد موجب ماندن و ادامه خدمت او در سازمان و همچنین تعهد بیشتر وی نسبت به وظایف و عملکردش می گردد؛ ولی در صورت عدم موفقیت، نتیجه آن معمولاً شکست در کار و ترک خدمت خواهد بود. بدیهی است برنامه هایی که برای اجتماعی کردن افراد طراحی و اجرا می گردند، یکسان نیست و بستگی به سوابق کسانی دارد که وارد سازمان می شوند. یعنی ممکن است فردی بر اثر تحقیقاتی که خود به عمل آورده یا در حین ارتباطهای قبلی اش با سازمان و ضمن مراحل کارمندیابی، انتخاب و استخدام، کاملاً با سازمان و اهداف و رویه های آن آشنا شده باشد. طبیعی است طراحی برنامه برای اجتماعی کردن چنین فردی با طراحی برنامه برای اجتماعی کردن فردی که اطلاعات چندانی درباره سازمان ندارد، متفاوت خواهد بود. فرآیند اجتماعی کردن فرد در سازمان به سه مرحله تقسیم شده است.

مرحله اول: قبل از ورود به سازمان

در انتظار ورود و شروع به خدمت، تصویری از کار در ذهن فرد نقش می‌بندد و با امیدها و توقعاتی که از سازمان دارد خود را برای کار آماده می‌سازد. با نزدیک شدن زمان ورود به سازمان، فرد ممکن است از پیش، خود را عضوی از سازمان ببیند و سعی کند رفتار و کردار خود را متناسب با تصویری که از سازمان دارد، تغییر دهد. به طور مثال، داوطلبان ورود به دانشگاه که در مسابقه ورودی قبول شده‌اند، حتی قبل از ورود، خود را دانشگاهی می‌بینند و اغلب می‌کوشند تا حالات و حرکات خود را از حالات و حرکات یک محصل دبیرستانی به آنچه فکر می‌کنند باید حالات و حرکات یک دانشجو باشد، تغییر دهند.

ولی بدیهی است که فرد برای کسب شرایط لازم و احراز شغلی (بخصوص برای مشاغل تخصصی در سازمانهای حرفه‌ای)، قبلاً مدارجی را پیموده است. یعنی قبل از ورود به سازمان، فرد در دنیای دیگری بوده و تحصیلات و تجربیات قبلی او تا حدود زیادی بینش، نگرش، اخلاق و رفتار او را تحت تأثیر قرار داده است و در نتیجه، با ارزشها، انتظارات و تصورات خاصی وارد سازمان می‌شود. هر قدر که تصورات و انتظارات فرد تازه وارد از سازمان واقعی تر باشد، هر قدر که نظام ارزشی شکل گرفته و تثبیت شده او با نظام ارزشی سازمان مطابقت بیشتری داشته باشد، و هر قدر که میان نیازهای سازمان و استعداد، مهارت و خواسته‌های فرد، سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، ورود او به سازمان با موفقیت بیشتری انجام می‌گیرد.

مرحله دوم: رویارویی فرد با سازمان

بعد از احراز شغل و ورود به سازمان، فرد ممکن است با این واقعیت مواجه گردد که میان تصور و انتظار او از شغل و سازمان و واقعیات تفاوتی وجود دارد. در این صورت سازمان باید بکوشد تا فرد را از قالبهای فکری و رفتاری سابقش خارج سازد و ارزشهای مورد نظر را جایگزین آنها کند. ولی چنانچه تفاوت میان انتظارات از سازمان و واقعیات، عمیق و اساسی باشد فرد، اغلب چاره‌ای جز استعفا و ترک خدمت ندارد.

در بدو استخدام و ورود به سازمان، فرد فکر می‌کند شغل مهم و حساسی را به عهده خواهد گرفت که برای انجام آن به تمام نیروی فکری و خلاقیت او نیاز هست؛ ولی مدتی بعد از آغاز کار، معمولاً فرد تازه وارد به این واقعیت تن در می‌دهد که دارای شغلی بسیار معمولی است که به حداقل نیرو و مهارت او نیاز دارد. این احساس که تواناییهای فرد، بسیار بیشتر از کاری است که انجام می‌دهد و این فکر که شغل او بی اهمیت یا بی محتواسست، بسیار آزاردهنده و مهمترین عامل ترک سازمان می‌باشد. مهمترین راه جلوگیری از ایجاد توهمات یا انتظارات بیجا، تشریح واقعیات و دادن اطلاعات مثبت و منفی درباره ماهیت شغل و شرایط کار و فعالیت در سازمان به متقاضیان مشاغل است. بدین ترتیب از احتمال هرگونه سوء

تعبیری جلوگیری می شود و اگر فرد، با وجود پی بردن به واقعیات، همچنان در عزم خود برای ورود به سازمان راسخ بماند، این تصمیم او آگاهانه و واقع بینانه اتخاذ گردیده است.

اگر تفاوت میان واقعیات سازمان و پیش فرضیات فرد درباره آن، چنان عمیق نباشد که به او شوک وارد کند، یا اگر قادر به تحمل این شوک اولیه باشد و تصمیم به ماندن در سازمان بگیرد؛ روشهایی وجود دارند که به وسیله آنها فرد می تواند خود را با شرایط و واقعیات موجود در سازمان، وفق دهد. مهمترین این روشها عبارتند از:

۱. تغییر نگرش می دهد. یعنی شخص به جای ایدئالی فکر کردن واقع بین می شود.

۲. با دیگران رابطه برقرار می کند. بعد از ورود، تازه وارد بزودی به این واقعیت پی میبرد که سازمان، علاوه بر جنبه های تخصصی و تکنیکی، نظامی اجتماعی - سیاسی نیز دارد و چگونگی روابط میان انسانهای شاغل در آن از اهمیت زیادی برخوردار است. در نتیجه، تازه وارد در می یابد که تنها تخصص و توانایی فنی او برای موفقیت در سازمان کافی نیست و توانایی ایجاد روابط خوب و سازنده کاری و اجتماعی با مافوق، همکاران، همقطاران و مرئوسان، همان اهمیت تخصص و مهارت فنی را دارد.

۳. صبر و شکیبایی در پیش می گیرد. تازه وارد معمولاً با افکار و عقاید گوناگونی وارد سازمان می شود و فکر می کند بتنهایی و یک روزه می تواند همه چیز را عوض کند. ولی بعد از چند بار شکست، متوجه می شود که معمولاً تغییر و تحول به زمان احتیاج دارد و تدریجی است و هنگامی به وقوع می پیوندد که دیگران و بخصوص، اعضای ارشد و متنفذ سازمان نیز در ایجاد آن دخالت و مشارکت داشته باشند. یا اینکه تازه وارد خیلی زود به این نکته پی میبرد که نمی توان به جنگ همه رفت و اگر کسی در سازمان، بخصوصی فردی متنفذ، مانع از نوآوری و تغییر و تحول است، باید بجای ستیز و درافتادن با وی، به نحوی او را کنار گذاشت، یا فهمید که چرا مخالفت می کند و با صحبت با او از مقاومتش در مقابل تغییر کاست.

مرحله سوم: تحول و دگرگونی فرد

اگر فرد شناخت درستی از سازمان داشته باشد، هنجار و نظام ارزشی سازمان را می پذیرد؛ بینش، نگرش و رفتار خود را مطابق با آن تغییر می دهد؛ جایگاه کاری و اجتماعی صحیح خود را در می یابد و به عنوان عضوی واقعی پذیرفته می شود. چنانچه فرایند اجتماعی کردن، موفقیت آمیز باشد، نتیجه، تعهد بیشتر فرد نسبت به شغل و سازمان و در پی آن، بهره وری و کارآیی بیشتر خواهد بود. ولی اگر این فرایند با شکست مواجه شده باشد، نتیجه، جابجایی های زیاد و در نهایت خروج فرد از سازمان به صورت استعفا یا اخراج خواهد بود.

فصل هشتم

فرآیند آموزش کارکنان

مزایای آموزش

یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمانی، آموزش کارکنان است؛ زیرا داشتن کارکنان ورزیده، یکی از مهم‌ترین عوامل در میزان کارآیی و کارآمدی سازمان است. فهرست زیر از جمله مزایای آموزش کارکنان است:

۱- هیچکس در بدو ورود به سازمان با تمام جنبه‌ها و زیر و بم‌های شغل خود آشنا نیست و باید مدت زمانی بگذرد تا هر کس کار را به خوبی یاد بگیرد.

۲- آموزش، خاص افراد تازه وارد نیست، بلکه برای کارکنان با سابقه و با تجربه نیز باید بنا به ضرورت دوره‌هایی ترتیب داد. در واقع، آموزش، خواست یک گروه یا منحصر به یک مقطع زمانی خاص نبوده، تمام کارکنان در طول عمر کاری خود باید به طور دائم و مستمر آموزش ببینند تا در سمتی که انجام وظیفه می‌نمایند حداکثر کارایی و اثربخشی را داشته باشند.

۳- یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزشی، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است و انتظار می‌رود بعد از پایان دوره، بینش و نگرشی در کارکنان به وجود آمده باشد که رفتار آنها را در جهت مطلوب و همکاری موثر با سازمان تغییر دهد و ذهن آنان طوری شکل گیرد که از اهداف سازمان پشتیبانی نماید.

۴- آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیاتی کمک میکند. شکایت و نارضایتی در محیط کار غالباً ناشی از مدیریت ضعیف و بی اثر است و معمولاً با آموزش دادن مسئولان در زمینه‌هایی مانند روابط کارگری، روابط انسانی و رهبری می‌توان اینگونه مشکلات را حل کرد.

۵- آموزش کارکنان فعلی روش موثری برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است. چنانچه سازمان نتواند نیروی انسانی مورد نیاز خود را از بازار کار خارج از سازمان تامین نماید، تنها راه چاره آموزش تربیت یا حتی بازآموزی کارکنان موجود در درون سازمان است.

۶- آموزش برای خود کارکنان نیز مفید است؛ زیرا هرچه کارمند سطح دانش فنی و مهارت‌های شغلی خود را بالاتر ببرد، به همان اندازه به ارزش وی در بازار کار و در نتیجه به توانایی او در کسب درآمد بیشتر افزوده خواهد شد. همچنین داشتن

مهارت های ویژه و سودمند موجب می شود تا مسئولان سازمان ارزش و اعتبار بیشتری برای کارکنان خود قائل شوند و در نتیجه امنیت شغلی بیشتر می گردد.

روش های آموزش ضمن خدمت

متداول ترین روش های آموزش ضمن خدمت عبارتند از:

۱- **گردش شغلی.** یکی از روش های بسیار موثر برای گسترش افق دید مدیر یا هر کسی که برای مدیر شدن تربیت می شود، گردش شغلی است. گردش شغلی روشی است که به وسیله آن می توان متخصصانی را که جزئی نگر هستند و دیدشان تنها به حوزه تخصصی خودشان محدود می گردد، تبدیل به افراد کلی نگری کرد که مسائل را در ابعاد وسیع تر می بینند و درک می کنند. علاوه بر این که چرخش در مشاغل مختلف باعث افزایش دانش و تجربیات فرد می گردد، از خستگی و ملالت روحی نیز می کاهد و این امر موجب تحریک فکری و خلاقیت و نوآوری می شود. همچنین عملکرد فرد در سمت ها و مسئولیت های مختلف معیار خوبی برای ارزیابی و سنجش توانایی های او خواهد بود.

گردش شغلی می تواند بر اساس برنامه منظم قبلی باشد. به این صورت که بر اساس برنامه ای که برای تامین و تربیت نیرو در سازمان طراحی شده است هر چند مدت یکبار سمت های افراد تغییر داده می شود یا موقعیت و شرایط، مبنای انتقال افراد از شغلی به شماره دیگر قرار می گیرد. بدین معنی که هرگاه احساس شود شغلی که فرد اکنون آن را انجام می دهد اهمیت و جاذبه خود را برای او از دست داده است شغل جدیدی به او واگذار می گردد.

اطلاعات و دانش و تجربه ای که فرد با تصدی مشاغل مختلف در سازمان پیدا می کند به درک و فهم او نسبت به ماهیت مسائل و رابطه منطقی میان آنها می افزاید و این امر باعث می شود تا آمادگی بیشتری برای اتخاذ مسئولیت های مهم تر و بالاتر پیدا کند.

در مقابل این قبیل مزایا، روش گردش شغلی دارای معایبی نیز هست. نخست اینکه طبیعتاً هیچکس در ابتدای تصدی شغل با ریزه کاری های آن آشنا نیست و آموزش و یادگیری نیز به زمان نیاز دارد. پس بدیهی است که مدتی تولید و کارایی در سطح بهینه نخواهد بود. ولی به محض اینکه فرد از حالت مبتدی خارج و تبدیل به موجودی کاردان و مستمر می گردد، شغلش تغییر داده می شود؛ بنابراین، یکی از معایب بزرگ این روش کاهش تولید و کارایی است.

احساس موقتی بودن شغل نیز یکی دیگر از معایب روش گردش شغلی است. فرد می داند که کارآموز است و اگر مرتکب اشتباهی هم شد نباید زیاد سخت گیری شود و مورد مواخذه قرار گیرد. این امر ممکن است در کیفیت تصمیم گیری های او

اثر سوء داشته باشد. همکاران و مرئوسان هم می‌دانند که به زودی آنها را ترک می‌کند و به جای دیگر انتقال می‌یابد. از این رو ممکن است حضور او را زیاد جدی نگیرند و این امر موجب تضعیف موقعیت کارآموز می‌شود.

عیب دیگر روش مذکور این است که بر اگر برای تربیت و آموزش کارکنان منحصراً از روش گردش شغلی استفاده شود، نتیجه به وجود آمدن کادری در سازمان خواهد بود که اگرچه درباره همه چیز کم و بیش اطلاعاتی دارند ولی هیچ چیزی را عمیقاً نمی‌دانند. به عبارت دیگر اکتفا به این روش آموزشی، موجب کسب دانش شغلی محدود می‌گردد.

بلاخره باید افزود که در استفاده از این روش هدف و انگیزه افراد را نیز باید در نظر گرفت زیرا عدم توجه به این امر می‌تواند موجب بی‌علاقه‌گی به کار گردد. بسیاری از کارکنان حرفه‌ای فقط علاقه‌مند به انجام وظایف و مسئولیت‌هایی هستند که در ارتباط مستقیم با زمینه و رشته تخصصی آنها باشد و گماردن این قبیل افراد به مشاغل خارج از حوزه تخصصی آنها معمولاً نتیجه‌ای جز سرخوردگی و بیزاری از کار در بر نخواهد داشت.

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

هزینه این روش نسبت به روش گردش شغلی بیشتر است زیرا باید وسایل و تجهیزاتی را به طور جداگانه برای آموزش کارکنان فراهم آورد. با این حال در جایی که اشتباه در کار می‌تواند خسارت‌های سنگینی به بار آورد، آموزش کارگاهی شیوه مناسبی به شمار می‌آید زیرا بعد از کارآموزی از این طریق احتمال ارتکاب این قبیل اشتباهات در شغل واقعی تا حدود زیادی از میان می‌رود.

۳- مربی‌گری. مربی‌گری روشی است که در آن رئیس خود مانند یک معلم، آموزش و تربیت مرئوس را به عهده می‌گیرد. همان‌طور که یک مربی در زمین ورزش کار ورزشکار را زیر نظر می‌گیرد و فنون لازم را برای بهبود عملکرد به او می‌آموزد، در سازمان نیز مربی رفتار و عملکرد کارآموز را تحت نظر گرفته با راهنمایی‌های خود آن را در جهت مطلوب هدایت می‌نماید. در واقع مربی خوب کسی است که با انتقادات سازنده و موثر، ارشاد، مشاوره، و پیشنهادات سودمند، کارآموز را رهبری نموده، موجبات رشد فکری و شغلی او را فراهم می‌آورد. گفته شد که معمولاً انسان چیزی را می‌آموزد که به آن عمل کند. به عبارت دیگر، با عمل است که انسان یاد می‌گیرد. مربی‌گری روشی است که چنین امکانی را فراهم می‌آورد؛ زیرا کارآموز هر کاری مربی می‌خواهد باید انجام دهد و آنقدر تمرین نماید تا نتیجه مطلوب

به دست آید. به علاوه، خطاهای کارآموز بلافاصله به او گوشزد می شود. این امر و رابطه نزدیکی که معمولاً میان مربی و کارآموز به وجود می آید، موجب می گردد تا یادگیری با سرعتی زیاد انجام گیرد.

معایب این روش: چون در این شیوه آموزشی مطالب مشخصی نسل به نسل از رئیس به مرئوس منتقل میشود، این خطر وجود دارد که اگر مربی گری تنها شیوه آموزش در سازمان باشد همان شیوه مدیریت قبلی با جنبه های مثبت و منفی آن ادامه یابد و سنت شود. به علاوه شرط مهم در موثر بودن این روش، کاردانی مربی است. یعنی مربیگری بر اساس این فرضیه بنا شده است که مربی، معلم خوبی است و می تواند یاد دهد. ولی این فرض همیشه صادق نیست و همانطور که در میدان های ورزشی، ستاره تیم الزاماً معلم و مربی خوبی نیست، در سازمان نیز یک مدیر خوب الزاماً مربی خوبی نخواهد بود.

۴- جانشینی موقت. هنگامی که شغلی به دلیلی، معمولاً به علت مأموریت یا مرخصی شاغل، برای مدت زمانی بدون متصدی می ماند، فردی را که فکر می کنیم می تواند در نهایت به آن شغل ارتقا یابد به طور موقت به جای او می گماریم. بنابراین جانشینی موقت روشی است که به وسیله آن می توان افراد را برای مشاغل بالاتر تربیت و آماده نمود. این روش آموزشی هنگامی موثر است که اولاً، جانشین تنها به ظواهر امر نپردازد و واقعاً کار متصدی دائمی شغل را انجام دهد و ثانياً این خطر نباید وجود داشته باشد که جانشینی موقت به تصاحب همیشگی شغل و در نتیجه جابجایی یا سرگردانی متصدی اصلی آن منجر گردد.

۵- استاد-شاگردی. آموزش به سبک استاد-شاگردی، در حرفه هایی از قبیل نجاری، لوله کشی، آهنگری و مکانیکی بسیار معمول است. در این روش شاگرد نزد استادکاری ماهر کار را یاد گرفته و پس از مدتی از نوآموزی مبتدی و تازه کار به صنعتگری ماهر تبدیل می گردد. روش استاد شاگردی برای یاد دادن مهارت های دشوار و پیچیده بسیار مناسب است و اگر در طراحی و اجرای آن دقت لازم به عمل آمده باشد، می تواند بسیاری از مهم ترین ویژگی های سایر روشهای آموزشی را یکجا در خود داشته باشد. در این روش از یک طرف شاگرد در حالی که کار یاد می گیرد، دستمزد نیز دریافت می نماید و این امر در افزایش انگیزه او موثر است و از طرف دیگر سازمان نیز از اینکه با پرداخت مبلغ ناچیزی به شاگرد از نیروی او استفاده می کند، راضی است. مشکلی که در این روش وجود دارد این است که نرخ پرداخت دستمزد به شاگردان معمولاً بدون توجه به تفاوت های انفرادی، از پیش تعیین شده و ثابت است. این موضوع غالباً موجب دلسردی کسانی می گردد که استعداد بیشتری برای یادگیری و پیشرفت دارند. همیشه نیز این سوء ضن وجود داشته است که زمان دوره کارآموزی عمداً طولانی تر از آنچه واقعاً برای یادگیری کار لازم است تعیین می گردد تا کارفرما بتواند کماکان از خدمات فردی که در کار مهارت پیدا کرده با پرداخت همان مزد ناچیز بهره مند گردد.

فصل نهم

ارزیابی عملکرد

منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن، کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد.

شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. بنابراین، هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توییح و تنبیه کارکنان ضعیف.

مراحل ارزیابی



در مرحله دوم، باید برای کارکنان کاملاً روشن نمود که در وظایف محول، چه انتظاری از آنها می‌رود. معمولاً به کمک اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست آمده و در شرح شغل منعکس گردیده است، سرپرست یا رئیس مستقیم، محتوا و وظایف اصلی شغل را با فرد در میان گذارده، برای وی توضیح می‌دهد که عملکرد او چگونه باید باشد. همچنین در این مرحله شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی عملکرد به اطلاع فرد رسانده می‌شود.

در مرحله سوم، عملکرد واقعی فرد در شغل اندازه‌گیری می‌شود و در مرحله چهارم این عملکرد (آنچه انجام گرفته) با استانداردهای عملکرد مقایسه می‌گردد. سرانجام در مرحله پنجم، نتایج حاصل از این مقایسه با فرد در میان گذاشته می‌شود و تصمیمات مقتضی اتخاذ می‌گردد.

انواع ارزیابی

در اکثر سازمانها وظیفه طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان و نظارت بر اجرای آن به عهده اداره امور کارکنان یا معاونت نیروی انسانی است؛ ولی انجام آن باید با حضور و مشارکت مستقیم و فعال مسئولان اجرایی (صفی) سازمان باشد. به طور کلی، ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان از طرق زیر انجام می‌گیرد:

۱- ارزیابی سرپرست مستقیم

معمولاً ارزیابی فرد به وسیله سرپرست مستقیم انجام می‌گیرد. در واقع، ارزیابی مرئوسان به وسیله رئیس مستقیم آنها متداولترین شیوه ارزیابی است. دلایل محکم و موجهی برای این کار وجود دارد. اولاً سرپرست فرد در موقعیتی قرار دارد که به آسانی می‌تواند به طور مستقیم بر رفتار و عملکرد مرئوس خویش نظارت کند. ثانیاً می‌دانیم که سرپرست یک واحد در سازمان مسئول اداره آن واحد به طور موثر است و اگر ارزیابی مرئوسان به وسیله او انجام نگیرد، این امر می‌تواند باعث تضعیف موقعیت وی و سستی پایه‌های قدرتش گشته، کنترل کار را از دست او خارج سازد. ثالثاً گفته شد که فرایند ارزیابی عملکرد و فرایند آموزش در سازمان رابطه بسیار نزدیک و تنگاتنگ دارند و در واقع یکی از وظایف بسیار مهم سرپرست تربیت نیروی انسانی، تحت سرپرستی او است. از این رو، ارزیابی عملکرد مرئوس به وسیله سرپرست نیازهای آموزشی مربوطه را برای سرپرست معلوم می‌کند و او را در موقعیت مناسب قرار می‌دهد تا در جهت رفع آنها اقدام لازم را به عمل آورد.

۲- ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس

در برخی از سازمانها ارزیابی رئیس به وسیله مرئوسان وی نیز مرسوم گردیده است. مرئوس هر روز شاهد رفتار و کردار و عملکرد رئیس خویش است و به دلیل اجرای تصمیمات و دستوراتش، در موقعیتی قرار دارد که می‌تواند درباره کاردانی و اثربخشی او قضاوت درستی داشته باشد. ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس دارای این مزیت است که اولاً مدیر از نیازهای کارکنان آگاه می‌گردد و ثانیاً اطلاعاتی که از نتایج عملکردش به او داده می‌شود به وی کمک می‌کند تا مدیر بهتری شود.

ولی البته این امر می‌تواند حساسیت‌هایی را در رئیس به وجود آورد یا باعث اضطراب و نگرانی وی گردد. در نتیجه ممکن است مبنای تصمیمات او به جای کارایی و اثربخشی، کسب وجهه و محبوبیت در میان کارکنان شود. شایان توجه است که ارزیابی عملکرد رئیس به وسیله مرئوس مانند ارزیابی عملکرد مرئوس به وسیله رئیس نیست و هدف اصلی در اینجا این است که از نحوه عملکرد و شیوه مدیریت رئیس اطلاعات به دست آید و به صورت بازخورد در اختیار وی قرار گیرد تا با توجه به آن بتواند مدیر موفق‌تری باشد.

۳- ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر

عملکرد کارکنان را به وسیله هم قطارانشان آن نیز می‌توان ارزیابی نمود. ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر هنگامی مطمئن و قابل اعتماد است که اولاً ترکیب گروه هم قطاران برای مدت زمانی نسبتاً طولانی به همان شکل باقی مانده، تغییر نکند؛ ثانیاً وظایفی که اعضای گروه انجام می‌دهند مرتبط و وابسته به یکدیگر باشد؛ ثالثاً، همقطارانی که عملکرد یکدیگر را ارزیابی می‌نمایند در رقابت مستقیم با یکدیگر برای دریافت همان پاداش‌ها (مثلاً ارتقا به پستی بالاتر)، نباشند.

۴- ارزیابی گروهی

ممکن است که کار کارمند در سازمان به شکلی باشد که با دو یا چند واحد مختلف سازمانی در ارتباط قرار گیرد. در این موارد معمولاً از چند نفر از سرپرستان و مدیرانی که با کارمند و کار او آشنایی دارند دعوت می‌شود تا با تشکیل گروهی، عملکرد وی را ارزیابی نمایند. در این روش هر یک از اعضای گروه ارزیابی با توجه به تخصصش، عملکرد کارمند را از زاویه خاصی بررسی می‌کند و در نتیجه، کار از زوایای مختلف ارزیابی می‌گردد. بنابراین در مقایسه با سایر شیوه‌های ارزیابی، این روش معمولاً از دقت بیشتری برخوردار است. بدیهی است که اگر اعضای گروه ارزیابی از میان کسانی انتخاب شده باشند که ناظر عملکرد فرد طی دوره ارزیابی بوده‌اند، نتایج حاصل از ارزیابی سریع‌تر و اعتبار آن بیشتر خواهد بود. عیب بزرگ این روش، کم بودن نقش و اهمیت سرپرست مستقیم در ارزیابی مرئوس است. همچنین به دلیل گرفتاری‌های کاری و مشغله زیاد، معمولاً گردآوری گروهی از مدیران به دور یکدیگر کار آسانی نیست.

۵- ارزیابی از طریق خود سنجی

معمولاً هیچکس به اندازه خود فرد از جزئیات و کم و کیف کار خویش آگاه نیست. بنابراین اگر کارمندی بداند که چه انتظاری از او وجود دارد و در نتیجه کار او چه باید باشد، همچنین اگر بداند که عملکرد او بر اساس چه معیار و استانداردی ارزیابی می‌گردد، بهتر از هر کس دیگری می‌تواند عملکرد خود را ارزیابی نماید. بدیهی است روش خودسنجی برای ارزیابی هر کاری مناسب نیست، ضمن این که به ندرت می‌توان کسی را یافت که بتواند درباره اعمال

خود با بی طرفی و با صداقت کامل قضاوت کنند. البته منظور اصلی در اینجا ارزیابی به معنی واقعی نیست بلکه مقصود خویشتن شناسی بیشتر و وقوف بر توانایی‌های واقعی و بالقوه‌ای است که فرد از آن برخوردار است. با اطلاعاتی که از این راه عاید فرد می‌گردد، انتظار می‌رود فرد بتواند با بهره‌گیری بیشتر و بهتر از استعدادها و از بین بردن ضعف‌های خود کارمند بهتری برای سازمان باشد.

هیچیک از صورت‌های مختلف ارزیابی که با آنها اشاره شد، نه تنها تعارضی با یکدیگر ندارند و مانع الجمع نیستند بلکه در بسیاری از موارد باید از ترکیب و تلفیق آنها استفاده نمود.

فصل دهم

سیستم پاداش

به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل میشود، در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کند، و به تلافی خلاقیت و ابتکارات برای یافتن و به کارگیری رویه‌ها و روش‌های کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به فرد پاداش می‌دهد. پاداشی که فرد از سازمان دریافت می‌دارد یا به خاطر انجام وظایف محول در حد عادی و متعارف است، که در این صورت حقوق یا دستمزد نامیده می‌شود، یا به خاطر انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کاری است که در این صورت از پاداش به عنوان مزایای فوق‌العاده به خاطر کار فوق‌العاده یاد می‌شود.

انواع پاداش

قبل از بحث درباره پاداش و طراحی سیستمی برای اعطای آن، باید تفاوت میان پاداش‌های درونی و پاداش‌های بیرونی را روشن نمود.

۱- **پاداش‌های درونی**. اگر کاری به نفسه برای فرد ارزش داشته باشد، انجام آن کار، اجر و پاداشی است که او خواهان آن است. یعنی پاداش کار در ذات کار و جزء لاینفک آن می‌باشد. بدین ترتیب اگر پاداش درونی باشد، دیگر نیاز چندانی به سرپرستی و نظارت شخص ثالثی برای انجام کار وجود نخواهد داشت و فرد با انگیزه و محرکی درونی خود به سوی هدف حرکت خواهد کرد. پاداش درونی معمولاً احساس خوبی است که بر اثر انجام کار به افراد دست می‌دهد. برای مثال از اینکه می‌توانیم کاری را خوب انجام دهیم، به هدفی مهم و ارزشمند نایل شویم، بدون کمک از دیگران موفق

شویم و از عهده مسئولیتی برآییم، احساس غرور و سربلندی به ما دست می‌دهد و ارزش و احترام بیشتری برای خود قائل می‌شویم.

علاوه بر خود انگیزی و خودجوشی، پاداش درونی مزیت دیگری نیز برای سازمان دارد و آن هزینه کم آن در مقایسه با پاداش بیرونی است. در حالیکه اعطای پاداش بیرونی معمولاً به شکل پرداخت‌های نقدی یا چیزی معادل آن می‌باشد، رضایتی که فرد از انجام درست کار خود احساس می‌کند، تنها پاداشی است که او انتظار دریافتش را دارد. بنابر این طراحی مشاغل در سازمان باید طوری باشد که انجام آن بیشترین امکان دریافت پاداش درونی را برای افراد شاغل فراهم آورد.

۲- پاداش های بیرونی. برخلاف پاداش های درونی که منشاء آن خود فرد است، پاداش های بیرونی به چیزی خارج از وجود وی ارتباط دارد. به بیان دیگر، پاداش های بیرونی ریشه در شغل ندارند و انجام کار، بنفسه برای فرد با پاداش همراه نیست. بدین لحاظ، پاداش های بیرونی وسیله و ابزاری در دست مسئولان سازمان است و با ایجاد شرایط و مکانیسم‌هایی برای دریافت آنها، رفتار کارکنان را در جهت مطلوب سوق می‌دهند.

رایجترین پاداش بیرونی، پرداخت نقدی است که به صورت های مختلف به کارکنان اعطا می‌شود. حقوق، دستمزد، انعام، جایزه نقدی، پرداخت های فوق العاده به خاطر شایستگی فرد یا افزایش تولید و سهم نمودن کارکنان در سود از جمله مثال‌های پرداخت نقدی است؛ ولی باید افزود که پاداش های بیرونی منحصر به پرداخت پول یا اعطای کمک های مادی نمی‌گردد. ستایش و قدردانی از مرئوس، ارتقاء، دفتر کار بزرگ با دکوری زیبا، منشی خصوصی و اتومبیل و راننده از جمله سایر پاداش های بیرونی است که به خاطر عملکرد خوب به کارکنان داده می‌شود.

بنابراین، در مقایسه با پاداش های درونی، پاداش های بیرونی اولاً تابع مجموعه ای از قوانین و مقررات سازمانی و تصمیم گیری و قضاوت سرپرستان و مسئولان است. ثانیاً، خلاف پاداش های درونی، هزینه‌های سنگینی برای سازمان در بردارد.

پاداش های نقدی و غیر نقدی

پاداش بیرونی به صورت نقدی یا غیرنقدی است. منظور از پاداش های نقدی، دریافت هایی هستند که موجب افزایش رفاه مادی شخص می‌گردند. پاداش های غیرنقدی آنهایی هستند که تأثیری در وضعیت مادی فرد ندارند بلکه با دریافت آنها محیط کار و زندگی کاری او مطلوب تر می‌گردد. بطور مثال، برای برخی از افراد، دفتر بزرگ با اسباب و وسایل زیبا، عنوان شغلی پر زرق و برق، داشتن رئیس دفتر و منشی خصوصی، ارزش به حساب می‌آید و نشانه شأن و بزرگی است.

مبانی اعطای پاداش

پاداش در واقع وسیله ای است که با استفاده از آن، سازمان از کارکنان خود به خاطر شایستگی آنها سپاسگزاری می کند و با این قدر شناسی و ادای احترام، آنها را به ادامه کار خود تشویق می نماید. در ادامه، معیارهایی که معمولاً بر اساس و مبنای آنها به کارکنان پاداش داده می شود، مورد بررسی قرار می گیرد.

۱- عضویت در سازمان

اگرچه معمولاً مدیران و مسئولان سازمان سعی می کنند خود و دیگران را متقاعد سازند که مبنای اعطای پاداش به کارکنان، شایستگی و عملکرد موثر آنها است، ولی حقیقت جز این است و در واقع عضویت افراد در سازمان در تخصیص و اعطای پاداش همیشه عامل مهم تری از عملکرد آنها بوده است.

معمولاً در هر سازمانی صرفاً به خاطر عضویت فرد در سازمان امتیازاتی برای او در نظر گرفته و اعطا می شود. افزایش پرداخت به خاطر تورم و بالارفتن هزینه زندگی، سهم کردن کارکنان در سود، بیمه و سایر مزایا و افزایش حقوق به خاطر حفظ نیروها، ارشدیت و سنوات خدمت، یا دارا بودن درجه دانشگاهی و تحصیلات عالی، همگی نمونه هایی از اعطای پاداش بر مبنای عضویت است.

اعطای پاداش به خاطر عضویت در سازمان از دو نظر حائز اهمیت است: اولاً، این امر در جذب و استخدام نیروهای توانا و شایسته بسیار موثر است و اگر پاداش ها از نظر کسانی که داوطلب استخدام در سازمان هستند کافی نباشد، سازمان به دشواری می تواند نیروهای متخصص و کاردانی که حیات و موفقیتش بستگی به وجود آنها دارد، جذب و استخدام نماید. ثانیاً، کم و کیف سیستم پاداش در باقی ماندن اعضا در سازمان نیز موثر می باشد. تحقیقات نشان می دهد هنگامی که کارکنان از پاداش هایی که به خاطر کار خود دریافت می کنند راضی باشند احتمال ترک سازمان کمتر از موقعی است که از این جهت رضایت وجود نداشته باشد. البته خروج کارکنان، به خصوص خروج کارکنان ضعیف از سازمان، الزاماً به ضرر سازمان نیست؛ ولی اگر کسانی که سازمان را ترک می کنند، کارکنان پرتلاش و با ارزشی باشند، طبیعتاً سازمان صدمه خواهد خورد. بنابراین سیستم پاداش در سازمان باید طوری طراحی شده باشد که کارکنان پرتوان و شایسته به نسبت سهم بیشتری که در پیشبرد اهداف سازمان دارند، دریافت های بیشتری داشته باشند. چنین سیستمی باعث می گردد که اعضای سازمان احساس نمایند خدمات ارزنده ی آنها نادیده گرفته نمی شود.

۲- حضور در سازمان

بدیهی است که تأخیر یا غیبت کارکنان، خساراتی را متوجه سازمان می‌نماید. سیستم پاداش باید طوری طراحی شود که در کاهش غیبت کارکنان موثر باشد. یعنی تدابیری پیش‌بینی گردد که سیستم پاداش اولاً عامل مهمی در رضایت اعضای سازمان گردد و ثانیاً در این سیستم کارکنانی که به طور منظم در سازمان حضور دارند، تشویق و کارکنان نامنظم تنبیه شوند.

۳- عملکرد

دریافت پاداش از سازمان به خاطر کار و فعالیت، یکی از منطقی‌ترین اصولی است که در هر سازمانی رعایت می‌شود و در هر جامعه‌ای نیز مورد قبول می‌باشد. شاید مهم‌ترین نقشی که یک سیستم پاداش می‌تواند در سازمان ایفا نماید، تاثیر بالقوه‌ای است که انتظار دریافت پاداش در عملکرد کارکنان می‌گذارد. چنانچه کارکنان سازمان عقیده داشته باشند که عملکرد بهتر منجر به دریافت پاداش می‌شود، امید به دریافت پاداش نقش مثبتی در عملکرد بهتر و موثرتر آنها خواهد گذاشت.

۴- ارشدیت

در اکثر مشاغل دولتی و همچنین مشاغل کارگری، تعیین ارشدیت (سنوات خدمت) به عنوان معیاری برای تخصیص و اعطای پاداش، سنتی دیرینه و متداول است. در مقایسه با سایر معیارها، بزرگترین مزیت ارشدیت به عنوان مبنایی برای اعطای پاداش، سهولت محاسبه و قابلیت اندازه‌گیری دقیق آن است؛ زیرا ممکن است نتوان به آسانی کیفیت کار کارکنان را تعیین کرد و با قاطعیت، عملکرد یکی را بهتر از دیگری دانست. در حالیکه سابقه کار را به راحتی می‌توان معین نمود.

۵- تخصص

پاداش را می‌توان بر اساس تخصص‌های کارکنان نیز تعیین نمود. برای اشخاصی که تحصیلات و معلومات عالی دارند یا در زمینه‌های خاصی، از مهارت و استعداد زیادی برخوردارند، معمولاً پاداش، متناسب با وضعیت ویژه آن‌ها معین می‌گردد. برای مثال مشروط کردن ارتقا به دارا بودن درجه تحصیلی دانشگاهی نمونه‌ای از وجود وجود شرط تخصص برای دریافت پاداش است.

۶- دشواری کار

پیچیدگی و سختی کار معیار دیگری است که پاداش بر اساس آن تعیین می‌گردد معمولاً هر کسی با توانی عادی می‌تواند کارهای ساده و تکراری را به سرعت و به راحتی یاد گرفته انجام دهد بنابراین متصدیان این مشاغل معمولاً همان موز و اجرت معمول و متعارف را دریافت می‌دارند در مقابل معمولاً برای کارهای پیچیده و مشکل که انجام آن دشوار بوده یا تحت شرایط طاقت فرسا انجام می‌گیرند اضافه پرداخت و فوق العاده‌های خاصی پیش‌بینی می‌گردد.

۷- قضاوت و تصمیم‌گیری

در بعضی از مشاغل جزئیات کار کاملاً تشریح و روش انجام آن از قبل مشخص می‌شود؛ در نتیجه، انجام این قبیل مشاغل نیاز چندانی به تفکر، چاره‌اندیشی، قضاوت و تصمیم‌گیری متصدیان آنها ندارد. در مقابل، مشاغلی وجود دارند که دارای چهارچوب یا ماهیت مشخص نیستند و روش از پیش تعیین شده‌ای برای آنها وجود ندارد. در نتیجه انجام این قبیل مشاغل نیاز به تعقل و تفکر، ابتکار و خلاقیت، قضاوت و تصمیم‌گیری شاغل دارد و او باید با اتکا به فکر و ذهن خویش، مسائل را حل کند. بدیهی است که در حالت اول، کار راحت‌تر و احتمال خطا و اشتباه، کمتر و در حالت دوم کار، مشکل‌تر و احتمال خطا و اشتباه بیشتر خواهد بود. بنابراین هرچه انجام کار نیاز بیشتری به تصمیم‌گیری و ابتکار عمل شاغل داشته باشد، به همان نسبت باید پرداخت‌های سازمان به او بیشتر باشد.

ویژگی‌های سیستم پاداش موثر

گفته شد که از جمله مهمترین اهداف اعطای پاداش، جذب و حفظ نیروها، تشویق کارکنان به حضور منظم و مرتب در سازمان و ترغیب آنها به عملکرد بهتر می‌باشد. پاداش هنگامی در نیل به این اهداف موثر است که از ویژگیهای زیر برخوردار باشد:

۱- اهمیت

اگر پاداشی که قول اعطای آن داده می‌شود، برای کارمند مهم و با ارزش نباشد، تاثیری در عملکرد و رفتار او نخواهد داشت. سیستم پاداش باید به گونه‌ای باشد که تفاوت‌های انفرادی میان اعضای سازمان و آنچه را برای هر کدام از آنها اهمیت دارد در نظر بگیرد.

۲- انعطاف

سیستم پاداش باید انعطاف پذیر باشد، به این معنی که باید بتوان مقدار یا میزان پاداش را متناسب با افزایش یا کاهش عملکرد موثر تغییر داد. علاوه بر این، سیستم باید در اعطای پاداش به کارکنان نیز انعطاف پذیر باشد؛ یعنی باید بتوان به کسانی که واقعاً سزاوار هستند پاداش داد. اعطای جایزه به کارکنان نمونه سال، مثالی از انعطاف پذیری در اعطای پاداش است؛ زیرا اولاً به همه کارکنان جایزه داده نمی‌شود و ثانیاً به کسی که در حال حاضر کارمند نمونه است جایزه داده می‌شود، نه کسی که مثلاً سال گذشته کارمند نمونه بوده است.

۳- فراوانی (دفعات)

یکی از مشکلات در اعطای پاداش، بازده نزولی آن است؛ یعنی اعطای مکرر یک پاداش، باعث کاهش یا از بین رفتن ارزش و اهمیت آن می‌گردد. در صورتی که سیستم پاداش چنین مشکلی نداشته باشد، هر اندازه که دفعات اعطای آن بیشتر باشد، تاثیر بالقوه‌اش در عملکرد فرد بیشتر خواهد بود. بنابراین پاداشی مورد نظر است که بی آنکه ارزش و اهمیت خود را از دست بدهد بتوان به دفعات از آن استفاده نمود.

۴- آشکاری

پاداشی موثر است که برای فرد مشهود و ملموس باشد. پاداشی که نمایان باشد، نه تنها در تشویق و ایجاد انگیزه در شخص گیرنده پاداش موثر است، بلکه معمولاً همان احساس و آثار مثبت را در کسانی که شاهد اعطای پاداش هستند نیز به وجود می‌آورد. پس چنین پاداشی با ایجاد اعتبار و وجهه اجتماعی برای فرد، در تامین نیاز او به احترام نیز موثر است. به راه انداختن تبلیغات، یکی از راه‌های آشکار سازی پاداش است. برای مثال چنانچه قرار باشد کارگرانی به خاطر تولید بیشتر به خرج سازمان به سفری زیارتی یا سیاحتی فرستاده شوند، در صورتی که جشنی در محیط کار به این خاطر برپا شود و آنان در حضور سایر کارکنان مورد بدرقه مدیران عالی رتبه سازمان قرار گیرند، مسلماً تأثیر پاداش بیشتر خواهد بود تا اینکه این کار در خفا و بدون اطلاع دیگران انجام گیرد.

۵- توزیع منصفانه

پاداش‌هایی که کارکنان از سازمان دریافت می‌نمایند باید قابل مقایسه با سازمان‌های دیگر باشد. به عبارت دیگر، پاداش باید در حد متعارف در اجتماع و صنعت باشد، طوری که اگر کارکنان یک سازمان خود را با کارکنانی که همان مشاغل را در سایر سازمان‌های مشابه دارند مقایسه نمایند، اطمینان یابند که با آنها با عدل و انصاف رفتار شده است. سیستم پاداشی که این ویژگی را داشته باشد از «برابری بیرونی» برخوردار است.

توزیع پاداش در داخل سازمان نیز باید عادلانه باشد. کارکنان هنگامی سیستم پاداش را درست می‌دانند که احساس نمایند تبعیضی در توزیع پاداش میان آن‌ها و سایر کارکنان وجود ندارد و اشخاص برای کار و عملکرد مشابه، دریافت مشابه دارند یا کسانی که دارای بازده برابرند، دریافت شان یکسان است. بدین ترتیب، علاوه بر برابری بیرونی، «برابری درونی» نیز در سیستم پرداخت وجود خواهد داشت.

۶- هزینه مناسب

یکی از نکات بسیار مهم در طراحی هر سیستم پاداشی، هزینه‌هایی است که اعطای پاداش برای سازمان در بردارد. بدیهی است از نظر سازمان، پاداش‌هایی مناسب‌تر و مطلوب‌ترند که هزینه کمتری داشته باشند. پاداش‌های کم هزینه را می‌توان به دفعات و به افراد بیشتری اعطا نمود، در حالیکه طبیعتاً این امر در مورد پاداش‌های پرهزینه و گرانقیمت عملی یا اقتصادی نخواهد بود. در هر حال اگر هدف و انگیزه مهم اولیه در اعطای پاداش، افزایش کارایی کارکنان و در نتیجه کاهش هزینه‌های عملیاتی می‌باشد، اعطای پاداش‌های پرهزینه غیر منطقی خواهد بود.

طرح‌های جدید اعطای پاداش

شکی نیست که اعطای پاداش، در رضایت شغلی کارکنان تأثیر مستقیم دارد؛ ولی نحوه تخصیص و اعطای پاداش نیز در رضایت کارکنان موثر است. از این رو در طراحی سیستم‌های پاداش، تحولاتی به وجود آمده و طرح‌های ابتکاری جدیدی پیشنهاد گردیده است که هدف از آن‌ها افزایش آثار دریافت پاداش است. نمونه‌هایی از این قبیل طرح‌ها عبارتند از:

۱- پرداخت یکجا

در هر سازمانی معمولاً سالی یکبار حقوق کارکنان مورد بررسی قرار می‌گیرد تا مبلغی که باید به عنوان افزایش حقوق به آن اضافه گردد محاسبه و تعیین شود. نحوه پرداخت افزایش حقوق‌های سالانه معمولاً به این شکل است که بعد از توافق روی اصل مبلغ، یک دوازدهم آن محاسبه و هر ماه به حقوق قبلی کارمند افزوده می‌شود. بدین سان، افزایش حقوق سالانه کارمند عملاً به صورت اقساط ماهانه و طی سال به پرداخت می‌شود. این شیوه پرداخت این مزیت را دارد که سازمان مجبور نخواهد بود مبالغ هنگفتی را یکباره و یکجا پرداخت کند و ثانیاً خود را در موقعیتی قرار نمی‌دهد که از پیش و قبل از اینکه کارکنان واقعاً وظایفی را انجام دهند یا به تعهداتی عمل کنند پولی به ایشان پرداخت نمایند.

ولی اگر منظور از افزایش حقوق، ایجاد انگیزه در کارکنان باشد، پرداخت آن به این شکل تأثیر زیادی در این امر نخواهد داشت؛ زیرا اولاً شرط انعطاف‌پذیری پاداش در آن رعایت نشده است و کارمند در هر حال بدون توجه به کیفیت و کمیت عملکردش هر ماه مبلغ ثابت و معینی را به عنوان اضافه حقوق دریافت می‌کند و ثانیاً حتی اگر مقدار افزایش حقوق زیاد و

قابل ملاحظه هم باشد، تقسیم و تقسیط آن به مبالغ ناچیز و پرداخت آن طی دوره های طولانی، تاثیر آن را از بین می برد و ممکن است که اصلاً به نظر کارمند نیاید. بدین علت، برخی سازمان ها بر آن شده اند که کل مبلغ افزایش حقوق سالانه کارکنان را یکجا به آنها پرداخت نمایند. طبق این طرح، مبلغی که به عنوان افزایش حقوق برای کارمند در نظر گرفته می شود به اطلاع او رسانده و به وی اجازه داده می شود تا به میل و اختیار خود نحوه و زمان دریافت آن را معین نماید. بنابراین چنین سیستم پرداختی از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار خواهد بود؛ زیرا برخلاف سیستم های سنتی، یک سیستم پرداخت واحد برای همه کارکنان وجود ندارد و هر کارمندی بنا به وضعیت خاص خود شیوه پرداختی را انتخاب می نماید که برای او مناسب تر باشد. علاوه بر این جنبه های انگیزشی این روش پرداخت نیز قوی تر از روش های سنتی است؛ زیرا پرداخت یکجای کل مبلغ به مراتب مشهودتر و محسوس تر و تأثیر آن بیشتر خواهد بود. در نتیجه، کارمند رابطه ای را که میان عملکرد موثر و دریافت این پاداش وجود دارد بهتر درک می کند.

ولی باید دقت داشت که پرداخت یکجای افزایش حقوق به عنوان پاداش، به کسانی که واقعاً شایسته و سزاوار دریافت آن هستند اعطا شود، زیرا بنا به نظریه برابری، اعطای پاداش به کسانی که مستحق دریافت آن نبوده اند، آثار منفی در دیگران خواهد داشت و هنگفت بودن مبلغ، این آثار را تشدید خواهد نمود.

مشکل بزرگ این روش، هزینه سنگینی است که سازمان باید برای پرداخت های یکجا به کارکنان متحمل شود. همچنین از آنجا که کارمندان کل مبلغ افزایش حقوق خود را یکجا و در آغاز سال دریافت می نماید باید قوانین و مقرراتی در سازمان وجود داشته باشد تا اگر در طی سال کارمند سازمان را ترک نمود، بتوان درصدی از وجهی را که به او پرداخت شده است، پس گرفت.

۲- سلف سرویس

معمولاً در هر سازمانی پاداش هایی که به کارکنان داده می شود ترکیبی از پرداخت های مختلف و مزایایی چون انواع بیمه، (بیمه عمر، حوادث، بیکاری و از کار افتادگی)، مرخصی های مختلف استحقاقی و استعلاجی و حقوق و مزایای بازنشستگی است. میزان و نحوه اعطای این مزایا بسته به نوع کارکنان (کارکنان روزمزد، کارمندان حقوق بگیر، یا مدیران و روسای ارشد سازمان)، به صورت فرمول های خاصی تنظیم و طی دوره خدمت و سپس در زمان بازنشستگی در اختیارشان قرار داده می شود.

ضعف بزرگ این قبیل روش های سنتی، ناتوانی آنها در تشخیص و رعایت سلیقه های شخصی و انفرادی کارکنان و ارزش و اهمیت متفاوتی است که ممکن است هرکدام از مزایا قائل شود. برای مثال کارکنان جوان و مجرد اکثراً

خواهان حقوق زیاد هستند و توجه کمتری به بیمه عمر یا مزایای بازنشستگی دارند؛ ولی برای کارکنان مسن مستمری و حقوق و مزایای بازنشستگی از اهمیت بیشتری برخوردار است تا حقوقی که در حال حاضر و در زمان اشتغال به کار دریافت می‌دارند. بدیهی است سیستم پاداش که این تفاوت‌ها و اولویت‌ها را در نظر نگیرد، از کارآیی لازم برخوردار نخواهد بود.

با توجه به این موضوع، به جای اعطای مجموعه‌ای از مزایای ثابت و معین، طرحی که اصطلاحاً روش «سلف سرویس» خوانده شده، پیشنهاد گردیده است که بر اساس آن، سازمان مجموعه‌ای از مزایای متنوع را فراهم می‌آورد و به کارکنان اجازه می‌دهد تا از میان آنها تا حداکثر معینی آنچه برایشان ارزش بیشتری دارد انتخاب نماید. پس اگر کارمندی مایل باشد، می‌تواند از مسئولان سازمان بخواهد پول مزایایی را که به او تعلق می‌گیرد به حقوق او بیفزاید یا برعکس، بخواهد که از حقوق کاسته و به مزایا (مثلاً بیمه عمر) افزوده شود. بدیهی است بدین ترتیب، ترکیب متنوعی از حقوق و مزایا امکان‌پذیر خواهد بود.

روش سلف سرویس از مزایایی برخوردار است که مهمترین آنها عبارتند از:

- ۱- ارزش حقوق و مزایای دریافتی به نظر کارمند بیشتر می‌آید.
- ۲- رضایت کارمند از حقوق و مزایایی که دریافت می‌نماید بیشتر و باعث می‌شود تا از ساعات غیبت کاسته شود و تعداد کمتری از کارکنان سازمان را ترک کنند.
- ۳- جذب نیروهای جدید به سازمان تسهیل می‌شود.

اگرچه هر نوع ترکیبی از حقوق مزایا در سلف سرویس امکان‌پذیر است، برای سهولت کار معمولاً از چهار طرح اصلی استفاده می‌شود:

۱- سازمان هسته‌ای از حقوق و مزایایی که دارا بودنشان را برای کارکنان مهم و ضروری می‌داند، ارائه می‌کند ولی به عمد کل مبلغ حقوق و مزایای که در هسته گنجانده شده است از کل حقوق و مزایای که معمولاً در طرح‌های معمولی وجود دارد کمتر است. مابه‌التفاوت این دو، به صورت وجه نقد به کارمند پرداخت می‌شود تا به میل خود از میان سایر مزایای موجود، آنچه را فکر می‌کند نیاز بیشتری به آن دارد انتخاب و خریداری نماید.

۲- نخست مزایای موجود در سازمان، با ترکیبات مختلفی «بسته بندی» می‌شود و سپس کارمند به میل خود «بسته»، یعنی مجموعه مزایایی که به نظرش نیازهای او را رفع می‌نماید انتخاب می‌کند. بسته‌های مختلف دارای ارزش مساوی هستند،

بدین سان مزایای موجود در سازمان به شکل طرح‌های مختلف در اختیار کارکنان قرار داده می‌شود تا هر کسی بنا به میل و سلیقه و یا نیاز و خواسته خودش مناسب‌ترین طرح را برای خود برگزیند. برای مثال، کارمند بیماری که نیاز به دارو و درمان و خدمات پزشکی دارد، به احتمال قوی طرحی را انتخاب خواهد کرد که در آن بیمه درمانی و بیمه از کار افتادگی، بیمه شده را پوشش کامل می‌دهد.

۳- مقدار معینی وجه نقد در اختیار کارمند گذارده می‌شود تا او به میل و صلاحدید خود مزایای را انتخاب و خریداری نماید

۴- ترکیبات مختلفی از سه روش مذکور ارائه می‌گردد.

طرح‌هایی مانند روش سلف سرویس که در مقایسه با روش‌های عادی از انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردارند، به تدریج پذیرش بیشتری پیدا نموده‌اند. ولی با وجود این مزیت و سایر مزایای که برشمرده شد، روش مذکور عاری از عیب نیست. مهم‌ترین مشکل این است که مدیریت صحیح تخصیص و اعطای پاداش ایجاب می‌کند که اسناد زیادی صادر، ثبت و ضبط کردند تا دقیقاً مشخص شود چه کسی چه مزایایی را انتخاب کرده است. البته کامپیوتر در این زمینه کمک زیادی کرده و استفاده از برنامه‌های کامپیوتری سازمان را قادر به کنترل فرایند تخصیص و اعطای پاداش نموده است.

فصل یازدهم

مدیریت حقوق و دستمزد

به کارکنان به جبران کاری که در سازمان انجام می‌دهند، حقوق و دستمزد پرداخت می‌شود اما علاوه بر جبران زحمات و وقت و نیرویی که کارکنان در جهت و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کنند، پرداخت باید جنبه انگیزشی نیز داشته باشد. یعنی باید برای پرداخت، سیستم طراحی گردد که کارکنان را به عملکرد موثر تشویق کند و محرکی برای سخت‌کوشی و به کارگیری تمام توانایی‌های بالقوه آنها باشد.

امروزه این نظریه در روانشناسی مطرح هست که از میان نیازهای متعدد و متنوع انسان، تنها معدودی را می‌توان مستقیماً با پول ارضاء نمود و انگیزه‌های غیرمادی بسیاری مانند میل به کسب موفقیت و قدرت و میل به کمال و خودیابی در اعمال و رفتار انسان تاثیر می‌گذارد. با وجود این، جای هیچ‌شک و تردیدی نیست که هنوز پول از جمله مهم‌ترین انگیزه‌ها است و اگرچه کارکنان سازمان علاوه بر حقوق یا دستمزد، پاداش و مزایای غیرنقدی بسیاری دریافت می‌دارند، پرداخت‌های نقدی هنوز از اهمیت زیادی برخوردار است و نقش بسزایی در جذب و حفظ نیروها دارد.

قبل از ادامه بحث باید به این نکته اشاره نمود که میان حقوق و دستمزد تفاوت‌هایی وجود دارد. منظور از دستمزد، پرداختی است که مبنای محاسبه آن ساعت است و منظور از حقوق، پرداخت‌هایی است که ماهانه صورت می‌پذیرد. دستمزد، متداولترین شیوه پرداخت به کارگران و حقوق، متداولترین شیوه پرداخت کارمندان است. با امضای دفتر یا ساعت زدن، ورود و خروج کارمندان ثبت و حضور آنها در سازمان کنترل می‌شود، ولی معمولاً پرداخت به آنها بر اساس محاسبه دقیق ساعاتی که در سازمان کار کرده‌اند انجام نمی‌گیرد. برعکس، کارگران روز مرد به ازای ساعاتی که کار کرده‌اند پول می‌گیرند.

ویژگی‌های سیستم حقوق و دستمزد

تعیین میزان حقوق و دستمزدی که سازمان باید به کارکنان خود بپردازد، یکی از مهمترین جنبه‌های مدیریت منابع انسانی است؛ زیرا اولاً، سیستم پاداش (که حقوق و دستمزد، جزئی از آن را تشکیل می‌دهد) تاثیر بسزایی در جذب و رضایت کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان دارد و ثانیاً، پرداخت به کارکنان از سنگین‌ترین هزینه‌هایی است که هر سازمانی باید برای پیشبرد و عملی کردن اهداف خود متحمل شود. بنابراین، سیستم حقوق و دستمزدی که به دقت طراحی شده و اجرای آن بر اساس سیاست‌ها و خط‌مشی‌های صحیح باشد، در سلامت اقتصادی سازمان و همچنین به کارگیری درست و موثر نیروهای موجود در سازمان نقش مهمی خواهد داشت. به طور کلی سیستم حقوق و دستمزد باید به گونه‌ای طراحی شود که از این ویژگی‌ها برخوردار باشد:

- برای امرار معاش کافی باشد و بتواند نیازهای اولیه کارکنان به خوراک، پوشاک، مسکن و ایمنی را برآورده سازد.
- ایجاد انگیزه نماید و باعث تشویق کارکنان در عملکرد بهتر شود.
- اقتصادی و موثر باشد. یعنی اولاً، با توان مالی سازمان و ثانیاً، با توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان متناسب باشد، طوری که در مقابل حقوق و دستمزدی که پرداخت می‌شود حداکثر بازدهی به دست آید.
- سازمان را قادر سازد با سازمان‌های دیگر رقابت کند. یعنی سیستم حقوق و دستمزد در مقایسه با سیستم حقوق و دستمزد سازمان‌های مشابه بهتر یا حداقل دارای همان جذابیت‌ها باشد. طبیعی است که این امر در جذب و حفظ نیروها موثر است.
- منطقی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند.

- منصفانه و عادلانه باشد. یعنی اولاً، حقوق یا دستمزد متناسب با تخصص، مهارت، تجربه و سابقه کار افراد تعیین شود و ثانیاً، ضوابط و شرایط برای اعطای آنها یکسان باشد. بدیهی است عادلانه بودن سیستم حقوق و دستمزد در مقبولیت و پذیرش آن و همچنین در ایجاد رضایت شغلی موثر است.

طراحی سیستم حقوق و دستمزد به عهده کیست؟

طراحی سیستم حقوق و دستمزد و وضع سیاست‌های مربوط به آن معمولاً به وسیله کارشناسان اداره امور کارکنان و با همکاری مدیران اجرایی در سازمان انجام می‌گیرد. مدیران اجرایی با اشراف و احاطه‌ای که به کار، کارکنان و سازمان دارند، می‌توانند اطلاعات ارزشمندی در اختیار مسئولان امور پرسنلی سازمان قرار دهند. مسئولیت‌های سرپرستان و مدیران اجرایی در طراحی سیستم پرداخت حقوق و مزایا به این شرح است:

۱- حقوق و دستمزدی که به کارکنان پرداخت می‌شود برای جبران وظایف و مسئولیتهایی است که آنها در مشاغل خود به عهده دارند. از این رو مدیران اجرایی باید با مطالعه و بررسی دقیق شرح شغل اطمینان یابند که شرح شغل، شرح صحیح وظایف و مسئولیت‌هایی است که در واقع به عهده افراد گذارده می‌شود.

۲- سرپرستان و مدیران اجرایی باید هرگونه تغییری در وظایف و مسئولیت‌ها را بلافاصله گزارش نمایند تا شرح شغل به روز باشد.

۳- باید نتایج حاصل از ارزیابی مشاغل را مطالعه و درستی آن را تایید نمایند.

۴- اگر به نظر مدیران و سرپرستان، پرداخت به شغل بخصوصی متناسب با وظایف و مسئولیت‌های آن نیست باید پیشنهاد افزایش حقوق بنمایند.

۵- آثار ناشی از اجرای طرح‌ها و پرداخت‌های تشویقی را در عملکرد کارکنان گزارش کنند.

۶- نیاز به اضافه کاری را گزارش و نرخ عادلانه‌ای برای آن پیشنهاد نمایند. دقت داشته باشند که توضیح اضافه کاری میان کارکنان، منصفانه باشد.

۷- مانع سوء استفاده از مزایای شوند که به کارکنان اعطا گردیده است. به طور مثال، گزارش نمایند که آیا واقعاً کارمند نیاز به مرخصی استعلاجی داشته است یا خیر.

۸- نقاط قوت و ضعف سیستم پرداخت را به مسئولان مربوط گزارش نمایند.

۹- ویژگی های سیستم پرداخت را برای کارکنان توضیح و به سوالات آنها پاسخ دهند و شکایات کارکنان را به اطلاع مسئولان برسانند.

۱۰- دقت داشته باشند که پرداخت در سازمان با قوانین و مقررات دولتی در تضاد نباشد.

مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد

ویژگی هایی که برای یک سیستم پرداخت کارآمد برشمرده شد، بیان این واقعیت است که در طراحی آن، عوامل متنوع بسیاری دخالت دارند که دارای روابط متقابل پیچیده با هم هستند. اکنون به شرح هر یک از مراحل می پردازیم.

۱- تجزیه و تحلیل شغل

درباره تجزیه و تحلیل شغل در فصل سوم توضیح داده شد. گفته شد که تجزیه و تحلیل شغل فرآیندی است که به وسیله آن ماهیت و ویژگی های هر یک از مشاغل در سازمان مورد بررسی قرار گرفته، اطلاعات کافی درباره آن جمع آوری و گزارش می شود. به وسیله تجزیه و تحلیل شغل معلوم می شود که یک شغل شامل چه وظایفی است و برای انجام شایسته آن چه مهارت ها و دانش و توانایی های لازم است. با چنین تعریفی بدیهی است که فرآیند تعیین حقوق و دستمزد باید با تجزیه و تحلیل شغل آغاز شود.

۲- شرح شغل

بر اساس اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شده به دست آمده است، شرح شغل نوشته می شود. در شرح شغل خلاصه ای از وظایف و مسئولیت های موجود در شغل، ابزار و وسایل مورد استفاده در آن، ارتباطش با سایر مشاغل در سازمان، و شرایطی که کار تحت آن شرایط انجام می گیرد تشریح می شود. پس شرح شغل، ماهیت و ویژگی های شغلی را که می خواهیم برای آن پرداخت مناسبی تعیین کنیم آشکار می سازد.

۳- ارزشیابی شغل

ضعیف بودن روحیه کارکنان، مشاجره و بحث در محیط کار، خرابکاری، اعتصاب و ترک سازمان می تواند علایمی از نارضایتی کارکنان از حقوق و دستمزد باشد. این قبیل مسائل بخصوص هنگام شدت می گیرد و از کنترل خارج می شود که کارکنان بدانند (یا حتی برداشتشان این باشد) که سیستم پرداخت در سازمانها منصفانه نیست. یعنی پرداخت، متناسب با سختی ها و مسئولیت های شغل نیست یا برای انجام وظایف یکسان، بعضی از افراد از دیگران حقوق و دستمزد بیشتری

دریافت می‌دارند. منظور از ارزشیابی شغل، فرآیندی است که به وسیله آن ارزش و اهمیت نسبی مشاغل مختلف در سازمان تعیین می‌گردد تا پرداخت به هر شغل، با ارزش آن شغل برای سازمان متناسب باشد.

۴- بررسی نرخ حقوق و دستمزد های متداول در صنعت

از آنجا که سیستم پرداخت سازمان در جذب و حفظ نیروهای زبده و مجرب نقش مهمی ایفا می‌نماید، این موضوع که آیا پرداخت سازمان به کارکنان خود باید در حد متعارف بیشتر یا کمتر از حد متعارف باشد موضوعی مهم و شایان توجه است. میزان پرداخت به کارکنان سازمان باید با میزان پرداخت سایر سازمانهای رقیب به کارکنانشان قابل مقایسه باشد. از این رو با مطالعه سطح حقوق و دستمزد های متداول در جامعه و صنعت و کسب اطلاعاتی درباره آن، سازمان می‌تواند گام بزرگی در جهت طراحی سیستم پرداختی منطقی، عادلانه و هماهنگ با روندهای اقتصادی و اجتماعی بردارد.

مشاغل و سازمان‌هایی که بررسی می‌شوند باید به دقت انتخاب شوند تا نتایج قابل اعتماد و استفاده باشد. نرخ تورم، شاخصهای هزینه زندگی، سطح قیمت‌ها و وضعیت منطقه‌ای که سازمان در آن قرار گرفته است نیز باید مورد توجه قرار گیرد. همچنین سازمان‌هایی که به این منظور مورد بررسی قرار می‌گیرند باید سازمان‌هایی باشند که در صنعت یکسانی فعالیت می‌کنند (رقیب یکدیگرند)، مشاغل مشابهی دارند و نوع کارکنانشان با نون کارکنان سازمان بررسی کننده یکی است. بدیهی است که در حد امکان باید سازمان‌هایی را برای بررسی انتخاب نمود که در جامعه از اعتبار بالایی برخوردارند.

۵- تعیین نرخ پرداخت

بعد از تعیین ارزش نسبی مشاغل و جمع‌آوری و پردازش اطلاعاتی که از بررسی حقوق و دستمزد های پرداختی به مشاغل مشابه در صنایع مشابه به دست آمده است، سازمان می‌تواند حقوق و دستمزدی را که باید به هر یک از مشاغل بپردازد، معین و اعلام نمایند.

۶- تعدیل و ترمیم سیستم پرداخت

گفته شد که بررسی نرخ رایج حقوق و دستمزد هایی که در صنعت به مشاغل پرداخت می‌شود، مرحله بسیار مهمی است که در تعیین میزان صحیح پرداخت در سازمان نقش بسزایی دارد. هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون توجه به این موضوع، سیستم پرداخت کارآ و موثری طراحی کند و دیر یا زود تسلیم فشارهایی می‌گردد که از این ناحیه به سازمان وارد می‌شود. اما علاوه بر این، سیستم پرداخت باید انعطاف پذیر بوده، قابلیت تطابق با نوسانات اقتصادی و روندهای اجتماعی را

هم داشته باشد. برای مثال در دوره که اقتصاد دچار تورم است، جذب، استخدام و حفظ نیروها در سازمان ممکن نخواهد بود مگر اینکه پرداخت‌ها در سازمان متناسب با افزایش قیمت‌ها و بالا رفتن هزینه‌های زندگی افزایش یابد.

۷- ارزیابی تفاضلی حقوق و دستمزد

به وسیله ارزیابی عملکرد گروه و پایه شغلی کارکنان به درستی مایند متناسب با آن حقوق پرداخت می شود سیستم تفاضلی حقوق و دستمزد در سازمان به وجود می آید که موضوع آن هر کسی متناسب با تحصیلات مهارت تخصص و سایر ویژگیهای حقوق دریافت می دارد.

۸- بررسی قوانین و مقررات درون سازمانی

علاوه بر نیاز به وجود سیاست‌ها و دستورالعمل‌هایی درباره مسائلی از قبیل تعدیل و ترمیم پرداخت‌ها و کاهش تراکم نرخ‌ها، وضع قوانین و مقرراتی برای اداره شایسته و موثر سیستم پرداخت در سازمان ضروری است. برای مثال، باید معلوم باشد که افزایش حقوق یا دستمزد تا چه اندازه به طول خدمت فرد در سازمان و تا چه اندازه به شایستگی و عملکرد موثر او در انجام وظایفش بستگی خواهد داشت، یا هر چند وقت یکبار باید حقوق و دستمزدها برای اعمال اصلاحات لازم مجدداً بررسی شود و تحت چه شرایطی ضروری است شغل بخصوصی دوباره طبقه‌بندی گردد و در گروه بالاتری قرار گیرد.

۹- بررسی قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت

سیستم پرداخت در سازمان باید با توجه به قوانین و مقرراتی که دولت و سایر مراجع ذیصلاح درباره حقوق و دستمزد وضع نموده اند، طراحی شود. قوانین مربوط به حداقل دستمزد از جمله مهمترین این قوانین می باشد. طبق این قوانین کارفرما حق ندارد کمتر از حد معینی که مقدار آن را قانون مشخص می نماید به کارکنان پرداخت کند. معمولاً حداقل دستمزد با توجه به شرایط و مقتضیات خاصی (از جمله درجه سختی کار، محیط و شرایط کار، شرایط اقتصادی و قدرت خرید افراد) تعیین می شود و برای همه مشاغل یکسان نیست.

علاوه بر حداقل دستمزد، قانون در مواردی، حداکثر حقوق و مزایایی را که به شغل بخصوصی تعلق می گیرد تعیین می کند. هدف از این کار این است که بین سازمانهایی که توان مالی بالایی دارند و می توانند با پرداخت حقوق و مزایای چشمگیر، نیروهای تراز اول را جذب و استخدام نمایند و سازمانهایی که به علت ضعف مالی، قادر به استخدام نیروهای زبده و خیره نیستند تعادل ایجاد شود.

۱۰- تعیین حقوق پایه

بعد از تعیین ارزش نسبی و طبقه بندی مشاغل، بررسی حقوق و دستمزد هایی که به مشاغل در صنایع پرداخت می شود، بررسی قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت و تعیین خط مشی ها و سیاست های درون سازمانی مربوط به پرداخت، سازمان می تواند بر اساس اطلاعاتی که از منابع مذکور به دست آمده است، میزان حقوق پایه را تعیین کند.

با پایان یافتن فرایند تعیین حقوق و دستمزد در سازمان، سیستم پرداخت باید هم از برابری درونی و هم از برابری بیرونی برخوردار باشد. به عبارت دیگر، پرداخت به کارکنان برای انجام مشاغل مشابه باید در داخل سازمان یا خارج از آن، مشابه باشد.

ارزشیابی (قیمت گذاری) مشاغل مدیریتی و حرفه ای

تعیین میزان پرداخت به مدیران و کارکنان حرفه ای، مانند مهندسان، پزشکان یا دانشمندان که در استخدام سازمان هستند، از جهات بسیاری شبیه به تعیین حقوق برای سایر کارکنان در سازمان است. هدف اصلی در این نوع مشاغل نیز پرداخت حقوق و مزایا در سطحی است که باعث جذب و استخدام نخبگان و ماندن آنها در سازمان گردد. ولی از آنجا که مشاغل مدیریتی و حرفه ای تفاوت اصولی با مشاغل کارگری و کارمندی دارند، ارزشیابی آنها تنها می تواند بخشی از مشکلات قیمت گذاری این قبیل مشاغل را رفع کند. برای مثال، در مشاغل مدیریتی و حرفه ای، عواملی چون قدرت تشخیص مسائل، قضاوت و تصمیم گیری (که به آسانی نمی توان کمیت آنها را اندازه گیری کرد)، نقش مهمی دارند.

همچنین در این مشاغل، عوامل پویا مانند شایستگی و قابلیت های واقعی یا بالقوه اهمیت زیادی دارد و ملاک پرداخت است؛ در حالی که در مشاغل کارگری و کارمندی، به عوامل ایستا، مانند شرایط کار توجه بیشتری می شود. بنابراین، تعیین میزان پرداخت به مشاغل مدیریتی و حرفه ای از پیچیدگی نسبی بیشتری برخوردار است و گرچه از روش های معمول ارزشیابی در قیمت گذاری این مشاغل استفاده می شود، پاداش، مزایا، و امتیازات فوق العاده ای که برای متصدیان مشاغل مدیریتی و حرفه ای در نظر گرفته می شود، نقش مهمتری در این زمینه دارد.

پرداخت به مشاغل مدیریتی

پرداخت مشاغل مدیریتی معمولاً ترکیبی است از حقوق، مزایا، امتیازهای خاص و پرداختهای تشویقی. میزان حقوقی که به مدیران پرداخت می شود تابع دو عامل اصلی است: (۱) اهمیت و ارزش مشاغل مدیران برای سازمان. (۲) توان و شایستگی آنها در انجام وظایف و مسئولیت هایشان در این مشاغل. حقوق پایه، مبنای پرداخت به مدیران را تشکیل می دهد؛ زیرا مزایا، پرداخت های تشویقی و امتیازهای خاص بر اساس آن اعطا می گردد.

منظور از مزایا، تعطیلات و مرخصی های با حقوق، مرخصی های استعلاجی، بیمه عمر، بیمه درمانی، حقوق بازنشستگی، و خدمات مانند فروشگاه های تعاونی، مهد کودک، سرویس رفت و آمد و غذاخوری ارزان قیمت برای استفاده کارکنان است.

حقوق، متناسب با مشارکت کارکنان در امور و وقت و نیرویی که آنها صرف پیشبرد اهداف سازمان کرده اند پرداخت می شود، در حالی که پایه و اساس اعطای مزایا به کارکنان را عضویتشان در سازمان تشکیل می دهد. به عبارت دیگر اگرچه میزان مزایا نیز چون حقوق، بستگی به ویژگی های شغل و شاغل دارد، ولی مزایا در هر حال، به هر کسی که در استخدام سازمان باشد تعلق می گیرد.

پرداخت های تشویقی بر دو نوع است. پرداخت هایی که به خاطر موفقیت مدیران در دستیابی به اهداف کوتاه مدت به آنان اعطا می شود و پرداخت هایی که به خاطر موفقیت های درازمدت آنان (مثلاً نقشی که در پیشی گرفتن از رقبای و افزایش سهم بازار داشته اند) اعطا می گردد.

امتیازهای خاص، چنان که از نام آن پیداست، تنها به محدودی از مدیران اعطا می گردد. حق استفاده از اتومبیل اداری و داشتن راننده، دریافت وام های درازمدت با کارمزد ناچیز، خرید سهام شرکت با تخفیف های مخصوص، و زندگی در خانه های سازمانی مجلل (با حق خرید آنها با قیمت نازل)، از جمله امتیازاتی است که در اختیار مدیران ارشد ممتاز قرار می گیرد.

در مقایسه با سایر کارکنان، در موقع تخصیص حقوق و مزایا به مدیران، به عناصری که باعث افزایش انگیزه برای عملکرد بهتر می گردد، توجه بیشتری می شود؛ زیرا روشن است که عملکرد مدیران، بیشتر از عملکرد کارکنان سطوح پایین تر، در دستیابی به اهداف سازمان موثر است.

میزان حقوق و مزایایی که به مدیران ارشد پرداخت می شود به اندازه سازمان، صنعتی که سازمان در آن فعالیت می کند، و ساختار قدرت در سازمان بستگی دارد.

پرداخت به مشاغل حرفه ای

تعیین حقوق و مزایای متخصصان و کارکنان حرفه ای، کار ساده ای نیست و مسائل و مشکلات خاصی را در بردارد. عوامل مهم در این مشاغل، کنجکاوی، قدرت تشخیص مسائل و حل آنها، نو اندیشی، و خلاقیت می باشد که قابل اندازه گیری دقیق نیست. بعلاوه، تأثیر عملکرد متخصصان در عملکرد سازمان تابع عوامل بسیاری است که گاهی خارج از کنترل آنهاست و به همین دلیل، غالباً نمی توان نتیجه تلاش و فعالیت آنها را به طور مستقیم مشاهده و اندازه گیری کرد. برای مثال،

ممکن است مهندسی موفق به اختراع مهمی شده باشد؛ ولی در نهایت، زحمات او به دلیل کوتاهی یا عملکرد ضعیف سازمان در مراحل تولید و بازاریابی به هدر رود.

به این ترتیب در قیمت‌گذاری مشاغل حرفه‌ای، ذهنیت، قضاوت و ملاک‌های ارزشی استخدام‌کننده، در مقایسه با مشاغل غیر حرفه‌ای، نقش بیشتری دارد. در واقع، باید هم دست سازمان باز باشد تا بتواند برای جذب افراد حرفه‌ای با سازمان‌های بسیار دیگری که خواهان استخدام آنها هستند، رقابت کند.

به همین دلیل، بررسی بازار کار و حقوق و مزایایی که به مشاغل حرفه‌ای در صنعت پرداخت می‌گردد، راهی است که معمولاً از سازمان‌ها برای قیمت‌گذاری این نوع مشاغل انتخاب می‌کنند. روش کار معمولاً بدین قرار است که مشاغل معروف و شناخته شده در صنعت به عنوان مثال نمونه انتخاب می‌شود و با مبنای قرار دادن حقوق و مزایایی که به آنها تعلق می‌گیرد، حقوق و مزایای مشاغل حرفه‌ای در سازمان تعیین می‌گردد.

فصل دوازدهم

انضباط: اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان

همیشه در سازمان کارکنانی وجود دارند که علی‌رغم سعی و کوشش مدیران و مسئولان در ایجاد محیطی مناسب برای کار و فعالیت، مسئله ساز هستند و با اخلال، کارشکنی و تمرد، باعث بی‌نظمی و بهم‌ریختگی امور می‌گردند. این افراد اکثراً غایبند یا تاخیر دارند، با همکاران خود و مراجعان درگیری دارند، اعتنایی به دستورات رئیس و سرپرست نمی‌کنند، و قوانین و مقررات اداری را بی‌اهمیت می‌شمرند. بررسی این قبیل مسائل موضوع این فصل است.

تعریف انضباط

گروهی، انضباط را قدرتی دانسته‌اند که باید در سازمان وجود داشته باشد تا بتوان به وسیله آن کارکنانی را که قوانین و مقررات اداری را زیر پا می‌گذارند تنبیه نمود. گروهی نیز انضباط را وجود جو و شرایط خاصی در سازمان تعریف کرده‌اند که کارکنان را ملزم می‌کند رفتاری معقول و مقبول و در چهارچوب قوانین و مقررات سازمان در پیش گیرند. گروه سوم نیز وجود دارند که معتقدند انضباط ابزاری است که سرپرست از آن برای اصلاح رفتار نامطلوب استفاده می‌نماید. به عبارت دیگر با اعمال انضباط است که کارکنان و ادار به رعایت قوانین و مقررات اداری و اتخاذ رفتاری مناسب و مطابق با استانداردهای وضع شده در سازمان می‌گردند.

امروزه این تعبیر که هدف اصلی از انضباط باید تغییر و اصلاح رفتار و عملکرد کارکنان باشد، قوت گرفته است و مبنای تنظیم بسیاری از قوانین و مقررات انضباطی را تشکیل می‌دهد. بنابراین، تنبیه کارکنان خاطی در سازمان به خودی خود، هدف نیست، بلکه مکانیسمی است که به وسیله آن تغییرات رفتاری مطلوب در وی به وجود می‌آید.

اگر در بدو ورود به سازمان برای کارکنان تشریح گردد که چه انتظاری از آنان وجود دارد و کارکنان قوانین و مقررات کاری را معقول و منطقی بدانند، معمولاً خود، قوانین را رعایت می‌کنند و می‌کوشند تا رفتاری مناسب داشته باشند؛ ولی به دلایل مختلف از جمله رهبری و مدیریت ضعیف رؤسا و یا فقدان انگیزه کافی در کارکنان، «خود نظمی» و انضباط در همه اعضای سازمان مشاهده نمی‌شود و بناچار باید با توسل به تنبیه، افراد را وادار به رفتاری نمود که از نظر سازمان درست و مطلوب است.

تغییر رفتار

رفتارگرایان معتقدند که از چهار طریق مختلف می‌توان موجب تغییر رفتار نامطلوب و پیدایش رفتار مطلوب در افراد گردید: ۱. تقویت مثبت؛ ۲. تقویت منفی؛ ۳. خاموشی (تقویت نکردن رفتار)؛ ۴. تنبیه.

۱- تقویت مثبت

تقویت مثبت، هر چیزی است که از نظر فرد، نوعی پاداش به شمار آید. به عبارت دیگر، اینکه چه چیزی می‌تواند پاداش باشد، بستگی به فرد، ویژگی‌های شخصیتی و نظام ارزشی وی دارد. پس در هنگام استفاده از این روش برای تغییر رفتار، مدیر باید به این نکته توجه داشته باشد که چه چیزی برای کارمند پاداش و در نتیجه تقویت مثبت به شمار می‌آید.

اگر می‌خواهیم به وسیله تقویت مثبت، رفتار خاصی را در فرد به وجود آوریم، باید به محض اینکه فرد قدم کوچکی در جهت مطلوب برداشت، بلافاصله به وی پاداش دهیم و این کار را بعد از هر عمل درست آنقدر ادامه دهیم تا الگوی رفتاری مطلوب به طور کامل در فرد ظاهر شود و به صورت عادت درآید. البته باید توجه داشت که حتی اگر زمینه مساعد و انگیزه کافی نیز برای تغییر رفتار وجود داشته باشد، باز افراد نمی‌توانند به راحتی و به سرعت تغییرات اساسی در رفتار خود بدهند و این کار تدریجی بوده، نیاز به زمان دارد.

۲- تقویت منفی

در وهله اول باید توجه داشت که تقویت منفی به معنای تنبیه نیست. به طور کلی، هر چیزی که باعث حذف رفتار نامطلوب شود، تقویت منفی به شمار می‌آید. تقویت منفی موجب از بین رفتن رفتار نامطلوب شده، احتمال ظهور و تداوم رفتار

مطلوب را افزایش می‌دهد. برای مثال، انتقاد مدیر از کارمند و سرزنش او به خاطر عملکرد ضعیف و تهیه گزارشات نامرتب و نامفهوم، نوعی تقویت منفی است و به محض اینکه کارمند دقت بیشتری به خرج دهد و گزارش‌های بهتری تهیه نماید، انتقاد مدیر نیز متوقف می‌گردد. خاتمه انتقادات در واقع نشانه این است که کار کارمند قابل قبول است و تکرار و ادامه آن، سرزنشی به دنبال نخواهد داشت. پس در این مثال، انتقاد و سرزنش (تقویت منفی) منجر به حذف رفتار نامطلوب (تهیه گزارشات نامفهوم)، و پیدایش رفتار مطلوب (تهیه گزارش‌های مفید و قابل استفاده)، شده است.

۳- خاموشی

همان‌طور که با عکس‌العمل در مقابل رفتاری نامطلوب می‌توان آن را در مسیر مورد نظر انداخت، عدم واکنش در مقابل فرد نیز روش بسیار موثر دیگری است که می‌توان از آن برای تغییر رفتار استفاده نمود. این عمل را اصطلاحاً خاموشی خوانده اند؛ زیرا باعث فروکشی رفتار می‌شود. نکته شایان توجه این است که معمولاً هر رفتاری، حتی رفتار خوب و مطلوب نیز اگر با بی تفاوتی و بی‌اعتنایی مواجه گردد، بعد از مدتی متوقف می‌شود. از این رو اغلب مشاهده می‌شود که والدین، ندانسته، باعث خاموشی رفتار مطلوب در فرزندان خود می‌گردند.

برای مثال، تنبلی و درس نخواندن یکی از فرزندان، مورد توجه والدین قرار می‌گیرد و آنان برای رفع این مشکل، سخت به تکاپو می‌افتند ولی به فرزند دیگری که شاگرد زرنگی است و مشکلی ندارد توجهی نمی‌کنند زیرا او را از تذکر و راهنمایی بی‌نیاز می‌دانند و به خیال خود، آزادش می‌گذارند تا همچنان به رفتار خود ادامه دهد. چنانچه برای این فرزند، مهم باشد که مورد توجه به والدین خود را بگیرد، بی‌توجهی به وی بزودی باعث از بین رفتن رفتار مطلوب (درس خواندن) می‌گردد. او حتی ممکن است بعمد شاگرد تنبلی شود تا بدین وسیله توجه والدین را به خود جلب نماید. در چنین شرایطی عصبانیت و ناراحتی والدین، که نشان دهنده توجه آنهاست، همان پاداشی است که فرزند می‌خواهد. بدین ترتیب ممکن است والدین سهواً رفتار مطلوب را در فرزندشان از بین برده رفتار نامطلوب را ایجاد و تقویت نمایند.

۴- تنبیه

بنا به تعریف، تنبیه هر عملی است که رفتاری را تضعیف کند و احتمال وقوع و تکرار آن را کاهش دهد. معمولاً رفتار ناشایست یا عمل خطای فرد خاطی با تنبیه پاسخ داده می‌شود؛ ولی تنبیه می‌تواند به شکل امتناع از اعطای پاداشی که قبل از ارتکاب خطا در اختیار وی قرار می‌گرفت نیز باشد.

در اعمال مجازات باید دقت بسیار داشت؛ زیرا تنبیه، به عنوان روشی برای تغییر رفتار، دارای عوارض نامطلوبی است. از جمله اینکه:

۱- تنبیه تا زمانی مؤثر است که فرد تنبیه کننده در صحنه حضور داشته باشد و معمولاً به محض خروج وی از صحنه رفتار قبلی دوباره ظاهر می گردد.

۲- تنبیه فقط فرد را از انجام کار خطا باز می دارد و رفتار او را در جهت مطلوب هدایت نمی کند.

۳- فردی که تنبیه شده باشد ممکن است در صدد انتقام جویی برآیند و در اولین فرصت ضربه بزند.

۴- تنبیه می تواند باعث صدمات جسمی و روانی درازمدت و غیرقابل جبران گردد.

انواع تخلفات

به راحتی می توان موارد گوناگون و متنوعی از نقض قوانین و مقررات اداری ذکر نمود که از نظر مسئولان سازمان خلاف به شمار می آیند. ولی در اینجا برای سادگی، تخلفات اداری به چهار گروه اصلی یعنی تأخیر و غیبت، رفتار نامطلوب کارمند در داخل سازمان، تقلب و نادرستی و رفتار نامعقول کارمند در خارج از سازمان تقسیم شده است.

۱- تأخیر و غیبت

غیبت، تأخیر، سوء استفاده از مرخصی های استعلاجی، و حضور نیافتن بر سرکار به هر دلیل و عنوان دیگری، از جمله مهمترین مسائل انضباطی است که مسئولان سازمان با آن مواجه هستند. غیبت از کار، عارضه ای است که از سایر آفات سازمانی (مانند بی دقتی در کار، اهمال در وظایف، زیر پا گذاشتن قوانین و مقررات و بی اعتنائی به رسم و رسوم کار) شیوع بیشتری دارد.

۲- رفتار نامعقول کارمند در داخل سازمان

سرپیچی از دستورات سرپرست، شوخی های بیجا و آزاردهنده، مشاجره و منازعه در محیط کار، رفتار و حرکات غیر اخلاقی، بی اعتنائی به مقررات ایمنی و بی دقتی در کار، از جمله مسائلی است که سازمان با آن مواجه است. تمرد، ستیزه جویی و بدرفتاری، برخلاف تخلفات پنهانی (مثلاً غیبت به بهانه بیماری)، نقض صریح و آشکار قوانین و مقررات اداری است و به همین دلیل باید بلافاصله مورد رسیدگی قرار گیرد؛ زیرا برخورد قاطع، تاثیر بسزایی در رفتار دیگران و جلوگیری از شیوع تخلفات در سازمان خواهد داشت.

۳- تقلب و نادرستی

عکس العمل مسئولان سازمان در مقابل تقلب، نادرستی، عدم امانت داری یا خیانت کارکنان، همیشه فوری و قاطعانه بوده است. تحقیق نشان می‌دهد سازمان‌ها معمولاً بدون هیچ شک و تردیدی کارکنان را به خاطر دزدی، حتی به اندازه ناچیز، بی‌درنگ اخراج کرده‌اند. کارکنانی که بعد از استخدام، معلوم شود دروغ گفته‌اند یا در فرم درخواست کار و ضمن مصاحبه‌های استخدامی اطلاعات نادرستی داده‌اند نیز سرنوشتی مشابه دارند. برخورد قاطعانه با این تخلفات ناشی از این اعتقاد است که دروغ یا دزدی، صرف‌نظر از اینکه کوچک یا بزرگ باشد، نشانه‌ای از ناهنجاری‌های شخصیتی است و به کسی که دروغ بگوید نمی‌توان اعتماد داشت.

۴- رفتار نامعقول کارمند در خارج از سازمان

در مواردی اعمال و رفتار کارکنان در خارج از سازمان طوری است که تاثیر منفی در عملکرد آنها در سازمان دارد یا باعث بدنامی سازمان می‌گردد. بدگویی و انتقاد از سازمان در ملاعام، ابراز شک و تردید درباره اصول و ارزش‌های سازمان، بزهکاری، انجام اعمال غیرقانونی و تحت پیگرد قرار گرفتن از این مثال‌هایی از این نوع رفتار است. گاهی استدلال می‌شود که یک کارمند تنها چند ساعتی از روز را در اداره می‌گذراند و زندگی در خارج از سازمان به زندگی اداری او ارتباطی ندارد. ولی این واقعیت مانع از دخالت سازمان در جلوگیری از فعالیت‌های ناشایست کارکنان در خارج از ساعات اداری نمی‌گردد. نظارت بر فعالیت‌های برون سازمانی کارکنان و حتی نظارت در زندگی خصوصی مدیران ارشد و صاحب‌منصبان عالی‌رتبه کاملاً متداول است. مدیران ارشد در واقع نماینده و سخنگوی سازمان به شمار می‌آیند و به دشواری می‌توان زندگی خصوصی آنها را از زندگی سازمانی و اجتماعی‌شان مجزا دانست.

انواع اقدامات انضباطی

تذکر شفاهی، اخطار کتبی، انفصال موقت (تعلیق)، تنزل مقام (تقلیل گروه)، کسر حقوق و مزایا، و اخراج از جمله اقدامات انضباطی است که در مورد کارکنان متخلف اعمال می‌گردد.

۱- تذکر شفاهی

ملايمترين نوع توبيخ، تذکر شفاهی است. تذکر شفاهی در واقع، شکوه سرپرست از کارمند است و هنگامی از اثربخشی بیشتری برخوردار است که سرپرست در جلسه خصوصی و دوستانه خطای کارمند را گوشزد کند و پیامد آن را با وی در میان بگذارد. توصیه شده است که از مطالب این جلسه و تذکراتی که به کارمند داده شده است، یادداشتی تهیه و به طور موقت در پرونده وی نگهداری گردد. اگر عملکرد بعدی کارمند نشان داد که مشکل رفع گردیده است، یادداشت از

پرونده خارج می شود؛ در غیر اینصورت در پرونده باقی می ماند و پایه و اساس اقدامات انضباطی بعدی درباره کارمند را تشکیل می دهد.

۲- اخطار کتبی

چنانچه تذکر شفاهی موثر واقع نگردد، اقدام انضباطی بعدی، ابلاغ اخطار کتبی به کارمند است. نسخه ای از اخطار کتبی برای ثبت در پرونده استخدامی وی به اداره کارگزینی فرستاده می شود. از این رو بسیاری معتقدند ابلاغ اخطار کتبی به کارمند در واقع نخستین اقدام از سلسله اقدامات انضباطی رسمی مسئولان سازمان علیه کارمند است. روش کار بدین صورت است که مانند قبل، سرپرست فرد را احضار می کند و خطایش را به وی گوشزد می کند. ضمن گفتگویی که میان سرپرست و کارمند صورت می گیرد، هر دو سعی می نمایند با همفکری یکدیگر راه حلی عملی برای جلوگیری از تکرار آن بیابند. ولی برخلاف اقدام قبلی، سرپرست به این حد اکتفا نکرده، در پایان جلسه به اطلاع کارمند می رساند که اخطاری کتبی نیز متعاقباً به وی ابلاغ خواهد شد. در اخطاری که تسلیم کارمند می شود، تخلفی که وی مرتکب شده، مشکلاتی که در اثر آن به وجود آمده و عواقب ناشی از تکرار آن قید می گردد.

۳- انفصال موقت (تعلیق)

اگر تذکر شفاهی و اخطار کتبی در فرد موثر نباشد، اقدام بعدی باید انفصال موقت کارمند باشد. البته در بعضی موارد، به خصوص هنگامی که تخلف از حساسیت و اهمیت خاصی برخوردار است، بدون تذکر و اخطار قبلی به کارمند حکم انفصال خدمت داده می شود. مدت انفصال خدمت یک روز، چند روز، یا چند هفته است. تنها در موارد استثنایی حکم انفصال خدمت برای مدت بیشتر از یک ماه صادر می گردد. به دلیل آثار سوئی که انفصال خدمت برای فرد و سازمان در بردارد، بسیاری از موسسات از اعمال آن خودداری می نمایند. از نظر سازمان انتظار خدمت در واقع به معنای عدم استفاده از خدمات کارمند در طول دوره انفصال است. این امر به خصوص در مواردی که کارمند دارای تخصصی نادر یا منحصر به فرد بوده، یافتن جانشین مناسب برای او به آسانی امکان پذیر نباشد، مشکلات و گرفتاری های زیادی را برای مسئولان سازمان به وجود می آورد.

برای کارمند نیز مسلماً انفصال از خدمت، تجربه خوشایندی نیست. او خود را تحقیر شده می پندارد و اغلب با سرافکنندگی و شرمندگی به کار باز می گردد و چه بسا که تمسخر و زخم زبان بیجای همکاران محیط اداری را برای او غیرقابل تحمل نماید. طبیعی است که چنین کارمندی در چنین جوی نمی تواند نسبت به کار و سازمان نظر مثبتی داشته باشد و وظایف خود را با علاقه دلگرمی و جدیت انجام دهد.

۴- تقلیل گروه (تنزل مقام)

ممکن است حتی برکناری و انفصال موقت نیز در کارمند موثر واقع نشود. در این صورت چنانچه سرپرست هنوز امیدوار باشد که کارمند اصلاح پذیر است یا نخواهد او را اخراج کند و از دست بدهد، اقدام انضباطی بعدی می تواند تقلیل گروه یا تنزل مقام وی باشد. لازم به یادآوری است که سازمان ها معمولاً اشتیاق چندانی به استفاده از این وسیله برای تنبیه کارمند از خود نشان نمی دهند زیرا تقلیل گروه نه تنها باعث تضعیف روحیه کارمند می گردد بلکه موجبات دلسردی سایر کارکنان را نیز فراهم می آورد. علاوه بر این بر خلاف انفصال موقت، تقلیل گروه همیشگی است و در نتیجه آثار و تبعات سوء آن در کارمند بسیار بیشتر خواهد بود.

۵- کسر حقوق و مزایا

یکی دیگر از اقدامات انضباطی که آن هم در عمل مورد استفاده زیادی ندارد، کسر حقوق و مزایای کارمند خاطی است. اگرچه کسر حقوق و مزایا یا قطع آنها ضربه سختی به کارمند وارد می کند، ولی هنگامی که هیچیک از اقدامات انضباطی قبلی موثر واقع نگردد و در ضمن سازمان هنوز مایل به اخراج کارمند نباشد، استفاده از این حربه تنها راه چاره است. لازم است ذکر شود در صورتی که تنبیه موثر واقع شود و کارمند متخلف رفتار خود را اصلاح نماید می توان حقوق و مزایای وی را دوباره به طور کامل به پرداخت نمود.

۶- اخراج

آخرین راه حل در رابطه با کارمند ناراحت و مسئله آفرین، اخراج وی از سازمان است. بارها اشاره شد که باید فقط در موارد استثنایی یا به خاطر ارتکاب به تخلفات بسیار مهم، اقدام به اخراج کارمند نمود. ولی در مواردی نیز رفتار کارمند باعث گسیختگی امور در سازمان می گردد و تنها راه چاره این است که بلافاصله عذر او خواسته شود. از آنجا که اخراج از کار و از دست دادن شغل ضربه روحی شدیدی به فرد وارد می کند و حتی ممکن است مسیر زندگی او را تغییر دهد، تصمیم درباره اخراج کارمند باید با تعامل بسیار و بعد از بررسی تمام جوانب اتخاذ گردد.