

خلاصه کتاب مدیریت منابع انسانی

سیدحسین ابطی

فصل اول

با یک نگرش سیستمی به سازمان و مدیریت در می‌یابیم که موفقیت هر سازمان در گرو تلفیق منابع وارده به یک سازمان یعنی نیروی انسانی، سرمایه، تکنولوژی، مواد اولیه و اطلاعات در جهت نیل به اهداف سازمانی است.

با نگرش مجدد در می‌یابیم که انسان در واقع مهمترین عامل در جهت نیل به اهداف سازمانی به شمار می‌رود. زیرا سایر منابع به خودی خود نخواهند توانست اهداف سازمانی را تحقق بخشند. در یک سیستم سازمانی مدیران تولید سعی در بهبود کیفی و کمی تولیدات، مدیران صنعتی سعی در بهبود سیستم‌ها و روشها، مدیران امور مالی سعی در تهیه سرمایه و استفاده مطلوب از آن و مدیران منابع انسانی سعی در ارائه برنامه‌هایی جهت هماهنگی بین اهداف سازمان و نیروهای انسانی و تأمین اهداف سازمانی دارند.

فلسفه مدیریت منابع انسانی

فلسفه مدیریت منابع انسانی بر این اساس استوار است که از یک طرف، نیل به اهداف سازمانی را در گرو تأمین نیازهای انسانی و از طرفی دیگر، تأمین نیازهای انسانی را در گرو نیل به اهداف سازمانی می‌داند. بر اساس این طرز تفکر سازمان و افراد آن به هم متکی هستند.

مفهوم مدیریت منابع انسانی

مدیران منابع انسانی نه تنها در مقابل نیروهای انسانی یک سازمان مسئولند بلکه از طرف دیگر در مقابل مدیران رده بالای سازمان نیز مسئولیت دارند و در واقع باید بتوانند ارتباط بین این دو را قوت بخشند. گاهی مدیران منابع انسانی در حیطه کاری خود ممکن است به مسائلی برخورد کنند که برای آنها پاسخی صحیح که مورد قبول همگان باشد وجود نداشته باشد. در این حالت است که آنها باید قدرت تشخیص و تجزیه و تحلیل مسائل را داشته و با اقدامات خود نه حق و حقوق نیروهای انسانی را به مخاطره بیاندازند و نه حق و حقوق سازمان را.

تاریخچه و نقش مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی در سال ۱۹۷۰ مطرح گردیده و با مفاهیم قبلی خود یعنی مدیریت امور پرسنلی، اداره امور کارکنان، روابط صنعتی و یا روابط کار متفاوت است و در واقع همه این مفاهیم را دربر می‌گیرد. قبل از اینکه مدیریت منابع انسانی به صورت تخصصی ویژه درآید در گوشه و کنار دنیا افرادی بودند که در جهت حمایت از کارکنان اقداماتی انجام می‌دادند. رابرت لون یکی از کارخانه داران انگلیسی در سال ۱۸۰۰ اولین بار نیازهای نیروی انسانی در سازمان را مورد بررسی قرار داد و از بهبود شرایط محیط کار سخن گفت. هانری فایول (۱۹۳۵-۱۸۴۱) اصولی را برای مدیریت بیان نمود، از جمله پرداخت حقوق و دستمزد، رعایت عدل و انصاف، ایجاد روحیه همکاری دسته جمعی و ... که بیانگر توجه

وی به انسان‌ها بود. تیلور (۱۹۱۷-۱۸۵۶) روش‌های علمی نوین را جایگزین روش‌های غیرعلمی کرد، گزینش‌های علمی و آموزش را توصیه نمود، مسئله همکاری نیروهای انسانی با مدیران و در نهایت تقسیم کار و مسئولیت بین مدیران و کارکنان که همگی تقویت کننده افکار مدیریت منابع انسانی بود. التون مایو (۱۹۴۹-۱۸۸۰) بنیانگذار نهضت روابط انسانی می‌باشد که اهمیت تأثیر گروه‌های غیررسمی را در رفتار کارکنان نشان داد (مطالعات هاثورن). چستر بارنارد (۱۹۶۱-۱۸۸۶) معتقد است که هر سازمانی دارای هدف است اما این مسئله به تنهایی موجب تمایل منابع انسانی به همکاری نمی‌شود، مگر اینکه این هدف را کلیه اعضای سازمان بپذیرند. به عقیده هربرت سایمون در افکار، رفتار و تصمیم‌گیری‌های یک فرد تعداد زیادی عوامل غیرمنطقی، عاطفی و ناخودآگاه وجود دارد. او می‌خواست شرایط سازمانی را به طریقی طرح ریزی نماید که افراد در تصمیمات خود تا حد امکان از عواطف و احساسات و عوامل خود ناآگاهانه دور و به عقل و منطق نزدیکتر شوند. پیتر دراگر مبتکر شرکتهای بزرگ چندملیتی، معتقد بود که شرکتها با پذیرفتن ارزشهای شناخته شده بایستی به موسسات اجتماعی تبدیل گردند و در فعالیتهای روزانه خود به تعهدات اجتماعی عمل نمایند.

جایگاه امروزی مدیریت منابع انسانی

تحقیقات نماینگر این واقعیت است که رابطه‌ای قوی بین انجام وظایف و مسئولیت‌های اقتصادی یک سازمان از یک طرف و عملکرد واحد منابع انسانی از طرف دیگر وجود دارد. در سازمان‌های اداری کشور ما، مدیران منابع انسانی در واقع، همان مدیران امور اداری هستند و متأسفانه در عمل مشاهده می‌شود که اغلب آنها فاقد تخصص در این زمینه می‌باشند. مدیران منابع انسانی نیاز به سوابق علمی و عملی وسیعی در زمینه‌های مدیریت و روانشناسی، جامعه‌شناسی، اقتصاد، فلسفه و در زمینه‌های عقیدتی، سیاسی و فرهنگی دارند. در سطح کلان اداره وظایف منابع انسانی دولت بر عهده سازمان امور اداری و استخدامی کشور و برای کارکنان مشمول قانون کار، به عهده وزارت کار و تأمین اجتماعی می‌باشد.

اهداف مدیریت منابع انسانی

هدف مدیریت منابع انسانی عبارت است از افزایش کارایی نیروهای انسانی در سازمان که این هدف می‌تواند راهنمای مطالعه و کاربرد اصول و مبانی مدیریت منابع انسانی باشد. در عمل مدیران منابع انسانی اهدافی را برای سازمان خود ترتیب داده و آنها را دنبال می‌کنند. این چهار هدف به شرح زیر است: هدف اجتماعی: احساس مسئولیت نمودن در مقابل نیازهای جامعه و ایجاد اعتبار برای سازمان و کارکنان آن جامعه، هدف سازمانی: احساس مسئولیت نمودن در مقابل اهداف سازمانی، هدف وظیفه ای: احساس مسئولیت نمودن در قبال وظایف و مسئولیت‌هایی که به عهده واحد امور اداری است. هدف اختصاصی: احساس مسئولیت در قبال اهداف شخصی کارکنان سازمان.

وظایف و مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی

وظایف عمومی: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل
وظایف اختصاصی: (۱) جذب و گزینش، (۲) آموزش و توسعه منابع انسانی، (۳) طراحی سیستم‌های حقوق و دستمزد، (۴) شناخت استعدادها، علائق، انگیزه‌ها و شخصیت نیروهای انسانی از طریق ارتباطات (۵) نگهداری تن و روان منابع

انسانی (۶) فعل و انفعالات و جابجایی‌های پرسنل، (۷) نظم و انضباط و رسیدگی به شکایات (۸) ارزشیابی شایستگی کارکنان (۹) برنامه‌ریزی نیروی انسانی، (۱۰) اقدامات مربوط به از کارافتادگی، بازنشستگی و مستمری بگیری کارکنان

فصل دوم؛ تجزیه، طراحی و طبقه‌بندی شغل

تجزیه شغل در واقع فرایندی است برای جمع‌آوری اطلاعات شغلی و درک ماهیت مشاغل موجود در سازمان که می‌تواند سنگ زیربنای اداره امور پرسنلی در یک سازمان باشد. طراحی شغل عبارت است از ترکیب و تلفیق اجزای لازم و بلامعنی شغل با صفات، خصوصیات و ویژگی‌های شاغلین جهت ایجاد پست‌های سازمانی به طریقی که آن پستها بتوانند انتظارات کارکنان و مدیریت را فراهم آورند و طبقه‌بندی مشاغل عبارت است از دسته‌بندی مشاغل و قرار دادن مشاغلی که دارای صفات و خصوصیات مشترکی در یک طبقه هستند.

تجزیه شغل

بسیاری از اقدامات مربوط به سازماندهی بر اساس اطلاعاتی انجام می‌شود که از تجزیه شغل به دست می‌آید. به طور کلی می‌توان گفت تجزیه شغلی عبارت است از جمع‌آوری اطلاعات به منظور پی بردن به ماهیت مشاغل در یک سازمان که نتایج حاصل از آن فرمهای شرح شغل و شرایط احراز مشاغل است. کاربردهای گوناگون تجزیه و تحلیل شغل به شرح جدول ۱ می‌باشد.

جدول ۱: کاربردهای گوناگون تجزیه و تحلیل

در رابطه با کارکنان	در رابطه با نیازهای سازمانی	در رابطه با قوانین و مقررات	رابطه صنعتی
جذب و گزینش	تجزیه و تحلیل سازمانی	بهداشت و درمان	طراحی و مهندسی
آموزش	بهبود و بازسازی سازمان	حفاظت و ایمنی	طراحی روشها
انتصاب	طراحی و توسعه مشاغل	رفع تبعیضات	قراردادهای کاری
ارزشیابی	برنامه‌ریزی نیروی انسانی		
حقوق و دستمزد	مدیریت حقوق و دستمزد		
شکایات			
انضباط			
ترفیعی			
انتقال			
مشاوره‌های شغلی			
برنامه‌ریزی و توسعه شغلی			

برخی از اصطلاحات تجزیه شغل

کار: عبارت است از اجزای تشکیل دهنده یک وظیفه

وظیفه: قسمتی از فعالیت‌های جسمی و فکری که بر عهده فرد در سازمان گذاشته می‌شود.

شغل: عبارت است از وظایف مشابه و مرتبطی که به عهده یک فرد در مقابل دریافت حقوق و دستمزد گذارده می‌شود.
پست: عبارت است از جایگاه سازمانی افراد.

شرح شغل: عبارت است از خلاصه‌ای از اطلاعات مربوط به یک شغل خاص که بتواند آن را بشناساند

شرایط احراز مشاغل: اطلاعاتی که از تجزیه شغل و شرح شغل بدست آمده و در واقع شرایط لازم در فردی را بیان می‌کند که بتواند شغل را به خوبی انجام دهد.

حرفه: گروهی از مشاغل مشابه

روشهای تجزیه شغل

روشهای بسیاری مانند مشاهده مستقیم، مصاحبه با شاغلین، روسا، مرئوسین و همکاران آنها، پرسشنامه، بررسی سوابق موجود و یا تلفیقی از روش‌های فوق برای انجام تجزیه شغل و جمع‌آوری اطلاعات به کار می‌رود.

الف) مشاهده: ممکن است به دو صورت باشد: حضور در محیط واقعی کار و مشاهده حضوری که در این صورت امکان ثبت کلیه فعالیت‌های شاغلین وجود دارد. راه دیگر برای مشاهده فعالیت‌های شغلی می‌تواند استفاده از عکسبرداری، فیلمبرداری، ویدئو و ... باشد. با مشاهده اطلاعات موثقی جمع‌آوری می‌شود اما به وقت و هزینه زیادی نیاز دارد.

ب) مصاحبه: مصاحبه‌های تجزیه شغلی به سه نوع تقسیم می‌شوند؛ مصاحبه طرح‌ریزی شده که همه سوالات از قبل معلوم است، مصاحبه نیمه طرح‌ریزی شده که سوالات از قبل تنظیم شده و مصاحبه‌گر می‌تواند در خلال مصاحبه سوالات مرتبط دیگری نیز بپرسد، مصاحبه طرح‌ریزی نشده که استفاده از هر کدام از این انواع به نوع و سطح مشاغلی بستگی دارد که مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند.

ج) پرسشنامه: یکی از ساده‌ترین، کم‌خرج‌ترین و معمول‌ترین روشها برای جمع‌آوری اطلاعات است. این روش در جوامع وسیع‌تر آماری کاربرد دارد. در پرسشنامه سوالات باید کوتاه، صریح، جامع و کامل و دربرگیرنده کلیه عوامل مربوط به شغل باشد. گاهی ممکن است پرسشنامه‌ها به طریق چک لیست تهیه و تنظیم گردد. برای این منظور فهرست کاملی از وظایف، مسئولیت‌ها، روش کار و ابزارآلات مورد استفاده، روابط شغلی، محیط کاری و ... تهیه و برای شاغلین ارسال می‌گردد تا با گذاردن علامت چک (✓)، نظرات خود را در لیست مربوطه منعکس نمایند.

د) بررسی سوابق گذشته

استفاده از این روش زمانی که تجزیه و تحلیل کنندگان آشنایی کافی به مشاغل نداشته باشند، بهتر است در اولین مرحله تجزیه شغل انجام پذیرد.

مراحل مطالعه و بررسی سوابق گذشته در تجزیه و تحلیل شغل شامل:

- تجزیه و تحلیل کلی سازمان در مورد اهداف و روشهای نیل به آن
- مطالعه اسناد و مدارک سازمانی در ارتباط با تاریخچه ایجاد شغل در سازمان
- بررسی و مطالعه شغل در سازمانهای مشابه
- مطالعه شرح شغل و شرایط احراز آن در صورت وجود
- مطالعه فرهنگ و عناوین حرفه‌ای
- و سایر اسناد و مدارک کتبی موجود در سازمان

نتایج حاصل از تجزیه شغل

نتایج حاصل از تجزیه شغل در واقع همان فرمهای شرح شغل و شرایط احراز شغل می‌باشد. جملات موجود در فرمهای شرح شغل و شرایط احراز شغل باید گویا، رسا و قابل فهم باشند و در آنها از کلمات مبهم و دو پهلو استفاده نشود. در فرمهای شرح شغل حداقل باید اطلاعاتی از قبیل عنوان شغل، تعریف و اهداف آن، گروه پایه و حقوق و مزایای متعلق به آن، واحد مربوطه، محل کار، سرپرست مستقیم، شرایط محیط کار، مسئولیت‌های مالی و غیرمالی، وظایف مستمر و غیرمستمر با ذکر زمان لازم برای انجام آن به خوبی تشریح شده باشد. فرم شرایط احراز شغل شامل مشخصه‌های فردی و مهارتها برای انجام موفق شغل از فرم شرح شغل تهیه می‌شود. در این فرم باید از اغراق شرایط لازم برای احراز مشاغل جدا خودداری شود چون ممکن است تعداد نامزدهای متقاضی آن شغل را تقلیل دهد یا موجب انتصاب شخصی با توانایی بالاتر از حد نیاز شغل شود.

کاربردهای مختلف تجزیه و تحلیل شغل

الف) جذب و گزینش: با مطالعه و بررسی دقیق فرمهای مذکور می‌توانند مصاحبه‌ها و آزمونهای استخدامی را متناسب با مشاغل پیش‌بینی و طراحی نمایند.

ب) آموزش و بهسازی

چنانچه در گزینش به افرادی برخورد شود که دانش، اطلاعات، مهارت و یا نوع رفتار خاص را برای انجام موفقیت آمیز شغل نداشته، با توجه به این اصل که برخی از افراد مستعد را می‌توان آموزش و سپس مورد استفاده قرار داد.

ج) رسیدگی به شکایات و ایجاد نظم

با استفاده از فرم شرح شغل می‌توان تداخل وظایف و مسئولیت‌ها را از بین برد، روشها با استانداردهای انجام کار را مشخص نمود، روابط رسمی بین کارکنان را تعیین کرد و کم کاری‌های آشکار و پنهان را برطرف کرد. فرمهای شرح شغل در زمان استخدام افراد باید به آنها ارائه گردد تا چنانچه در حین انجام وظیفه خلاف آن عمل نمایند، تنبیه شوند.

طبقه‌بندی مشاغل

طبقه‌بندی برای رفع مشکلات مربوط به شناخت مشاغل و بالاخص محاسبه و تعیین حقوق و دستمزد در مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. طبقه‌بندی مشاغل عبارت است از دسته‌بندی مشاغل و قرار دادن مشاغلی که دارای صفات و خصوصیات مشترکی هستند در یک طبقه که معمولاً مشاغلی که دارای ویژگی‌های زیر باشند در یک طبقه قرار می‌گیرند: بتوان آنها را تحت نام یا عنوان واحدی قرار داد - بتوان برای تصدی آنها شرایط احراز تقریباً مشابهی در نظر گرفت - بتوان برای گزینش متصدیان آنها از قسمت‌های مشابه استفاده نمود - بتوان برای آنها حداقل و حداکثر حقوق و دستمزد در نظر گرفت.

برخی از اصطلاحات طبقه‌بندی شغل

رسته شغلی: مجموعه رسته‌های فرعی مشاغل، رشته و طبقات شغلی که از لحاظ نوع کار و حرفه وابستگی نزدیکی به هم داشته و با یکدیگر یک کادر وسیع حرفه‌ای را تشکیل می‌دهند.

رسته فرعی: عبارت است از رشته‌های شغلی که از لحاظ نوع کار، حرفه و شرایط احراز وابستگی بیشتری نسبت به هم داشته باشند.

رشته شغلی: یک یا چند طبقه شغلی که از لحاظ نوع کار تا حدی یکسان و مشابه بوده و لکن از نظر ارزش و اهمیت و صعوبت انجام کار دارای سطوح و مراتب مختلفی باشند.

طبقه شغلی: یک یا چند پست که از نظر وظایف و مسئولیت‌ها و دشواری کار با یکدیگر مشابه باشند.

گروه شغلی: سطوح مختلف طبقات شغلی که حداقل و حداکثر حقوق طبقات شغلی مربوط را تعیین می‌نماید.

طراحی شغل یکی از مهمترین کاربردهای تجزیه و تحلیل شغل است که در آن باید به عناصر سازمانی، عناصر محیطی و عناصر رفتاری توجه کامل گردد. توسعه شغل و غنی‌سازی شغلی دو تکنیک در طراحی مشاغلند غنی‌سازی به دو روش انجام می‌شود: غنی‌سازی افقی شغل که در واقع همان توسعه شغلی است و غنی‌سازی عمودی شغل که عبارت است از افزایش وظایف و مسئولیت‌های بیشتر در یک شغل که از نظر ماهیت ممکن است رابطه مستقیمی با وظایف و مسئولیت‌های قبلی نداشته باشد.

فصل سوم؛ نیرویابی، جذب و گزینش

نیرویابی، جذب و گزینش به دو علت ضروری می‌گردد. یکی گسترش اهداف سازمانها و دیگری ضایعات پرسنلی. گسترش اهداف سازمانی به دلیل گسترش نیاز جوامع است و ضایعات پرسنلی کاهش است که به دلایل گوناگون از قبیل بازنشستگی، از کار افتادگی، استعفا، فوت اخراج و یا انتقال ممکن است در نیروهای انسانی ایجاد گردد. نیرویابان سعی می‌کنند نیروهای انسانی واجد شرایط را بیابند و به طرف سازمان جذب نمایند البته شیوه‌های نیرویابی بستگی به سطح نیروهای انسانی مورد نیاز، شرایط و موقعیت زمانی و مکانی دارد.

نیرویابی

فرایند تحقیق و شناخت نیروهای انسانی که دارای استعدادهای بالقوه می‌باشند و تشویق آنان جهت استخدام در سازمان نیرویابی نامیده می‌شود.

قبل از نیرویابی در سازمان باید به این سوالات پاسخ داده شود که آیا پست خالی در سازمان وجود دارد؟ آیا این پست‌های خالی را می‌توان با کارکنان داخلی پر کرد یا به نیروی انسانی خارج از سازمان نیاز است؟ گاهی اوقات بدون استخدام نیروی جدید با استفاده از عوامل زیر می‌توان نیاز سازمان به نیروی انسانی را رفع نمود: (۱) تجدید نظر در کار: گاهی ممکن است با تجدید نظر در مشاغل، نیاز به پست خالی شده را منتفی نمود. بدین ترتیب که وظایف و مسئولیت‌های پست خالی را به دیگر پست‌های موجود منتقل و توسط کارکنان موجود به انجام رسانید (۲) استفاده از اضافه کاری: گاهی حجم کارها را می‌توان با استفاده از اضافه‌کاری افزایش داد (۳) واگذاری کار به منابع خارج از سازمان: در صورتی که میزان ترک شغل برای سازمان و مدیریت مشکل‌آفرین باشد و برای جایگزین نمودن یک پست خالی، پست دیگری خالی گردد، در آن صورت انعقاد قرارداد با شرکت‌های دیگر که توانایی و تخصص بیشتری برای انجام کارها دارند منطقی به نظر می‌رسد.

سیاست‌های کلی نیرویابی

الف) نیرویابی از داخل سازمان:

محاسن: تحریک کارکنان به ارتقای میزان دانش، مهارت و نوع رفتار خود به منظور تصدی مشاغل بالاتر در سازمان، تقویت روحیه و حس وفاداری کارکنان نسبت به سازمان، تقلیل هزینه‌های نیرویابی، جذب و گزینش، تقلیل خطر ریسک ورود افراد ناباب به سازمان.

معایب: جلوگیری از ورود افراد و افکار جدید به سازمان، تقویت ارتباطات غیر رسمی در سازمان، امکان تقلیل کیفی و کمی کالا و یا خدمات ارائه شده.

ب) نیرویابی از خارج سازمان:

محاسن: ورود افکار و افراد جدید در یک سازمان، تضعیف روابط غیر رسمی در سازمان، افزایش کیفی و کمی خدمات و یا کالاهای تولید شده.

معایب: افزایش هزینه‌های نیرویابی، جذب، گزینش و آموزش کارکنان، افزایش خطر ورود افراد ناباب به سازمان، تضعیف روحیه کارکنان.

شیوه‌های نیرویابی

آگهی در داخل سازمان، آگهی در روزنامه‌های محلی، استفاده از مراکز کارپابی دولتی، مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای جوانان، توصیه کارکنان داخل سازمان، مقامات محلی مسئول کاریابی، مراجعه به مراکز علمی و آموزشی، موسسات کاریابی خصوصی، استفاده از سازمانهای مشابه.

جذب

جذب دومین قدم پس از یافتن نیروهای انسانی است. منظور از جذب نیروهای انسانی انجام یک سلسله عملیاتی است که پس از یافتن نیروهای انسانی مورد نیاز سازمان، نظر آنان را به سازمان و استخدام در آن جلب نماید. هر چه تعداد بیشتری جذب سازمان شوند بدیهی است امکان گزینش نیروهای بهتر افزایش می‌یابد. عوامل زیر می‌تواند امکان جذب نیروهای بهتر بویژه در مناطق محروم را افزایش دهد: نحوه مصاحبه و برخورد اولیه با نیروهای متقاضی کار - میزان حقوق و مزایای پرداختی - طرحهای بیمه، بازنشستگی و از کار افتادگی - بورسهای تحصیلی پس از چند سال خدمت - برنامه‌های رفاهی و تفریحات سالم - امکانات ترابری - تعطیلات طولانی - امکان توسعه و پیشرفت - نوع وظایف و مسئولیت‌های محوله - امکان فعالیت‌های بیشتر اقتصادی.

گزینش

انتخاب از بین نیروهایی که جذب سازمان شده‌اند امری بسیار مهم و حیاتی می‌باشد. گزینش مرحله‌ای است برای تشخیص و مقایسه شرایط متقاضیان شغلی با شرایط احراز مشاغل به منظور انتخاب بهترین نامزد از میان نامزدهای مورد نظر برای تصدی شغلی مربوطه. نسبت گزینش عبارت است از رابطه بین تعداد متقاضیان شغلی استخدام شده به جمع کل متقاضیان شغلی. نسبت گزینش با توجه به نوع سازمان، نوع مشاغل و سطح آنها ممکن است بالا یا پایین باشد. نسبت گزینش بالا مثل ۱/۲۵ یعنی از ۲۵ نفر یک نفر انتخاب می‌شود. نسبت گزینش پایین مثل ۱/۲ یعنی گزینش یک نفر از بین دو نفر. برای بالا بردن نسبت گزینش بایستی از تقویت برنامه‌های نیرویابی و جذب استفاده نمود.

گامهای گزینش

۱. **مصاحبه مقدماتی:** توسط نیرویابان و یا کارگزینی‌های سازمانها انجام می‌شود که کوتاه‌مدت بوده و هدف آن پی بردن به عمق شرایط متقاضی شغل نیست. بلکه ظاهر، رفتارهای ظاهری، نحوه بیان و استدلال و تا اندازه‌ای نوع و میزان تحصیلات بررسی می‌شود.
۲. **تکمیل فرم درخواست شغل:** به منظور کسب اطلاعات مورد نیاز و طبقه‌بندی شده از متقاضیان شغلی به کار می‌رود که هر واحد فرم مخصوص به خود دارد.
۳. **ارائه اسناد و مدارک لازم توسط متقاضی**
۴. **انجام تحقیقات لازم:** این تحقیقات باید با روشهای علمی صحیح و با استفاده از کارشناسان مجرب و کارآزموده انجام پذیرد که معمولاً با هدف بررسی صحت اطلاعات مندرج در فرم درخواست شغل انجام می‌شود
۵. **انجام آزمونهای فیزیکی:** آزمونهای فیزیکی سه هدف را دنبال می‌کنند. اولاً قدرت فیزیکی متقاضی شغل را مشخص می‌نمایند. دوماً سازمانها را از ادعاهای بعدی کارکنان در مورد بیماریهای ناشی از محیط کار که ممکن

است قبل از ورود به سازمان دچار آن بوده اند مصون می‌دارد و سوماً از ورود افراد با بیماریهای واگیر به سازمان جلوگیری می‌کند.

۶. **انجام آزمون‌های استخدامی:** ابزاری برای سنجش عوامل روحی و روانی متقاضیان، قدرت یادگیری، بهره هوشی، درون‌گرایی، قابلیت انطباق و ... است.

۷. **مصاحبه استخدامی:** گفتگوی حضوری بین متقاضی شغل و نماینده سازمانهای استخدام کننده به منظور کسب اطلاعات بیشتر در مورد شرایط و ویژگیهای داوطلبین شغل و ارائه اطلاعات لازم در مورد سازمان به آنهاست. بنابراین هدف مصاحبه‌ها اولاً جمع‌آوری اطلاعات لازم در مورد متقاضی، دوماً دادن اطلاعات مورد نیاز در مورد سازمان و شغل به متقاضی و سوماً ایجاد جو صمیمت و صداقت که دو طرف بتوانند به راحتی تصمیمات خود را بر اساس واقعیت بگیرند.

مصاحبه‌های استخدامی را از نظر نوع به پنج دسته می‌توان تقسیم نمود:

- ۱) **مصاحبه طرح‌ریزی شده:** روش و سوالات مصاحبه از قبل تهیه می‌شود.
- ۲) **مصاحبه آزاد:** از قبل طراحی نشده و مصاحبه کننده با توجه به تجربیات خود و بر اساس موقعیت سوالاتی که به نظرش می‌رسد را مطرح می‌کند.
- ۳) **مصاحبه ترکیبی:** از هر دو نوع مصاحبه طرح‌ریزی شده و آزاد اقتباس شده، در واقع یک سری سوالات از قبل طرح شده و مصاحبه کننده هم آزاد است که سوالاتی را بنا به موقعیت مطرح نماید.
- ۴) **مصاحبه گروهی:** این نوع مصاحبه معمولاً برای مشاغل سطوح بالای سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد زیرا مستلزم وقت و انرژی و هزینه‌ی بیشتری است. معمولاً در آن تعداد مصاحبه کنندگان بین ۳ تا ۵ نفر بوده و اغلب دارای تخصص‌های مختلفی هستند که هر کدام از آنها متقاضی را از جنبه مختلفی مورد ارزیابی قرار می‌دهند.
- ۵) **مصاحبه همراه با فشارهای عصبی:** در این نوع مصاحبه، مصاحبه‌گر به جای جمع‌آوری اطلاعات سعی دارد در موقعیت‌های گوناگونی که ممکن است متقاضی با او مواجه شود، عکس‌العمل‌های روحی - روانی و یا عصبی متقاضی را مورد مشاهده قرار دهد.

نحوه انجام مصاحبه: در مصاحبه‌های استخدامی باید مصاحبه‌گران به آنچه که متقاضیان شغلی می‌گویند کاملاً گوش کرده، کلیه حالات، رفتارها و عکس‌العمل‌های متقاضیان شغلی مورد مشاهده و توجه قرار گیرد. در مصاحبه سوالاتی که مطرح می‌گردد نباید تهدید کننده، مشکوک، گمراه کننده، گیج کننده و از این قبیل باشد و همچنین اطلاعات و حقایق جمع‌آوری شده نباید مورد تفسیر و تعبیر شخصی مصاحبه کنندگان قرار گیرد.

استراتژیهای مصاحبه

- ۱) استراتژی صمیمی و صادق: مصاحبه‌گران سعی در ایجاد جوی صمیمی و صادق به منظور نیل به اهداف مصاحبه دارند.
- ۲) استراتژی حل مشکل: مشکل خاصی به متقاضی ارائه شده و از وی خواسته می‌شود راه‌حلهایی را ارائه دهد تا میزان دانش و مهارت‌ها مورد سنجش قرار گیرد.
- ۳) استراتژی استرس: عبارت است از قرار دادن متقاضی شغل در موقعیت‌های فشار روحی - روانی و یا عصبی به منظور مشاهده عکس‌العمل‌ها و یا رفتارهای متقابل او.
- ۴) استراتژی تلخ و شیرین: شباهت بسیاری با استراتژی صمیمی و صادق دارد. در اینجا معمولاً مصاحبه توسط دو نفر انجام می‌شود که یک نفر رفتاری خشن و استرس‌زا و نفر دوم برعکس رفتاری خوشایند دارد که به منظور کسب اطلاعات بیشتر از این استراتژی استفاده می‌شود.

معیارهای گزینش

معیارهای سازمانی: مربوط به خصوصیات و ویژگی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز شغل در سازمان است.

معیارهای اخلاقی: یک سلسله رفتارهای قابل قبول جوامع انسانی است مثل خوش برخوردی، رعایت حق تقدم، احترام به قوانین و مقررات.

معیارهای ارزشی: که زیربنای دو معیار سازمانی و اخلاقی در جوامع الهی است از قبیل اعتقاد به حیات بعد از مرگ، بهشت و دوزخ. از جمله معیارها در فرهنگ اسلامی تقوی، تعهد و توانایی انجام کار می‌باشد.

فصل چهارم؛ آموزش و توسعه منابع انسانی

آموزش در جهت یادگیری انجام می‌شود، یادگیری یک تغییر دائمی در رفتار یا الگوی رفتاری می‌باشد که از تجربه ممتد ناشی می‌شود. پس باید ابتدا بدانیم افراد چگونه یاد می‌گیرند و یادگیری آنها از چه اصولی تبعیت می‌کند.

تئوری‌ها و نظریه‌های یادگیری

تئوری محرک- پاسخ: که تئوری رفتارگرایان هم نامیده می‌شود معتقد است که یادگیری در نتیجه ارتباط محرک- پاسخ اتفاق می‌افتد و اگر پاسخ‌ها مطلوب ما باشند موجب تقویت انگیزه برای تکرار مجدد آن کار خواهد شد.

مکتب گشتالت: تأکید بسیاری به کل‌نگری دارد، این مکتب بیان می‌دارد برای ارتقای میزان یادگیری قسمت‌های گوناگون یک برنامه آموزشی باید متشکل از مباحث با معنی و مرتبط با کل برنامه‌های آموزشی باشد.

تئوریهای یادگیری اجتماعی: به اهمیت مراودات اجتماعی می‌پردازد و بیان می‌دارد که هر چیزی را که بتوان با تجربه مستقیم آموخت ممکن است با مشاهده مستقیم هم آموخت.

تئوری آسان‌سازی: تأکید بر مشارکت دادن آموزش‌گیرندگان در مراحل آموزشی دارد.

اصول یادگیری

راهنمایی: راهنمایی نیاز به یادگیری از راه آموزش و خطا را کاهش می‌دهد.
استانداردهای عملکرد و آگاهی از نتایج کار: افراد باید از وظایف خود یا انتظارات سازمان آگاه باشند و نتایج کاری را به آنها یادآور داد.

یادداشت و پیگیری: یادداشت دوره‌های آموزشی موثر می‌تواند به صورت اضافه حقوق یا ترفیع باشد.
انگیزش: برای افزایش انگیزه کارکنان برای یادگیری می‌توان کارکنان را در برنامه‌ریزی، اجرا و نحوه ارزشیابی دوره‌های آموزشی مشارکت داد و سعی نمود محتوای دوره آموزشی با محتوای شغلی آنها مرتبط باشد.
انتقال: فرصت استفاده از آموخته‌ها را برای کارکنان در محیط کار باید فراهم آورد.

فرایند آموزش

- ۱) تعیین نیازهای آموزشی: که ممکن است به دلایل زیر به وجود آمده باشد: تغییر در خط مشی‌ها، ارائه محصولات و یا خدمات جدید، تغییرات در محیط خارجی سازمان، افزایش سوانح و حوادث در محیط کار، افزایش زیان و کاهش سوددهی، کمبود انگیزش. این نیازها ممکن است از طرف سرپرستان مستقیم، کارشناسان امور پرسنلی یا حتی خود افراد مشخص گردند.
- ۲) اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی: این اهداف باید به صورتی تدوین گردند که بتوان از آنها به عنوان معیارهایی جهت ارزیابی پایان دوره استفاده کرد.
- ۳) محتوای دوره‌ها: اینکه چه مطالبی در دوره باید گنجانده شود که بر اساس اهداف دوره‌ها که از تعیین نیازهای آموزشی منتج شده تعیین می‌گردند.
- ۴) اصول و مبانی یادگیری: اصولی که در پیش ذکر شد را باید در برنامه‌ریزی و اجرای دوره آموزشی دخالت داد.
- ۵) اجرا و ارزشیابی: خیلی از برنامه‌ها ممکن است نقایصی داشته باشند که در اجرا مشخص می‌شود. برای ارزشیابی دوره‌ها باید معیارهایی را در نظر گرفت: عکس‌العمل شرکت‌کنندگان در برنامه‌های آموزشی، نوع و میزان یادگیری حاصل از برنامه‌های مذکور، تغییرات رفتاری ایجاد شده، نتایج فردی و سازمانی.

روشها و فنون آموزش و توسعه

۱) روش‌های آموزش برای مشاغل کاربردی

- آموزش حین کار
- آموزش جواری: ایجاد مراکز مشابه با محیط کار و اختصاص آن به آموزش که در این صورت می‌توان برای آموزش برنامه‌ریزی دقیق‌تری داشت و از مربیان مجرب استفاده کرد اما از معایب آن واقعی نبودن محیط آموزش در مقایسه با محیط کار و نیاز به هزینه‌های بالا می‌توان نام برد.
- آموزش استاد-شاگردی: به طرف تعلیم و تربیت گرایش دارد مانند مشاغل جوشکاری، نجاری و ..

- دوره‌های اختصاصی: دوره اختصاصی ممکن است برای پارهای از کارکنان به صورت انفرادی در رابطه با انجام وظایف شغلی ضروری می‌باشد که امروزه با استفاده از نوارهای آموزشی، سمعی و بصری برگزار می‌شود.

۲) توسعه مدیریت و سرپرستی:

الف) مهارت‌های تصمیم‌گیری

- تمرینات داخل کازیه: در اینجا روی هر میز دو کازیه (جعبه چوبی) وجود دارد که یکی نامه‌های وارده در رابطه با مسائل و مشکلات سازمانی در اختیار فرد قرار می‌دهد که نسبت به آنها اقدام نمایند و دیگری نامه‌های صادره در آن قرار دارد. توانایی‌هایی که با استفاده از این روش در فرد ایجاد می‌شود شامل قضاوت‌های اجتماعی، درک و حساسیت اجتماعی در نامه‌نگاری و آمادگی برای قبول مسئولیت است.
- بازبهای مدیریتی: تصمیم‌گیری در حالت‌های نامطمئن را به فرد می‌آموزد.
- مطالعات موردی: معمولاً خلاصه‌ای از یک مسئله واقعی در سازمان است که این روش آموزش باعث خواهد شد کارآموزان بتوانند با سایر نظریات در موارد مذکور آشنا گردیده و پیشنهادات بهتر و منطقی‌تر را بپذیرند.

ب) مهارت‌های ارتباطی

- ایفای نقش: یک نوع شبیه‌سازی که از کارآموز خواسته می‌شود، نقشی را در ارتباط با یکی از مسائل و مشکلات مدیریت و سرپرستی بر عهده گیرد که نیاز به برقراری ارتباط با دیگران دارد. نقش‌های ایفا شده گاهی به وسیله نوار ویدئو ضبط و برای ارزیابی رفتارها مورد مشاهده قرار می‌گیرد.

- مدلسازی رفتاری: این روش بر اساس تئوری یادگیری اجتماعی می‌باشد که در آن کارآموز با یک مدل رفتاری خاص آشنا و نتایج حاصل آن رفتار برای آنها در قالب فیلم آشکار می‌شود. سپس از کارآموز خواسته می‌شود در موارد مشابه عیناً شبیه رفتارهای ارائه شده در فیلم را تکرار نماید.

- آموزش حساسیت: آموزش حساسیت شامل توسعه آگاهی‌های منابع انسانی در مورد الگوهای رفتاری خود و دیگران و بالاخص رفتارهایی که ممکن است خود و دیگران نسبت به آنها حساسیت داشته باشند، می‌شود. این روش شامل یادگیری‌های چهره به چهره انسانها در مورد رفتارهایشان و دید دیگران نسبت به آنهاست. در این روش به شرکت‌کنندگان دوره مکرراً آموزش داده می‌شود که صادق باشند، به فکر خود و دیگران باشند، تبعیضات نژادی را کاهش دهند، پویایی کار گروهی را درک کنند، مهارت‌های شنوندگی را افزایش دهند و اعتماد بنفس داشته باشند.

در روش آموزش حساسیت توجه به نکات زیر ضروری است: این آموزش نباید به وسیله مربیان بی تجربه و عوام فریب انجام شود، با این نوع آموزش نمی‌توان کلیه اختلالات رفتاری را اصلاح نمود، آموزش حساسیت نباید به تجزیه و تحلیل روحی-روانی گروه آموزشی بپردازد، حداکثر کاری که می‌توان در این دوره‌ها کرد کمک به افراد برای شناختن رفتارهایی که برای دیگران غیرقابل تحمل است و تشویق آنها به اصلاح این رفتارها است و آموزش حساسیت نمی‌تواند اصلاح رفتار شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی را تضمین نماید.

- تجزیه و تحلیل رفتارهای متقابل: حالات روانی سه گانه والد، بالغ و کودک در همه انسانها صرفنظر از سن، تجربه و تحصیلات آنها وجود دارد. برای برقراری ارتباط باید حالت روانی انسانها را شناخت و بر مبنای آن به برقراری ارتباط اقدام نمود

(ج) دانش شغلی

- تجربه حین کار

- راهنمایی خصوصی (مربیگری) موجب تقویت انگیزه در کارآموز و تقلیل مسائل یادگیری در عمل می‌شود اما مشکل آن کمبود وقت مدیران مجرب می‌باشد.

تحت مطالعه: در اینجا شخص معینی دقیقاً برای جایگزینی شاغل به طور آشکار نامزد می‌گردد و تا زمان خالی شدن آن پست در سازمان آموزش‌های عملی را می‌بیند.

(د) دانش سازمانی

- چرخش در مشاغل: اینکه کارآموز هر چند وقت یکبار در شغلی قرار گیرد مسلماً دانش سازمانی وی را افزایش می‌دهد. محاسن این روش عبارتند از: ایجاد دانش عمومی و تغییر در نحوه نگرش به سازمان، ورود افکار و عقاید جدید به واحدهای مختلف، تشویق همکاری بین واحدها، ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان، ایجاد زمینه‌های مناسب برای ارزشیابی و برداشتن مزایای سایر روشها از جمله آموزش حین کار.

مدیریت چندجانبه: در بعضی سازمان‌ها اعضای هیئت مدیره کوچک راه‌اندازی شده که به آنها اختیاراتی تفویض می‌شود تا تصمیم‌گیری نمایند و تصمیم خود را به عنوان شورای مشورتی به هیئت مدیره اصلی ارائه نمایند. یکی از شرایط احراز عضویت در هیئت مدیره اصلی نیز عضویت در هیئت مدیره کوچک است.

(ه) دانش عمومی

- دوره‌های ویژه: مثل دوره‌های دانشگاهی که مستلزم ترک محیط کار برای کارآموز است.

جلسات ویژه: مانند کنفرانسها، سمینارها و ... که با هدف افزایش معلومات عمومی برگزار می‌شود.

مطالعات منتخب: بسیاری از مدیران سطوح بالای سازمانی ممکن است به علت اشتغالات زیاد فرصتی برای شرکت در کلاسهای آموزشی یا مطالعه نداشته باشند که برخی سازمانها مطالبی را انتخاب و برای مطالعه به آنان ارائه می‌دهند.

(و) نیازهای ویژه انفرادی

- پروژه‌های ویژه: معمولاً برای رفع نقاط ضعف مدیران و سرپرستان، در انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عنوان مثال از مدیری در بودجه‌ریزی ضعیف است خواسته می‌شود که بودجه واحد خود را به تنهایی پیش‌بینی نموده و ارائه دهد.

- تکالیف گروهی: در گروه به هر کدام از اعضا کاری واگذار می‌شود و هدفش آموزش فرهنگ کار گروهی می‌باشد.

فصل پنجم: حقوق و دستمزد

حقوق و دستمزد عبارت است از وجه نقد و یا هرگونه مزایای غیر نقدی که کارکنان در مقابل انجام کار از کارفرما دریافت می‌دارند. البته دستمزد برای کارگران است که معمولاً بر اساس ساعت، روز هفته و یا تکه‌کاری محاسبه و پرداخت می‌گردد و حقوق برای کارمندان است که معمولاً بر مبنای ماهیانه برای انجام کارهای جسمی و فکری محاسبه و به آنان پرداخت می‌گردد.

اصطلاحات حقوق و دستمزد

دستمزد: مبلغ خالصی که به کارگر در مقابل ساعت کار، روز کاری و یا میزان مشخصی از کار، پرداخت می‌شود.
حقوق: مبلغ خالصی که به کارمند در مقابل کار فکری یا جسمی یا ترکیبی از این دو به صورت ماهانه یا سالانه پرداخت می‌شود.

مزایا: کلیه امتیازات از قبیل کمکهای غیرنقدی، مدد معاشی مرخصی، بیمه و... که جدای از حقوق و دستمزد پرداخت می‌شود.

هزینه زندگی: مبالغی است که یک نفر یا یک خانوار به طور معمول و عادت برای زندگی خود در یک محدوده زمانی مصرف می‌کند.

سطح زندگی: میزان و درجه استفاده از کالا، خدمات و امکانات زندگی در یک جامعه و یا یک طبقه از مردم متناسب با نیازهای زندگی و آسایش و رفاه در زندگی روزمره است.

تورم: شرایطی که در یک جامعه میزان نقدینگی و یا پول در جریان بدون تناسب با رشد و تولیدات داخلی افزایش می‌یابد.

نظریه‌های حقوق و دستمزد

(۱) نظریه عرضه و تقاضا: حقوق و دستمزد بر اساس قوانین عرضه و تقاضا محاسبه می‌گردد. که دو حالت برای این نظریه وجود دارد یکی اینکه هرگاه میزان ارائه کالا و یا خدمات معینی به بازار افزایش یابد و مصرف آن ثابت بماند و یا کاهش یابد، ارائه کنندگان آن کالا و یا خدمات خاص بالاجبار باید قیمت کمتری را درخواست نمایند و چنانچه برعکس باشد مسلماً قیمت‌ها افزایش می‌یابد و حالت دوم این نظریه در رابطه با عرضه و تقاضای نیروی کار به بازار است. بدین ترتیب که هرگاه عرضه نیروی انسانی به بازار بیشتر گردد و نیاز به آن ثابت بماند نرخ حقوق و دستمزد به علت فراوانی نیروی کار تقلیل می‌یابد. این نظریه هیچ‌گونه نگاهی به مهارت‌ها و تخصص‌های نیروی انسانی ندارد.

(۲) سندیکاها، اتحادیه‌ها و کنفدراسیون‌ها: سندیکا سازمانی است که به منظور ضبط منافع حرفه‌ای و بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی به وسیله کارگران یک حرفه و یک کارگاه، کارفرمایان یک حرفه و یا یک صنعت و همچنین صاحبان مشاغل آزاد تشکیل می‌گردد. ائتلاف چند سندیکا تشکیل یک اتحادیه و ائتلاف چند اتحادیه

تشکیل یک کنفدراسیون می‌دهد که آنها از طریق کنترل عرضه نیروی کار به بازار کارفرمایان را مجبور به پرداخت بیشتر می‌کند. ولی اگر اینها نیز از هدف خود که احقاق حقوق عالمان کار می‌باشد منحرف گردند در بلندمدت آثار نامطلوبی بر جامعه می‌گذارند.

۳) نظریه قدرت پرداخت: سندیکا و اتحادیه‌ها اغلب نظریه قدرت پرداخت را ملاک مذاکرات خود قرار می‌دهند. طبق این نظریه سازمان در حد توان خود پرداختها را تعیین می‌کند ولی در عمل مشاهده می‌شود حتی سازمانهای دارای قدرت پرداخت بالا، پرداختی‌ها را بر اساس قوانین عرضه و تقاضا تعیین می‌کنند.

۴) کارایی: بر اساس این نظریه میزان حقوق و دستمزد عواملان کار بر اساس افزایش بازدهی و کارایی آنان افزایش می‌یابد که اقدام مقطعی برای مبارزه با آثار تورم است. اما استفاده از این نظریه هم مشکلاتی در پی دارد از جمله تسریع در افزایش حقوق و دستمزد، تقلیل استانداردهای تولید برای پرداخت حقوق و دستمزد، عدم وجود روش دقیق و مورد قبول همگان برای سنجش کارایی، کاهش میانگین تولید سالانه. علت افزایش تولید ممکن است تکنولوژیهای مورد استفاده باشد نه نیروی انسانی.

۵) قوانین و مقررات دولتی: از جمله حداقل حقوق و دستمزد، شرایط محیط کار، ساعات کار، قوانین و مقررات بیمه، بازنشستگی و از کارافتادگی و سایر مزایای عادی را برای عاملان کار تعیین می‌نماید.

۶) هزینه زندگی: طبق این نظریه بین سطح پرداختی و هزینه‌های زندگی رابطه نزدیکی وجود دارد. استفاده از این روش با مشکلات فراوانی همراه است: اولاً فرمول مشخصی برای سنجش حقوق و دستمزد پایه وجود ندارد، ثانیاً با این روش حقوق و دستمزد پولی افزایش می‌یابد اما حقوق و دستمزد واقعی افزایش نمی‌یابد، ثالثاً روش محاسبه نرخ تورم ممکن است مورد قبول همگان نباشد، رابعاً این روش خود باعث افزایش نرخ تورم می‌شود و خامساً نظام شایستگی را مختل می‌کند.

اجزای تشکیل دهنده حقوق و دستمزد: الف) ارزش کار بر حسب نیاز جامعه ب) عوامل کار ج) عوامل شخصی د) عوامل جنبی

ارزش کار بر حسب نیاز جامعه: چنانچه ارزش کار یعنی کالا و خدماتی که به جامعه ارائه می‌گردد از زمره نیازهای اساسی جامعه باشد ارزش آنها بیشتر است چون نیاز جامعه به آن بیشتر است.

عوامل کار: عوامل کار شامل مهارت، مسئولیت، مساعی و شرایط محیط کار است.

مهارت: تسلط عملی و شناخت لازم برای انجام شغل مانند تحصیلات، تجربه و دوره‌های آموزشی.

مسئولیت: جوابگویی برای عوامل مختلف از قبیل افراد، اموال، ابزارآلات، ماشین‌آلات.

مساعی: میزان تلاش و کوشش فکری و جسمی لازم برای انجام موفقیت آمیز شغل.

شرایط محیط کار: از قبیل تشعشعات اتمی و یا شیمیایی، ارتفاع، عمق، آلودگی هوا و صدا.

عوامل شخصی: مربوط به صفات، خصوصیات و ویژگیهای شاغلین می‌باشد.

عوامل جنبی: عوامل جنبی که جز دیگری از اجزای حقوق و دستمزد است، مزایای جنبی است که در مشاغل وجود دارد شامل استفاده از منازل مسکونی، وسائل نقلیه، طرح‌های بازنشستگی، مرخصی‌های طولانی، اعطای بن‌های کارگری، هزینه ایاب و ذهاب، حق اولاد، وام، بورس تحصیلی و ... که برخی از این عوامل مانند حق اولاد و هزینه ایاب و ذهاب به حقوق اضافه شده و برخی مانند استفاده از مسکن یا اتومبیل می‌تواند اثرات منفی در میزان حقوق و دستمزد داشته باشد.

سیاست‌های کلی حقوق و دستمزد

این سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها به صورت یک راهنما در محاسبه پرداختی‌ها عمل می‌نمایند:

- ۱) این سیاست‌ها باید در هر موسسه با توجه به هدف‌های سازمان، مدیریت و منابع انسانی تنظیم گردد و با شرایط بازار کار وفق کند.
- ۲) این سیاست‌ها باید با در نظر گرفتن اهداف و منافع اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی افراد جامعه تهیه و تنظیم گردد.
- ۳) این سیاست‌ها باید تحولات و تغییرات کیفی و کمی در سطح هزینه زندگی را در نظر داشته باشند.
- ۴) این سیاست‌ها باید با توان مالی و قدرت اقتصادی سازمان تهیه و تنظیم و به مرحله اجرا در آید.
- ۵) این سیاست‌ها باید با توجه به سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان‌های مشابه و میزان پرداخت‌های قابل رقابت و قیاس در همان رشته کاری باشد.
- ۶) این سیاست‌ها باید بر اساس ارزش واقعی کار و سهم شاغلین در افزایش کارایی و سود سازمان تهیه و تنظیم شود.
- ۷) این سیاست‌ها باید موجب تقویت نظام شایستگی و روحیه کسب دانش، مهارت و انجام رفتارهای مطلوب گردد.

فصل ششم: ارزیابی مشاغل

ارزشیابی مشاغل عبارت است از یک روش سیستمی به منظور تشخیص و تعیین ارزش نسبی مشاغل. هدف ارزشیابی مشاغل عبارت است از ایجاد ارتباط منطقی بین وظایف و مسئولیت‌ها و شرایط محیط کاری یک شغل با میزان حقوق و دستمزدی که به کارکنان شاغل در یک سازمان پرداخت می‌گردد.

فواید ارزشیابی مشاغل

- برقراری ارتباط منطقی بین وظایف و مسئولیت‌های شغلی و حقوق و دستمزد.
- ایجاد تعادل در پرداخت حقوق و دستمزد.
- کاهش تعداد شکایات و تسهیل پاسخگویی و قانع نمودن شاغلین با مسائل حقوق و دستمزد.
- تسهیل تعیین و تشخیص هزینه‌های پرسنلی سازمان.
- تقویت روحیه پرسنل، جلب رضایت و ایجاد انگیزه‌های مثبت در کارکنان.

- برقراری یک سیستم منطقی در پرداختهای تشویقی بهره‌وری.

- جلوگیری از اعمال نظارت در تعیین و پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان.

محدودیت‌های ارزشیابی مشاغل: یکی از محدودیت‌ها مربوط به تعیین ارزش ریالی کارها در پایین‌ترین سطح قابل قبول و بالاترین سطح قابل حصول می‌باشد. برخی از روشهای ارزشیابی مشاغل هم به دلیل کیفی بودن و ذهنی بودن آنها، نتایج گوناگونی را در تعیین حقوق و دستمزد به همراه خواهند داشت. محدودیت دیگر نگرش کارشناسان به شغل و شاغل می‌باشد که گاهی به جای شغل، شاغل مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد.

نحوه انجام ارزشیابی مشاغل

طرح‌های ارزشیابی مشاغل در دو حالت ممکن است انجام پذیرد: حالت اول زمانی است که برای تأسیس سازمانی برنامه‌ریزی شود. در این مرحله هنوز شغلی و شغلی در عمل وجود ندارد و بدیهی است که کارشناسان طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل با توجه به سوابق گذشته و سازمان‌های مشابه به طور کیفی و ذهنی ارزش ریالی مشاغل مورد نظر سازمان را مشخص می‌نمایند.

حالت دوم زمانی است که سازمان در حال فعالیت است و مشاغل شاغلی دارند که برای امر ارزشیابی می‌توانند از نزدیک مورد مطالعه قرار گیرند.

روش‌های ارزشیابی مشاغل

به طور کلی روش‌ها به دو نوع کیفی و کمی تقسیم می‌شوند. انتخاب هر روش بستگی به شرایط، امکانات، ماهیت مشاغل موجود در سازمان، نظرات و دیدگاههای کارشناسان، کارکنان، مدیران و کارفرمایان دارد. چهار روش رتبه‌بندی، درجه‌بندی (روشهای کیفی)، مقایسه عوامل و روش امتیازی (روشهای کمی) در ادامه ارائه می‌شود:

۱) **روش رتبه‌بندی** (رتبه‌بندی): شیوه‌های فراوانی برای استفاده از این روش در ارزشیابی مشاغل وجود دارد. یکی

از آنها تعیین پر اهمیت‌ترین و کم اهمیت‌ترین شغل در سازمان و قرار دادن آنها در اول و آخر لیست و سپس قرار دادن بقیه مشاغل با توجه به اهمیت آنها بین دو شغل مذکور است. دوم استفاده از نمودارهای تشکیلاتی که معمولاً در آنها موقعیت مشاغل با توجه به اهمیت آنها در رده‌های مختلف سازمانی قرار گرفته‌اند مشخص شده و از آن طریق می‌توان به اهمیت مشاغل برای تعیین حقوق و دستمزد پی برد. سومین تکنیک مقایسه یک شغل با سایر مشاغل موجود در سازمان است، بدین ترتیب که شغل را از لحاظ وظایف و مسئولیت‌ها و شرایط آن با تک تک مشاغل موجود مقایسه و سپس برتری هر شغل را تعیین می‌نمایند و بدین وسیله جایگاه مشاغل مشخص می‌شود. محاسن روش رتبه‌بندی ساده و کم خرج و قابل فهم بودن می‌باشد. معایب آن کیفی و ذهنی بودن، توجه بیش از حد به عناوین شغلی، کلی بودن و اینکه در سازمانهای وسیع با مشاغل متعدد قابل استفاده نیست، می‌باشد.

۲) **روش درجه‌بندی** (طبقه‌بندی مشاغل): طریقه عمل در اینجا عبارت است از شناسایی کلی مشاغل، تهیه و تدوین شرح کلی وظایف، شرایط احراز و شرایط محیط کاری، تعیین تعدادی دسته و طبقه شغلی و سپس شرح طبقه شغلی به طریقی تهیه و نهایتاً قرار دادن کل مشاغل سازمان در طبقات مذکور. محاسن این روش سادگی و سهولت عمل این روش، وجود شرح طبقه، قابل استفاده بودن در سازمانهای وسیع است. معایب: تهیه شرح کامل طبقات برای دربرگرفتن کل مشاغل کاری مشکل است، قضاوتها کلی است و توجه کافی به عوامل تشکیل دهنده شغل نمی‌شود، امکان دارد شرح یک طبقه از جهات دیگری به طبقات بالاتر یا پایین‌تر تعلق یابد.

۳) **روش مقایسه عوامل**: مراحل این روش به شرح مقابل‌اند: مرحله اول؛ انجام تجزیه شغل به منظور شناخت عوامل اساسی تشکیل دهنده شغل که معمولاً این عوامل به چهار دسته مهارت، مساعی^۱، مسئولیت و محیط تقسیم می‌شوند. مرحله دوم؛ انتخاب مشاغل کلیدی (مشاغلی که معرف سایر مشاغل در سازمانند). حقوق مشاغل کلیدی باید مورد قبول کمیته ارزشیابی قرار گیرد در غیر این صورت با توجه به بازار کار نرخ درآمدی صحیحی برای این مشاغل تعریف می‌شود. مرحله سوم؛ مشاغل کلیدی با توجه به عوامل شغلی (مهارت، مسئولیت، مساعی و محیط) رتبه‌بندی می‌شوند. به عنوان نمونه تعیین می‌کنیم که مهارت در هر کدام از مشاغل کلیدی چه اهمیتی دارد. مرحله چهارم؛ تخصیص ارزش ریالی به عوامل اساسی مشاغل کلیدی. مرحله پنجم؛ تعیین حقوق و دستمزد سایر مشاغل با مقایسه عوامل شغلی شان با عوامل شغلی مشاغل کلیدی. در این مرحله مثلاً برای مهارت در شغل کلیدی الف، ۸۰۰ تومان تعریف شده که کلیه مشاغلی که از نظر مهارت شبیه شغل کلیدی الف هستند ارزش ۸۰۰ تومان در نظر گرفته می‌شوند.

محاسن روش مقایسه عوامل: ساده و آسان بودن، اعتبار بیشتر به دلیل استفاده از مشاغل کلیدی، دقت بالا به دلیل تعداد کم عوامل شغلی، دارای انعطاف‌پذیری خوب برای درجات مختلف شغلی، در این روش در مقایسه با روش امتیازی که با دو مقیاس امتیاز و ضریب ریالی مواجه‌ایم فقط با یک مقیاس یعنی ارزش پولی سر و کار داریم. معایب این روش: نیاز به وقت، انرژی و آموزش بسیار دارد، اگر خطایی در یکی از عوامل ارزشگذاری پیش آید کل روش را ضایع می‌کند، هر سازمان باید الگوی خاصی برای ارزشیابی مشاغل داشته باشد

۴) **روش امتیازی**؛ مرحله اول: انتخاب عوامل شغلی؛ منظور از عوامل شغلی عبارت است از مهارت، مسئولیت، مساعی و محیط. این عوامل اجزای تشکیل دهنده ارزش ریالی هر شغل است. مرحله دوم: در این مرحله برای عوامل اصلی و فرعی امتیازاتی در نظر گرفته می‌شود. مرحله سوم: در این مرحله کلیه مشاغل سازمانی مورد ارزشیابی قرار گرفته و امتیازاتی مناسب با مشاغل برای آن‌ها در نظر گرفته می‌شود. مرحله چهارم: برای تبدیل این امتیازات به ارقام پولی، اصولی‌ترین راه انجام مطالعات و بررسی حقوق و دستمزد پرداختی به مشاغل مشابه

^۱ تلاش‌های فکری و جسمی بکارگرفته در شغل

در بازار کار است. مرحله پنجم: تعیین سیاست‌های کلی حقوق و دستمزد و ایجاد یک سیستم حقوق و دستمزد عادلانه مستلزم ایجاد طبقات شغلی و تعیین حداقل و حداکثر حقوق برای طبقات مختلف شغلی است. مرحله ششم: تنظیم و استقرار سیستم حقوق و دستمزد.

محاسن روش امتیازی: تحلیل و کمی بودن آن و برخورداری از دقت کافی در نگرش به عوامل شغلی، برخوردار بودن از یک منطق و استدلال خاص و قوی، یکنواخت بودن ارزشیابی برای کلیه مشاغل. معایب: انتخاب ضرایب ریالی یکسان برای مشاغل مختلف، فقدان انعطاف‌پذیری، عدم وجود قانون و منطق خاصی جهت تخصیص امتیازات.

فصل هفتم: انضباط و رسیدگی به شکایات

علی‌رغم دقت کافی در عملیات جذب و گزینش نیروی انسانی، گاهی ممکن است کارکنانی وارد سازمان شوند که به دلایلی رفتارهای ناهنجاری در محیط کاری از خود نشان دهند. رفتارهای ناهنجاری که ممکن است امر انضباط را ضروری نماید عبارتند از: کم کاری‌های آشکار و پنهان، ترک محل خدمت در ساعات کاری، تأخیر در ورود، نزاع و کشمکش، غیبت‌های مکرر، عدم رعایت قوانین.

انضباط نوعی آموزش است که هدف آن اصلاح رفتار و طرز برخورد کارکنان بوده به طریقی تمایل آنان را به رعایت قوانین، مقررات و استانداردهای سازمان و مدیریت برانگیزاند.

انواع انضباط: (۱) انضباط بازدارنده که عبارت است از اقداماتی که کارکنان را به رعایت قوانین، مقررات و استانداردهای سازمان و مدیریت تشویق نموده و از بروز مشکلات ممانعت میکنند. از جمله وظایف مدیران در رابطه با این نوع انضباط آموزش کارکنان توجیه دلایل رعایت قوانین و دوم مشارکت دادن کارکنان در تهیه، تنظیم و تدوین مقررات و استانداردهای سازمانی. (۲) انضباط اصلاح کننده: اقداماتی که در مورد کارکنان خاطی که قوانین و مقررات سازمانی را رعایت ننموده اند اعمال می‌گردد که هدف آن بازداشتن کارکنان خاطی و اصلاح آنان می‌باشد.

قبل از اعمال مجازات‌ها باید به موارد زیر توجه کرد:

الف) نوع و اهمیت خطا ب) طول زمان و تکرار خطا (از چه زمانی شروع شده و چند بار تکرار شده؟) ج) سوابق کاری کارکنان د) شرایط خطی در زمان وقوع خطا ه) درجه اعمال سیاست‌های بازدارنده در سازمان و) سابقه سیاست‌های انضباطی سازمان ز) آثار مجازات‌ها در سایر کارکنان

در تهیه، تنظیم و تدوین سیاست‌های اعمال انضباط موارد زیر باید مورد توجه قرار گیرد: پیروی از اصل برائت، پیروی از اصل مجازات متناسب با خطا، مشاوره و راهنمایی جهت اصلاح نه تنبیه و اخراج مگر در موارد ضروری، سیاست آموزش و تشویق به رعایت قوانین، قانون آتش سوزان، پیروی از اخبار متواتر نه خبر واحد، برقراری کمیته‌های انضباطی، نظارت

مدیران رده بالای سازمانی در اجرای مجازاتها، رعایت قوانین، قوانین و استانداردهای سازمانی توسط مدیران رده بالای سازمانی

استراتژیهای اعمال انضباط

- (۱) استفاده از روشهای غیر کلامی که منظور تغییر حالات چهره است.
- (۲) در صورت عدم موفقیت در استفاده از روشهای غیر کلامی، اخطار شفاهی به کارکنان در خلوت به طور مستقیم و یا غیر مستقیم
- (۳) اخطار شفاهی در مقابل دیگران
- (۴) اخطار کتبی بدون درج در پرونده
- (۵) اخطار کتبی با درج در پرونده استخدامی
- (۶) توبیخ کتبی
- (۷) انفصال موقت با کسر حقوق
- (۸) انتقال به مراکز بد آب و هوا
- (۹) تنزیل درجه و یا تغییر شغل
- (۱۰) تعقیب قانونی و اخراج

رسیدگی به شکایات:

نارضایتی به طور کلی، عبارت از چیزی است که انسان را آزار می‌دهد، اعم از اینکه انسان آن را به دیگران بیان کند و یا بیان نکند. گله کردن عبارت است از گفتن و یا نوشتن مسئله، عامل و یا چیزی که باعث نارضایتی انسان گردیده به منظور جلب کمک دیگران برای رفع ریشه‌های نارضایتی. شکایت عبارت است از گله نمودن کتبی به مراجع قانونی با توجه به مفاهیم مذکور، منابع انسانی در یک سازمان ممکن است نسبت به مسائلی نارضی باشند، ولی آن را عنوان ننمایند و یا این که به دلایلی آن را به صورت غیر رسمی عنوان کنند که همان گله کردن است. شکایات بهتر است به وسیله کسانی که به ریشه‌های نارضایتی‌ها، گله‌ها و شکایات نزدیکتر هستند؛ حل و فصل شود. هدف مقامات مسئول رسیدگی به شکایات باید بدون در نظر گرفتن جایگاه سازمانی طرفین شکایت، حل و فصل عادلانه اختلاف باشد.

روش ارائه شکایات

- الف) باید به صورت کتبی تهیه و تنظیم گردد.
- ب) فرد یا افراد مورد شکایت را مشخص کند.
- ج) موضوعاتی را که باید مورد توجه قرار گیرند صریحا ذکر نموده باشند.
- د) اقداماتی را که باید به منظور برخورد ریشه‌ای با حل مشکل به عمل آید پیشنهاد نماید.
- ه) افرادی را که باید اقدامات مذکور را به عمل آورند قید کند.
- ز) به صورت رسمی به مقامات مسئول رسیدگی تحویل و رسید دریافت گردد.

فصل هشتم: ارزیابی شایستگی کارکنان

میزان موفقیت در نیل به اهداف سازمانی در ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد نیروهای انسانی مشغول به کار در سازمانهاست. بنابراین ارزشیابی کارکنان و عملکرد آنها در مدیریت منابع انسانی از جایگاه مهمی برخوردار است. ارزشیابی کارکنان عبارت است از مراحل است که طی آن سازمان نحوه عملکرد منابع انسانی را در انجام وظایف و مسئولیتهای محوله مورد بررسی و سنجش قرار می‌دهد.

اهداف ارزشیابی کارکنان

- اولین و مهمترین آن مطلع ساختن کارکنان در مورد نحوه انجام وظایف، مسئولیتهای، صفات و ویژگیها و رفتارهای مورد نظر است.
 - تشخیص نیازهای آموزشی
 - ایجاد یک سیستم منطقی تشویق و تنبیه
 - تهیه طرحهای پرداخت بر اساس کارایی
 - تقویت سیستم ارتباطی بین مدیران و کارکنان در سازمان
 - برنامه‌ریزی‌های حرفه‌ای و شغلی برای کارکنان
 - طراحی صحیح مشاغل
 - رفع نارساییهای مربوط به سیستمهای نیروی انسانی، جذب و گزینش
- معیارهای ارزشیابی کارکنان: به طور کلی به سه دسته تقسیم می‌شوند:
- معیارهای کاری: عبارتند از شرایطی که برای انجام موفقیت آمیز شغل لازم اند
 - معیارهای اخلاقی: عبارتند از آن دسته از صفات خصوصیات و ویژگیهای خوب انسانی
 - معیارهای ارزشی منظور معیارهایی است که ریشه در ایدئولوژی و جهان بینی انسان دارد و می‌تواند از معیارهای مهم ارزشیابی به شمار آید.

ارزشیابی عینی یا ارزشیابی ذهنی

منظور از ارزشیابی عینی عبارت است از ارزشیابیهایی که توسط دیگران هم قابل تصدیق و تایید باشد. منظور از ارزشیابیهای ذهنی عبارت است از ارزشیابیهایی که توسط دیگران قابل تصدیق و تایید نمی‌باشند ممکن است قضاوتهای شخصی سرپرستی از مرئوس خود باشد.

انحرافات در ارزشیابی کارکنان

یکی از بزرگترین عامل انحرافات در ارزشیابی کارکنان ارزشیابیهای ذهنی است. بیشترین موارد انحرافات ارزشیابی کارکنان عبارتند از:

- **تعمیم گروهی:** زمانی واقع میگردد که قضاوت‌های شخصی سرپرست و یا اعضای کمیته ارزشیابی بر مرئوسین و یا ارزشیابی شنونده حاکم شود.
- **تمایل به ارزشیابی متوسط:** اغلب ارزشیابی کنندگان از انتخاب کلمات توصیفی عالی، خوب، ضعیف و غیر قابل قبول امتناع ورزیده و کلمه متوسط را برای توصیف فرد مورد ارزشیابی انتخاب میکنند.
- **تمایل به ارفاق و یا سخت گیریهای بی مورد:** برخی از سرپرستان در کار ارزشیابی دقت نموده و یا سخت گیری بی مورد انجام میدهند.
- **گرایشات به تبعیض نژادی و جنسی:** برخی از مسئولین ارزشیابی، به صورت خود آگاه یا ناخود آگاه تحت تاثیر ملیت، قومیت، نژاد و جنس افراد قرار گرفته و تبعیضاتی را در مورد آنها قائل شوند.
- **تاثیر رفتارهای اخیر کارکنان:** در ارزشیابی‌های غیراستاندارد، ارزشیابان تحت تاثیر رفتارهای خوب و بد اخیر کارکنان و بدون توجه به رفتارهای قبلی آنان، به ارزشیابی می‌پردازند.
- **انتظارات فرهنگی:** مسئولین ارزشیابی کارکنان، معمولاً ارزشیابی کارکنان را با توجه به معیارهای فرهنگی خاص خود انجام می‌دهند.
- **چه کسانی باید ارزشیابی کنند؟**
- **ارزشیابی توسط سرپرستان مستقیم:** یکی از قدیمیترین و متداولترین روشها است. ارزشیابی توسط سرپرست مستقیم را گاهی ارزشیابی به وسیله «پدر» میخوانند. محاسن: شناخت دقیق تر از کارکنان و آگاهی از شرایط کاری. معایب: اعمال نظر آگاهانه یا نا آگاهانه.
- **ارزشیابی به وسیله کارشناسان امور پرسنلی** که معمولاً نماینده واحدهای امور پرسنلی در سازمان می‌باشند. معمولاً در سازمانهای ماتریسی که کارکنان دارای سرپرست مستقیمی برای همیشه نیستند مورد استفاده قرار می‌گیرند.
- **ارزشیابی خویشتن (خود ارزیابی):** در این روش از کارکنان خواسته می‌شود که کار و رفتار خود را در مقایسه با استانداردهای کاری و رفتاری مقایسه نموده و نظر دهند. از جمله مشکلات این روش یکی عدم استقبال برخی کارکنان برای خودارزیابی و دوم صحت و اعتبار نظریات داده شده است.
- **ارزشیابی توسط همکاران:** یکی از روش‌های مورد تایید و معتبر است. زیرا همکاران یکدیگر را بهتر میشناسند و نقاط ضعف و قوت یکدیگر را بهتر می‌دانند. معمولاً میانگین نظریات مرئوسین را در نتیجه ارزشیابیها دخالت می‌دهند.
- **ارزشیابی توسط مرئوسین:** در این روش مرئوسین به ارزشیابی سرپرستان و مدیران خود می‌پردازند. معمولاً میانگین نظریات مرئوسین را در نتیجه ارزشیابیها دخالت می‌دهند.

- **ارزشیابی توسط سرپرست سرپرستان:** این مورد را ارزشیابی توسط "پدر بزرگ" میگویند. هدف مقایسه کارکنان با یکدیگر و انتخاب برخی از آنان برای مشاغل بالاتر است. به دو طریق در ارزشیابی کارکنان میتواند دخالت داشته باشد. یکی تایید و امضای نظر سرپرست در مورد مرئوسین پس از اطمینان حاصل نمودن از صحت ارزشیابیها و دیگری دخالت مستقیم در کار ارزشیابی.
- **ارزشیابی توسط مراکز مشاوره و راهنمایی کارکنان:** در صورتی که مرکز مشاوره و راهنمایی کارکنان در سازمان وجود داشته باشد، گاهی کار ارزشیابی توسط مرکز مذکور انجام می‌پذیرد. با استفاده از آزمونهای گوناگون، تمرینهای گروهی و مصاحبه‌های ارزشیابی، عمل ارزشیابی کارکنان را به نحو شایسته‌ای انجام می‌دهند.

روش‌ها و فنون ارزشیابی شایستگی کارکنان

روش رتبه‌بندی

در استفاده از این روش، کارکنان را بر اساس عوامل مورد نظر در ارزشیابی به طور کلی و ذهنی سنجیده و یا مقایسه تک تک آنان با یکدیگر آنان را رتبه‌بندی نموده و نتیجه را در لیستی که شماره ردیف آنان نمایانگر اولویت و برتری آنان است، قرار می‌دهند. این روش در سازمانهای بزرگ قابل استفاده نیست و کلی و ذهنی است.

روش درجه‌بندی

گاهی تحت عنوان روش توزیع اجباری مطرح می‌گردد. در روش درجه‌بندی، طبقات خاصی برای ارزشیابی کارکنان در نظر می‌گیرند، که این طبقات کملا تعریف شده و مشخص می‌باشند. روش درجه‌بندی را گاهی به صورت تلفیقی با روش توزیع اجباری به کار می‌برند.

مقیاسهای گرافیکی

در استفاده از این روش مقیاسهایی برای سنجش عوامل مورد نظر در ارزشیابی تعیین می‌نمایند که در ارزشیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش تقریبا شبیه روش مقایسه فرد با فرد است با این تفاوت که در استفاده از این روش به جای نظر کلی به وسیله ارزشیابی کنندگان، کار ارزشیابی با استفاده از «تعاریف» انجام می‌پذیرد.

چک لیست

جهت تقلیل بار مسئولیت از عهده مدیران و سرپرستان می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد در استفاده از این روش در واقع ارزشیابی کنندگان، افراد مورد نظر را ارزشیابی نمی‌کند، بلکه تقریبا گزارشی را در مورد آنان تکمیل می‌نمایند

انتخاب اجباری

روشی است که ارزشیابی کنندگان به هیچ وجه نمی‌توانند اعمال نظری به نفع و یا ضرر ارزشیابی شوندگان اعمال نمایند. ارزشیابی کنندگان ناگزیرند به یکی از دو سوال مطروحه پاسخ دهند که هر دو سوال ممکن است مثبت و یا منفی باشد.

وقایع حساس

در استفاده از این روش وظیفه اصلی سرپرست و یا ارزشیابی کننده عبارت است از مشاهده و ثبت و نگهداری رفتارهای خارج از حد متعارف مثبت و منفی که در فرد مورد نظر ملاحظه گردیده است.

مدیریت بر مبنای هدف

هدف اصلی در استفاده از این روش در ارزشیابی شایستگی کارکنان عبارت است از مشارکت رئیس و مرئوس در برنامه‌ریزی و تعیین اهداف آینده شغلی کارکنان که با توافق رئیس و مرئوس انجام می‌پذیرد.

ارزشیابی روانی

زمانی که از روانشناسان در ارزشیابی استفاده می‌شود، نقش آنها در واقع، سنجش استعدادها و بالقوه کارکنان جهت رشد و شکوفایی آنان است نه فقط ارزشیابی استعدادها و بالفعل آنان.

ابزارهای مورد استفاده در ارزشیابی روانی

۱. استفاده از مصاحبه‌های ارزشیابی
۲. استفاده از تست‌های روانشناسی
۳. نظرخواهی از سرپرست مستقیم
۴. بررسی ارزشیابی‌های گذشته

تنگناهای ارزشیابی شایستگی کارکنان

گاهی ارزشیابی کنندگان به علت آشنایی قبلی با کیفیت و کمیت کار افراد مورد نظر، مسئله ارزشیابی‌های سالانه را امری روتین و غیر جدی تلقی نموده و به طور فعال در ارزشیابی شایستگی کارکنان شرکت نمی‌نمایند. لازم به نظر می‌رسد ضمن جلب همکاری صمیمانه افرادی که کار ارزشیابی کارکنان را به عهده دارند، آموزشهایی هم در زمینه مربوطه برای آنان در نظر گرفته شود بعلاوه در بسیاری از سازمانها لازم است مصاحبه‌های ارزشیابی برای اطمینان بیشتر انجام پذیرد.

مصاحبه‌های ارزشیابی

به منظور اطلاع‌رسانی به کارکنان از نتایج ارزشیابی‌های انجام شده و احیانا حل اختلاف نظر بین ارزشیابی کنندگان و ارزشیابی شوندگان انجام می‌پذیرد. مصاحبه‌های ارزشیابی دارای روشها و استراتژیهای متفاوتی است.

فصل نهم: برنامه‌ریزی نیروی انسانی

برنامه‌ریزی نیروی انسانی، منابع انسانی لازم را برای انجام فعالیتهای آینده مشخص می‌نماید و به مدیران کمک می‌کند تا نوع و میزان نیروهای انسانی مورد نیاز برای نیل به اهداف و برنامه‌های آینده سازمانی را جذب و گزینش نمایند و در صورت لزوم نیروهای انسانی موجود را جهت ایجاد قابلیت‌های لازم آموزش دهند.

مزایای برنامه‌ریزی نیروی انسانی

- ۱) نیازهای پرسنلی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت سازمان را مشخص می‌نماید.
- ۲) امکان استفاده عقلایی، سودمند و بهینه از منابع انسانی را میسر می‌سازد.
- ۳) فعالیت منابع انسانی را با اهداف و برنامه‌های آینده هماهنگ می‌سازد.
- ۴) هزینه‌های پرسنلی و استخدامی سازمان را تقلیل می‌دهد.
- ۵) سیستم‌های اطلاعاتی مدیران و بالاخص مدیران منابع انسانی را تقویت می‌کند.
- ۶) برنامه‌های گوناگون مدیریت پرسنلی را از قبیل آموزش، ترفیع، جابه‌جایی، انتقال، بازنشستگی و غیره هماهنگ می‌نماید.

تعریف برنامه‌ریزی نیروی انسانی

تفسیر اهداف و برنامه‌های سازمانی در قالب نوع و میزان منابع انسانی مورد نیاز است. موارد استفاده از برنامه‌ریزی نیروی انسانی:

- ۱- تجزیه و تحلیل برنامه آینده سازمان
- ۲- برآورد میزان و نوع نیروهای انسانی موجود
- ۳- تطبیق عرضه و تقاضای نیروی کار
- ۴- تعیین سیلست‌ها، خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های جذب، گزینش ...

مرتبط ساختن برنامه‌ریزی نیروی انسانی با برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی نیروی انسانی در اصل یک «برنامه‌ریزی استراتژیک» است و در راستای اهداف کلی سازمان و شیوه‌های لازم برای نیل به اهداف کلی حرکت می‌کند. یکی از نویسندگان خارجی مراحل پنجگانه زیر را برای مرتبط ساختن برنامه‌ریزی نیروی انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک پیشنهاد نموده است. تشخیص فلسفه سازمان - مقصود سازمان چیست؟ شناخت شرایط محیطی - چه امکانات و یا موانعی در راه نیل به اهداف وجود دارد؟ ارزشیابی نقاط قوت و ضعف سازمانی - چه مسائل و عوامل درون سازمانی ما را کمک و یا موانعی در راه نیل به اهداف ایجاد می‌کند؟ پرورش اهداف سازمانی - چه انتظاراتی در چه زمانهایی در نظر داریم؟ پرورش استراتژی‌ها - چه اقداماتی، بهترین راه و روش نیل به اهداف سازمانی است؟

گام‌های اولیه برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی

- ۱) مطالعه اهداف سازمانی
- ۲) بررسی ضایعات پرسنلی (فوت، بازنشستگی، ...)
- ۳) توجه به روند پیشرفت‌ها در علم و تکنولوژی
- ۴) انجام تجزیه و تحلیل‌های کمی و ریاضی

تعیین استراتژی‌های برنامه‌ریزی

عبارت است از تهیه و تنظیم یک طرح کلی جهت تلفیق، ترکیب و تجمیع کلیه امکانات و امتیازات سوق الجیشی جهت مقابله با تغییرات محیطی است که ممکن است در آینده رخ دهد.

مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی

مرحله اول - پیش‌بینی میزان تقاضای نیروی انسانی در آینده: هدف از برنامه‌ریزی عبارت است از تضمین این امر مهم که منابع انسانی کیفی لازم در زمان مورد نیاز در اختیار مدیریت قرار گیرد.

الف) بررسی عوامل موثر در پیش‌بینی‌های بلندمدت تقاضای نیروی انسانی

۱- بررسی اهداف و برنامه‌های بلندمدت سازمان

۲- بررسی نرخ رشد جمعیت

۳- بررسی اوضاع و احوال اقتصادی

۴- بررسی روند تکنولوژی

۵- بررسی روند سیاسی - اجتماعی جامعه

ب - عوامل موثر در پیش‌بینی‌های کوتاه‌مدت تقاضای نیروی انسانی

۱ - برنامه و بودجه

۲ - بررسی ضایعات پرسنلی

۳ - قوانین و مقررات استخدامی

مرحله دوم - پیش‌بینی میزان عرضه منبع انسانی در آینده: تلمین نیرو از داخل و خارج از سازمان، دو منبع مهم برای تامین نیازهای انسانی آتی سازمان می‌باشد.

الف - پیش‌بینی میزان عرضه داخلی

با شناخت کامل از نیروهای انسانی موجود و استفاده از نمودارهای جایگزینی، میتوان برنامه‌های جذب، گزینش، آموزش و ... را به طور موثرتری انجام داد

۱ - بررسی و شناخت منابع انسانی موجود در سازمان

شامل شناخت نیروهای انسانی شاغل در مشاغل مدیریتی و غیر مدیریتی سازمان و آشنائی با مهارت‌های آنان می‌باشد.

۲ - تنظیم و استفاده از نمودارهای جایگزینی

با استفاده از نمودارهای جایگزینی می‌توان ضمن شناخت مشاغل کلیدی فاقد جانشین، اقدامات لازم را برای پیش‌بینی جانشینان احتمالی آنها به مرحله اجرا در آورد.

ب - پیش‌بینی عرضه خارجی

از آنجاییکه، کلیه پستها و مشاغل خالی سازمان را در آینده نمی‌توان با نیروهای موجود پر نمود لذا باید نیروهای جدیدی را برای انجام آن کارها استخدام نمود.

۱- بررسی نیازهای خارجی

عبارت است از میزان و نوع نیروهای انسانی که در داخل سازمان وجود ندارد و باید از خارج سازمان تامین شوند.

۲- بررسی عرضه خارجی

میزان موفقیت در یافتن نیروهای انسانی مناسب بستگی به بازار عرضه منابع انسانی در آینده و مهارت در پیش‌بینی عرضه منابع انسانی دارد.

۳- بررسی عکس العمل جامعه

مردم یک جامعه ممکن است به بعضی مشاغل و فعالیتها علاقه بیشتری از خود نشان دهند و نسبت به بعضی دیگر بی علاقه باشند.

۴- بررسی روند جمعیتی

بررسی روند جمعیت یکی از راه‌های پیش‌بینی میزان عرضه نیروی کار است
مرحله سوم - پیش‌بینی نحوه تطبیق عرضه و تقاضای منابع انسانی در آینده: ایجاد هماهنگی و تطبیق بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده، نیازمند یک سلسله عملیات هماهنگ کننده می‌باشد.

۱- نیروی استخدامی جدید

در صورتیکه پیش‌بینی‌های انجام شده نمایانگر کمبود نیروهای انسانی در بازار کار آینده باشد، جذب، گزینش و استخدام نیروهای جدید الزامی می‌گردد.

۲- آموزش و آماده سازی

آموزش‌ها باید در جهت ایجاد و ارتقای سطح دانش، مهارت و یا نوع رفتارهای مطلوب در نیروهای انسانی صورت گیرد.

۳- مدیریت حرفه شغلی

با این کار منابع انسانی در طول عمر خود یعنی حدود ۳۰ سال، تنها در یک شغل ثابت نمی‌ماند و با برنامه‌ریزی حرفه‌ای و شغلی در کنال مشخصی قرار گرفته و حرکت خواهد نمود.

۴- بهبود سیستم‌ها و روش‌ها

لازم است با اصلاح سیستم‌ها و روشهای کاری و اصلاح قوانین و مقررات، زمینه‌های لازم برای استفاده بهینه از تخصص و انرژی منابع انسانی فراهم گردد.

۵- تقلیل نیروی انسانی

گاهی برنامه‌ریزی نیروی انسانی باید برای مقابله با تورم نیروی انسانی در آینده مورد استفاده قرار گیرد.

فصل دهم: سلامتی، ایمنی و رفاه کارکنان

دولتها به منظور جلوگیری از تحمیل شرایط سخت از سوی کارفرمایان بر کارکنان، قوانینی به منظور تأمین سلامتی، ایمنی، رفاه و امنیت آنان وضع می‌کنند.

الف - سلامتی

سلامتی عبارت است از رفاه فیزیکی، روانی و یا رها بودن و عدم ابتلا به بیماریهای جسمی، روحی، روانی و روان تنی.

مبارزه با الکل و مواد مخدر

گواهی عدم اعتیاد به الکل و مواد مخدر، در تقلیل مشکلات ناشی از استخدام معتادین موثر می‌باشد.

مبارزه با سیگار

برخی از سازمانها برنامه‌هایی برای ترک سیگار اجرا می‌کنند و برخی دیگر از استخدام فرد سیگاری ممانعت می‌کنند.

تعریف استرس

استرس عبارت است از عکس العمل‌های فیزیکی، روانی و یا شیمیایی بدن در مقابل رویدادها و موقعیت‌های وحشتناک، هیجان آور، گیج کننده و خطرناک و حساس برای انسان می‌باشد.

تقلیل فشارهای عصبی یا استرس

مدیران رده بالای سازمانی باید عوامل استرس زا را شناسایی و آن را کم کنند.

ب - ایمنی

ایمنی شرایطی است که منابع انسانی را از عوامل مضر که می‌تواند سلامتی آنان را به خطر اندازد، مصون دارد.

عوامل حادثه ساز در محیط کار

الف - رفتار کارکنان

ب- شرایط فیزیکی نامطلوب محیط کاری

ج- ابزار آلات غیر استاندارد و یا فرسوده

الف - رفتار کارکنان

۱- عدم استفاده از وسایل ایمنی

۲- شوخی در محیط‌های کاری

۳- عجله در انجام کارها

۴- جابه جایی اجسام سنگین با دست

۵- عدم استفاده از لباس‌های مطلوب کاری

۶- عدم رعایت قوانین و مقررات

۷- عدم نظارت مکفی مدیران و سرپرستان

ب- شرایط نامطلوب محیط کار

۱- عدم وجود حفاظ‌های لازم در محیط‌های کاری

۲- کمبود نور، حرارت، وسایل تهویه

۳- آلودگی‌های صدا، ارتعاشات و تشعشعات

۴- گازها و مواد مسموم کننده و شیمیایی

۵- مواد سرطان‌زا

۶- شرایط نامطلوب بیولوژیکی از قبیل باکتری‌ها ...

۷- فشارهای عصبی ناشی از موارد فوق

۸- عدم استفاده از وسایل هشدار دهنده

۹- جابه جایی وسایل و علامات ایمنی

تحقیقات ایمن سازی محیط‌های کاری

تحقیقات ایمن سازی محیط‌های کاری به منظور یافتن عواملی است که ایمنی کارکنان را در محیط‌های کاری به مخاطره می‌اندازد.

ارگونومی

عبارت از مطالعه و بررسی روابط بیولوژیکی میان فعالیت‌های فیزیکی انسان با شرایط محیط کار می‌باشد.

اقدامات لازم برای ایمن سازی محیط کار

۱- جلب حمایت مدیران رده بالا

۲- تعیین مسئول ایمنی

۳- طراحی عملیات و محیط کاری با توجه به نکات ایمنی

۴- آموزش نکات ایمنی به کارکنان

۵- ثبت اطلاعات سوانح

۶- تجزیه و تحلیل حوادث

۷- انجام مسابقات ایمنی

۸- اجباری نمودن رعایت قوانین

جلب حمایت مدیران رده بالای سازمان

حمایت مدیران رده بالای سازمان از طریق شرکت در جلسات، ایمن سازی، نظارت بر اتفاقات، رعایت قوانین ایمنی و... باعث تقلیل حوادث می‌شود.

تعیین مسئول ایمنی

این مسئول باید بتواند در مورد رعایت مسائل بهداشتی و ایمنی دستورات لازم را صادر کند و آموزشهای لازم را به کارکنان بدهد.

طراحی عملیات و محیط کاری با توجه به نکات ایمنی

محیط کاری امن باید نظیف، روشن، دارای تهویه‌های لازم باشد. ابزارآلات باید استاندارد باشند و از علائم هشدار دهنده استفاده شود.

گام‌های لازم در آموزش کارکنان جهت رعایت نکات ایمنی

۱- القا نمودن لزوم رعایت نکات ایمنی به کارکنان جدید

۲- آموزش نکات ایمنی

۳- تشکیل کمیته‌های ایمنی

۴- برگزاری جلسات ایمنی

۵- استفاده از نشریه داخلی ایمنی

۶- استفاده از علائم هشداردهنده ایمنی

ثبت و ضبط اطلاعات مربوط به حوادث و سوانح

اطلاعاتی از قبیل نوع و میزان حوادث و سوانح، بیماری‌های حرفه‌ای ناشی از آنها و روزهای از دست رفته کار باید ثبت و ضبط گردد.

خسارات ناشی از حوادث و سوانح

۱- خسارت مستقیم

۲- خسارت غیر مستقیم

۱- خسارت مستقیم

شامل حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان مجروح و از کار افتاده یا... می باشد.

۲- خسارت غیر مستقیم

شامل هزینه‌های مالی مربوط به تحقیقات، ریشه‌یابی‌ها، جایگزینی نیروی جدید به جای مرحومین و از کار افتادگان و عقب افتادگی در کارها می باشد.

مسابقات ایمنی

رقابت سالمی است بین اعضای واحدهای مختلف یک سازمان. هدف استفاده از این روش در واقع القای رعایت نکات حفاظت و ایمنی به کارکنان است

اجباری نمودن رعایت قوانین و مقررات ایمنی

درصدی از کارکنان را باید با ترس از قانون و تنبیه به رعایت قوانین و مقررات مجبور نمود.

ج- رفاه

به معنی تن آسایی و آسودگی است. هدف، انجام اقداماتی به منظور تلمین تندرستی و رواندرستی کارکنان است

اهم وظایف ادارات رفاه:

۱- ایجاد تعاونی‌های مسکن و تامین مسکن ارزان قیمت برای کارکنان

۲- بیمه و بازنشستگی

۳- ایجاد شرکت‌های تعاونی مصرف

۴- ایجاد مهد کودک در جوار محیط کار

۵- پرداخت کمک‌های نقدی و غیر نقدی

۶- ایجاد سرویس‌های رفت و آمد

۷- ایجاد صندوق‌های قرض‌الحسنه و پس انداز

۸- در نظر گرفتن مرخصی‌های استحقاقی و استعلاجی

۹- ایجاد مراکز مشاوره و راهنمایی کارکنان

۱۰- ایجاد غذاخوری و کانتین در محیط کار

۱۱- ایجاد اماکن رفاهی، تفریحی و ورزشی

۱۲- ایجاد درمانگاه در محیط کار