

الگوی سازمان برپایه فرایندونظام

۱) الگوی فرایندونظام سازمان

این رویکرد شامل الگوهایی می شود که عبارتند از: الف) تعریفی از مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی به صورت جنبه فرعی پویایی از فرایند کلی مدیریت ب) تحلیلی از به هم وابستگی جنبه های گوناگون مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی و بهم وابستگی این مدیریت بادیگر فرایندهای مدیریت ج) تحلیلی از بوم شناسی مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی.

بوم شناسی به رابطه فرایندهای مختلف امور کارکنان با محیطشان اشاره دارد و «فضای سازمانی» و «مقررات دولتی» را نیز در بر می گیرد.

۲) مفهوم فرایند

۲-۱ تعریفی از فرایند

فرایند را می توان جریان قابل تشخیصی از رویدادهای به هم پیوسته در راه رسیدن به یک هدف، مقصود یا پایان، به شمار آورد. در این تعریف جریان بر حرکت در طول زمان و در جهت رسیدن به نتیجه ای دلالت دارد. به هم وابستگی نیز به تعامل درون فرایند و تعامل بین رویدادها اشاره می کند. (رویدادها) فعالیتها، وقایع یا دیگر گونیهای هستند که ممکن است بزرگ یا کوچک باشند. (هدف) به غایتی انسانی اشاره دارد در حالیکه (مقصود) هم از غایتهای انسانی و هم از غایتهایی به مفهوم فلسفی خبر می دهد، (پایان) به فرجام یا نتیجه اشاره دارد که ممکن است بنا بر ضرورت از سوی انسان پی گرفته یا برنامه ریزی نشده باشد.

۲-۲ نمونه ها و ویژگیهای فرایند

یک نمونه در طبیعت، فرسایش قله های کوهستانی، و نمونه دیگر فرایند جذب نور در گیاهان سبز است. یک نمونه در مدیریت منابع انسانی (فرایند به کارگماری است که بر جریان رویدادهایی اشاره دارد که سرانجام به پر کردن جایگاههای شغلی در سازمان می انجامد. این جریان رویدادهایی چون کارمندیابی، مصاحبه، تصمیم گیری برای به کارگماری، جابه جایی و ترفیع را در بر می گیرد.

۳) تعریف نظام و مقایسه آن با فرایند

۳-۱ تعریفی از نظام

از نظر هال و فاکن نظام عبارت است از مجموعه ای از عناصر یا روابط میان آنها و روابط میان ویژگیهای آنها. از نظر برترتالانفی نظام عبارت است از مجموعه ای از عنصرهایی که بایکدیگر تعامل دارند. از نظر کاست و روزنتسورایگ نظام کلیتی پیچیده و در عین حال سامان یافته است، مجموعه یا ترکیب چیزها یا پاره هایی است که کلیتی واحد یا پیچیده را نیز پدید می آورند.

نظام :

پیوند ویژه ای از اجزای به هم پیوسته و به هم وابسته است که بر اجرای یک یا چند فرایند، اثری آسان ساز دارد یا قصد آن است که این اثر را داشته باشد. ویژه بودن به معنی متفاوت بودن نظام ها از یکدیگر است. اجزای یک نظام ممکن است وسیله، مواد خام و سیاست و... باشد، به هم پیوسته بودن یک ویژگی عمده نظام است، اثری آسان ساز وسیله ای بر اجرای تنظیم فزاینده است. (قصد) نشان می دهد الف- لغزشهایی در نظام وجود دارد ب- نظام ممکن است در وضعی ایستا باشد.

۳-۲ نمونه هایی از نظام

نظام توزیع برق که در ترکیب سیم کشی برق، پایانه ها، سرپیچها، لامپها و کلیدهای برق می توان یافت که اجزایی که در یک اتاق است پاره نظام و تمامی شبکه نیروی برق در منطقه فراتر از یک ساختمان به حساب می آید. نظام ترابری مسافریک شرکت هواپیمایی که برای آسان کردن فرایند جابه جاکردن با سرعت زیاد مسافران در بین فرودگاه طراحی شده است که شامل اجزایی مانند هواپیما، روشها و تجهیزات، مردم، مسافران و بارهایشان است. نظام امری نسبی است و ممکن است ایستا باشد مانند (نظام برق) در حالیکه فرایند همواره پویاست (فرایند توزیع نیرو). فرایند استخدام در یک شرکت که نمونه ای از نظام در مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی می باشد. از راه پیوند یگانه مردم، سیاستها و وسایل و روشهای استخدامی مانند برگیرهای درخواست کار، مجموعه آزمونهای استخدامی و یک مجموعه ای از مصاحبه ها تسهیل می شود. نظام استخدام در یک سازمان؛ پاره نظامی از نظام گسترده ی مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی آن سازمان است.

۳-۳ برخی ویژگیهای نظام

یک نظام در حال کار (یعنی در جریان) شامل جریانی از درون دادهها (نیرو، مواد یا اطلاعات، یا هر سه آنها)، یک پردازشگر یا سازوکار تبدیل (یک دستگاه یا جزئی فنی - انسانی که کار را انجام می دهد) و جریانی از برون دادهها یا حاصل (فرآورده ها یا خدمات و ضایعات) به شمار می آید. در مثال نظام توزیع نیرو، برق درون داد نظام است، سیمها، چراغها، سرپیچها پردازشگر به شمار می آیند و روشنایی برون داد نظام محسوب می شود. یک نظام می تواند از سازوکار باز خورد بر خوردار باشد. نمونه آن در دستگاه دمپاکه به کوره حرارت متصل است مشاهده کرد که با سرد شدن اتاق دستگاه کاری کند و با بالا رفتن درجه حرارت کوره بسته می شود. آپتربا تفاوتی که بین نظام های «ساختمند» و «نیمه ساختمند» می گذارد برخی دیگر از ویژگی های نظام را برمی شمارد. نظام های برقی و نیروی آبی از این شمارند ولی نظام نیمه ساختمند دارای درون دادهایی است که از جهت کیفیت و کمیت متغیرند و در معرض اختلالات مهم قرار دارند و برون دادهایی کمتر قابل پیش بینی دارند. چنین می نماید که هر چه نظامی کمتر ساختمند باشد، احتمال وجود فرایندهای غیر مستقیم در آن بیشتر است، نظام نیمه ساختمند مانند نظام ترابری هوایی. سازمانها در اصل نظامهایی بازند بدین معنی که آنها در یک رابطه داد و ستدی با پیرامون خود قرار دارند. مدیران هر چه بیشتر به سازمان به گونه نظامی بسته بنگرند، احتمال کمتری رود که سازمان بتواند خود را با اوضاع در حال دگرگونی وفق دهد و بیشتر در معرض ناپسا منی قرار می گیرد.

حوزه ای که یک نظام با نظامی دیگر در تماس قرار می گیرد «مرز مشترک» خوانده می شود. در سراسر این مرز، داد و ستدهایی روی می دهد که درون دادهها و برون دادهها را که ممکن است شامل کارمایه، اشیای مادی، انسانها، پول و اطلاعات باشند، درگیر کند. نظارت بر این مرزهای مشترک می تواند بر سلامت و سرزندگی هر دو نظام هم مرز، اثری عمده داشته باشد.

۴- مفاهیم فایول

عبارتند از: (برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل). در الگوهای سازمان و وظیفه های مدیران این فعالیتها «فرایندهای اداری» خوانده می شوند. «برنامه ریزی»: شامل تعیین هدفها و غایتها و تعیین فعالیتها و منابع مورد نیاز برای رسیدن به این غایتهاست. «سازماندهی»: به برپایی ساختار سازمانی می پردازد که بر اساس آن کل کار به شاخه ها، بخشها، قسمتها، شغلها و چیزهایی از این دست تقسیم می شود. «تأمین نیروی انسانی»: به پیدا کردن اشخاص با مهارتهای مناسب و به کارگماردن آنها در جایگاه های شایسته اشاره دارد. «نظارت کردن»: به فرایند ارزشیابی عملکرد در سراسر سازمان برمی گردد که بر پایه آن کارکرد واقعی با معیارهای مطلوب سنجیده میشود و در صورت ضرورت برای همساز کردن کارکرد با انتظارات گامهایی برداشته می شود. «هماهنگ کردن»: به حفظ روابط متقابل درست میان بخشهای مختلف سازمان نظر دارد. «هدایت کردن»: به طور معمول به فرایند و داشتن مردم به اجزای فعالیتها یا سازمان اطلاق می شود.

۵- مفهوم منابع سازمانی

منابع انسانی یکی از چندگونه منابعی است که در سازمان به کار می رود، اگر بخواهیم مفهوم مدیریت منابع سازمانی را به زبان فرایندی بیان کنیم عبارت فرایندهای جذب و به کارگرفتن منافع یا فرایندهای عملیاتی را به کار می بریم. فرایندهای عملیاتی را می توان فرایند مدیریت امور کارکنان، فرایند مدیریت مالی، فرایند مدیریت مواد و تولید، فرایند مدیریت بازاریابی و فرایند مدیریت پژوهش، پدید آوردن و مهندسی نیز نامید.

۶- به سوی الگوی سازمان

تعریف سازمان: سازمان دراصل شبکه ای از فرایندهای عملیاتی و اداری است که برهم تأثیر متقابل دارند و همراه با آنها نظامهای آسان ساز به کار می روند. این شبکه به دست انسان هدایت می شود و هدفهای چندگانه دارد و در درون شبکه گسترده تری از فرایندها و نظام ها جای دارد که با هم تعامل دارند.

ویژگیهای مهم سازمان:

۱) یک سازمان دراصل از سوی انسان هدایت می شود بدین معنی که برنامه ریزی و هدایت انسانی، چه کارا باشد و چه نباشد، در شمار ویژگیهای عمده آن است. ۲) سازمانها نظامهایی سازگار هستند بدین معنی که آنها در رابطه با دوستی پیوسته با محیطهای خود قرار دارند و با آنها رویارویی شوند. ۳) سازمانها درحالتی بسیار همبسته با دیگر نظامها قرار دارند. ۴) بیشتر سازمانها، اگر نگوییم همه آنها، به سوی دستیابی به هدفهای چندگانه هدایت می شوند. هدفهای چندگانه بر پیچیدگی شبکه فرایندها و نظامهای سازمانی می افزاید. ۵) هیچ سازمانی نیست که شبکه ای از نظامها را دارا نباشد. برای هدایت فرایندها در جهت هدفهای سازمان و دستیابی به آنها وجود نظامها ضروری است. ۶) سازمان شبکه ای پیچیده از جریانهای به هم وابسته از رویدادهایی است که به برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و نظارت بر استخدام منابع گوناگون انسانی و غیر انسانی و همچنین بهره برداری از ربط پیدای کند. دونهی عمده از فرایندهایی را که به صورت بسیار هم بسته تعامل دارند، تصور کرد: الف) فرایندهای اداری یعنی: برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی و نظارت؛ ب) فرایندهای عملیاتی، یعنی مدیریت کارکنان، مدیریت مالی، مدیریت تولید و مواد، مدیریت پژوهش و پدید آوردن و مهندسی. ۷) هر سازمانی دارای بافتی یگانه از فرایندها و نظام هاست. ۸) یک سازمان را می توان نظامی اجتماعی- فنی به شمار آورد، زیرا جنبه های فنی و انسانی آن به شدت به هم وابسته اند. ۹) هر فرایند عمده سازمانی، رویدادهایی را در بر دارد که با دیگر فرایندها مشترک است. از این رو نظامها اجزایی دارد که خود جزو نظامهای دیگر باشند. ۱۰) دگرگونیهای درون دادهایا پردازش یک پاره نظام سازمانی احتمال دارد بر عملیات یک یا چند پاره نظام دیگر اثر گذارد. ۱۱) گرچه به مدیران می توان مأموریت داد تا با طراحی و اداره نظامهای ویژه ای تمرکز یابد ولی مدیران واحدهای فرعی، به قرارداد داشتن در رابطه ای بسیار همبسته گرایش دارند. ۱۲) کسانی که مدیریت سازمان را بر عهده دارند مایل هستند که در شبکه به نسبت گسترده ای از نظامها برنامه ریز و عامل باشند. آنان ممکن است در یک نظام یک وظیفه خاص و در نظامی دیگر وظیفه ای متفاوت بر عهده داشته باشند. ۱۳) وظیفه مدیران بلند پایه سازمان عبارت است از: شکل دادن به تعریف هدفهای سازمان، گردآوری منابع، طراحی فرایندهای ضروری برای دستیابی به این هدفها و برنامه ریزی و هدایت شبکه نظامهای یاری دهنده. ۱۴) یکی از مسائل بحث انگیز سازمانی درجه گشودگی و مشارکت در مدیریت پاره نظامهای منابع انسانی است. نمونه این پاره نظامها مدیریت جنگل است که نظامی پیچیده و طبیعی است که دارای هدفهای زیر است؛ فراورده های درختی و گیاهی- فراهم آوردن مناطق تفریحی- آبرسانی و حفاظت محیط و خاک- تولید و نگهداری از حیات وحش- علوفه برای چرای جانوران اهلی و مراقبت از نهروا برای تولید و حفاظت ماهیان. بنابراین مدیریت جنگل دارای شبکه بسیار پیچیده ای از فرایندهای تعاملی می باشد و باید در حالت تعادل به همه بخشهای این مدیریت دقت شود تا نقطه ای دچار مشکل و آسیب نشود.

تاریخچه، وظیفه و فعالیتهای مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی، اصطلاحی است به نسبت جدید، زیرا از دهه ۱۹۷۰ متداول شده است. در گذشته، فعالیتهای مدیریت امور کارکنان نسبت به سایر وظیفه های سازمانی در درجه دوم اهمیت قرار داشت و وظایف آن مشتمل بود بر غربال اولیه متقاضیان شغل، برگه های بهداشت و مزایا، توجیه کارکنان جدید و انتشار خبرنامه های داخلی بود.

هر چند فعالیت های مدیریت امور کارکنان از دوران پیش از تاریخ وجود داشته است، اما در حقیقت در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم است که نخستین نشانه های رسمی مدیریت منابع انسانی به صورت تخصصی جدید در مدیریت آشکار شد.

الف) گامهای نخستین مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی از سال ۱۸۸۰ تا ۱۹۲۰ ادامه داشت و شامل جنبشها به ترتیب ذیل بود:

۱) **جنبش رفاه اجتماعی:** کارفرمایان برای فرونشاندن رشد اتحادیه های کارگری در اواخر دهه ۱۸۸۰ و در تلاش برای برخورد اثر بخش با نیروی کارگری روز افزون خود و در نتیجه برای بهبود محیط کار دست به اقداماتی زدند که در نتیجه این اقدامات پیدایش اولین نشانه های مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی بود.

۲) **مدیریت علمی:** سبک مدیریت علمی که توسط تیلور هم عصرانش باب شد، نیز از جمله اولین عوامل تاثیر گذار در ایجاد مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی بود.

۳) **روان شناسی صنعتی:** به موازات گسترش مدیریت علمی، شالوده اولیه روان شناسی صنعتی توسط "هوگومانستربرگ" پدید آمد. روان شناسی صنعتی نیز از طریق آزمونهای و روشهای آماری، در ایجاد مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی تاثیر گذارد.

ب) جنگ جهانی اول: این جنگ تقاضای بی سابقه نیروی کار به وجود آورد. جنگ علاوه بر آنکه مستلزم افزایش بهروری بود، با جذب کارکنان از بخش خدمات کشوری به درون ارتش مسائل را پیچیده تر کرده بود. این پیچیدگی روز افزون مسائل مربوط به کارکنان و ضرورت و ایجاد آزمونهایی به نام آزمون "آلفای ارتش" و "بتای ارتش" نیز تاثیری هم در مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی در زمان خود داشت.

پ) سالهای پر آشوب دهه ۱۹۲۰: ادارات امور کارکنان در این دهه رشد فزاینده ای به خود گرفتند. دلیل اساسی رشد برنامه های رفاهی در دهه ۱۹۲۰ را شاید بتوان به میل فراوان کارفرمایان، برای خنثی کردن تلاشهای اتحادیه هاو به منظور عضو کردن کارکنان موسسات نسبت داد. مطالعات التون مایو در کارخانه هائور نیز در این دهه باعث پیدایش جنبش روابط انسانی شد که این جنبش نیز به نوبه خود سهمی را در مدیریت امور کارکنان ایفا کرد.

ت) سالهای رکود دهه ۱۹۳۰: رکود این دوران رشد اتحادیه های کادگری را در پی داشت و این امر دوره جدیدی را برای مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی پدید آورد. اگر قوانین مربوط به حمایت از اتحادیه ها در نیمه نخست دهه ۱۹۳۰ تصویب نمی شد، به روشنی می توان حدس زد که مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی به تقریب به طور کامل منحل می شد.

ث) جنگ جهانی دوم در دهه ۱۹۴۰: در خلال جنگ جهانی دوم تعداد بیشتری از سربازان به انواع آموزش برای مشاغل فنی نیاز داشتند و به منظور اثر بخش تر کردن این برنامه ارتش به روانشناسان روی آورد. بدیت ترتیب انواع مختلفی از آزمونها جهت تطبیق ویژگیهای متقاضیان با شرایط شغلی پدید آمد.

ج) تاثیر علوم رفتاری در دهه ۱۹۵۰: پذیرش گسترده جنبش روابط انسانی، به شکل گیری رشته ای نو به نام علوم رفتاری منجر شد / مشخصه اساسی نظریه ی علوم رفتاری این است که بهروری با احساس روحی، انگیزشی و رضایت شغلی فردی و گروهی رابطه مستقیم دارد. در این دوره شمار بزرگی از نظریه های امروزی در زمینه هدایت، برانگیختن و ارتقای روحیه کارکنان تدوین شد.

د) دهه های قانون گذاری از ۱۹۶۰ تا کنون: قوانین فراوانی که در این دهه ها بر صنعت و بازرگانی حاکم شد تحول عمده ای در مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی داشت.

این قوانین از نظریه برابری حقوق، حقوق بشر و حتی قانون اساسی کشورها مایه می گیرد و بر حقوق تمام افراد تا کید دارند. این حجم عظیم قوانین، بیش از هر عامل دیگری موجب شده است که بسیاری از سازمانها اهمیت و نقش مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی را مورد تجدید نظر قرار دهند.

وظیفه ها و فعالیتهای مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی:

پنج وظیفه و فعالیت اساسی مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی چنین است:

۱. برنامه ریزی و پیش بینی نیازهای سازمان به منابع انسانی

۲. پیدا کردن کارکنان

۳. ارزشیابی رفتار کارکنان و پرداخت مزد

۴. پرورش و بالا بردن ظرفیت کار انسانی.

۵. بر پا داشتن و تقویت پیوندهای اثر بخشی بین کارکنان و مدیریت

برنامه ریزی و پیش بینی نیازهای سازمان به منابع انسانی (اولین وظیفه)

دو فعالیت عمده مربوط به این وظیفه عبارتند از:

۱- برنامه ریزی و پیش بینی نیازهای نیروی انسانی در کوتاه مدت و بلند مدت

۲- تحلیل شغلهای کنونی

فعالیهایی که یک سازمان برای تأمین نیروی انسانی خود انجام میدهد شامل: ۱- جذب کارجویان ۲- برگزیدن کسانی که بیشترین همخوانی را با مشاغل موجود دارند ۳- آشنا کردن و به کار گماردن نامزدان کار در مشاغل مربوط

سازمانها برای جذب کارجویان از کارکنان کنونی سازمان، آگهی استخدامی، خدمات کارمندیابی، مدیریابی، کارمندیابی از راه دانشکده های ذیربط و افرادی که خود در جستجوی کارند بهره می گیرند.

برای گزینش کارجویان از ۱- پر کردن برگه های درخواست کار یا نوشتن شرح حال از سوی کارجویان ۲- مصاحبه ۳- ررسی سوابق آموزشی ۴- زندگی گذشته ۵- تجربه کاری ۶- معرفی نامه استفاده می کنند.

گزینش کارجویان باید با توجه به مقررات مربوط به حقوق انسانی که از سوی دولت وضع شده صورت گیرد و هدف از گزینش جور کردن و سازگاری میان توانایی نامزد کار با توانایی برای انجام کار است.

زمانی که خدمت کارکنان رضایت بخش نباشد ممکن است ساختار نظام حقوق، مزایا نیاز به دگرگونی داشته باشد و یا ضرورت آموزش کارمندان و لزوم ایجاد نوعی انگیزش را بطلبد برای رسیدن به چنین اهدافی، این وظیفه چند فعالیت توأم با ارزیابی و جبران خدمت را در بر می گیرد.

فعالیت کارکنان بطور معمول بر پایه ارزش شغل، تلاشهای فردی آنان و عملکردشان جبران می شود. پیش بینی جبران خدمت بر پایه سطح عملکرد ممکن است انگیزش کارمند را به کار افزایش دهد.

بخشی از فعالیتهای جبران خدمت عبارتند از: پرداخت حقوق و دستمزد بر پایه ارزشیابی شغل، پیش بینی پرداخت بر پایه عملکرد، پرداخت مزایای جانبی غیرمستقیم به کارکنان سازمان

نه تنها برای جلب کارجویان بالقوه خوب به سازمان و برانگیختن کارکنان به عملکرد بهتر، بلکه برای تعیین نیازهای آموزشی و پرورشی ممکن باید پاداش متناسب ارائه شود.

دو زمینه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی که مورد توجه قرار گرفته: ۱- تعیین، طراحی و بکار بستن برنامه های آموزشی و پرورشی کارکنان، برای بالا بردن توانایی، عملکرد و رشد آنان. ۲- بهبود بخشیدن به محیط کار به ویژه در زمینه کیفیت زندگی کاری و به کار بستن برنامه های بهبود بهره وری.

هدف نخستین بیشتر متوجه بهبود عملکرد کارکنان است.

یکی از برنامه هایی که با هدف بهبود بخشیدن به کیفیت زندگی کاری و بهره وری به کار گرفته میشود، فعالیت هسته های نظارت بر کیفیت کار یا حلقه های کیفیت است.

برای اینکه هر سازمانی کارکنان خود را از دست ندهد و روابط کاری اثربخشی داشته باشد باید:

۱- با بهبود محیط کاری تندرستی و ایمنی کارکنان را به بهترین وجه تأمین کند.

۲- به حقوق کارکنان کاملاً آگاه باشند.

۳- به دلایل پیوستن کارکنان به اتحادیه و وظایف و ساختار آن آگاه باشند.

بهسازی محیط کاری نه تنها ایمنی و امنیت جسمی کارکنان را بیمه میکند، بلکه از نظر اجتماعی- روانی نیز آنان را یاری میدهد تا از این راه در افزایش بهره وری و بهبود کیفیت زندگی کاری بطور موثر بکوشند.

مدیر بخش مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی برای آگاه کردن مدیران صف و اجرایی از حقوق کارکنان نسبت به تنزل مرتبه، اخراج دایم و موقت از کار در موقعیت خطیری قرار دارد.

پنج وظیفه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی (روابط منظمه ای): برنامه ریزی، تأمین نیرو، ارزیابی و جبران کردن خدمات، پرورش نیروی کار، نگهداری نیروی کار که به ضرورت به هم پیوسته اند تا به تأمین چهار هدف عمده مدیریت امور کارکنان: جذب کردن، نگهداری، برانگیختن، یاری دادن برای رشد و بالندگی یاری دهند.

برای جلب کارجویان بالقوه شایسته کافی نیست که تنها بر یک برنامه کارمندیابی پیچیده تکیه شود. نظام پاداش و برنامه های آموزشی پرکشش نیز میتواند اثربخش باشد.

وظایف مدیریت امور کارکنان بیشتر از آن جهت مهم است که به جلب کردن، نگهداری و ترغیب کارکنان یاری میدهند. اهمیت این وظیفه ها در سازمان به این دلیل است که مدیریت امور کارکنان میتواند در هدفهای بنیانی سازمان تأثیر بگذارد.

عبارت «هدفهای بنیانی سازمان» به سودآوری و توان رقابتی سازمان باز می گردد و در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی اشاره به پایایی و توانایی انجام دادن کارهای بیشتر با همان منابع یا منابع کمتر دارد.

مدیریت امور کارکنان از راه سه مقصود راهبردی: بهره وری، کیفیت زندگی کاری و پیروی از قانون که با هدفهای بنیانی سازمان مرتبطند به تأثیرات مهم آن می رسند.

چهار روند و بحران عمده ای که در اهمیت مدیریت امور کارکنان تأثیر گذارند عبارتند از:

۱- صرفه جویی مدیریت منابع انسانی

فعالیتهای اثر بخش مدیریت امور کارکنان موجب میشود از یک سو در میزان سوانح، غیبت و لغزش در کارکاهشی نمایان پدید آید و از سوی دیگر در تقویت روحیه کارکنان و کیفیت فرآورده فزونی چشمگیری دیده میشود و در نتیجه در کنار آن بهره وری و سودهای بالا به عنوان فرآورده جانبی پدیدار گردد.

۲- بحران بهره وری: عواملی که در این بحران موثر بوده اند عبارتند از (۱) دگرگونیهای فن شناختی (۲) کاهش سرمایه گذاری ثابت (۳) محدودیتهای بهره گیری از ظرفیتهای (۴) گسستگیهای موجود در گردش کار

بهره گیری کارسازتر از منابع انسانی می تواند بهترین نوید جلوگیری از کاهش در بهره وری به شمار آید.

۳- آهنگ و پیچیدگی فزاینده دگرگونی: مجموعه ای از دگرگونیهای فرهنگی، آموزشی و اجتماعی در کشورهای صنعتی به اهمیت فزاینده مدیریت امور کارکنان افزوده است.

نیروی انسانی با کیفیت بالا بطور بالقوه مولدتر است ولی در همان حال برای سازمانها چالشی واقعی را ارائه میدهد: چون به موازات آگاه تر شدن، به خرده گیرتر شدن گرایش می یابد، اقتدار را کمتر می پذیرد و بدبین تر می شود.

۴- نشانه های کزکاری عملکرد در محل کار: دگرگونی اجتماعی پرشتاب با دگرگونیهای پدیدآمده بین کارگر و کار وی همراه شده است، بیگانگی کارگر، بی حوصلگی و نارضایتی شغلی که با کاهش انگیزش و افزایش رفتارهای ضد تولید در محل کار همراه است.

در جاهایی که چنین نشانه هایی وجود دارند از راه برنامه های مدیریت امور کارکنان که مشارکت کارکنان را در تصمیمهای مربوط به کار بیشتر فراهم می آورد می توان آنها را از میان برد.

مقاصد استراتژیکی (راهبردی)

[2] بهره وری یکی از مهم ترین هدفهای هر سازمان است. داگلاس دن فورت دستار ریاست شرکت وستینگ هاوس الکتریک می گوید: مدیریت بلندپایه شرکت وی بهره وری را بالاترین اولویت به شمار می آورد.

[2] کیفیت زندگی کاری: بسیاری از کارفرمایان به اهمیت بهترکردن کیفیت زندگی کاری به ویژه اهمیت درگیری و مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیمات مربوط به محل کار عقیده دارند. پس از افزایش بهره وری، برقراری گفت و شنود با کارکنان و برانگیختن آنان به ارائه نظریاتشان دومین کاری است که مدیران ارشد سازمان انجام دادن آن را از سوی مدیران امور کارکنان خود انتظار دارند.

[2] پیروی از قانون: در اداره امور کارکنان، سازمانها باید از بسیاری از قانونها، احکام دادگاهها پیروی کنند. این مقررات به تقریب بر همه فعالیتهای مدیریت امور کارکنان اثر می گذارند.

نقشهای مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی:

تنظیم کننده خط مشی: مدیریت امور کارکنان می تواند نقش فراهم آورنده اطلاعات را بر دوش بگیرد و تمام اطلاعاتی را که به مسائل مورد علاقه و تأثیر محیط بیرونی در آنها مربوط می شود، عینا برای آگاهی مدیریت بلند پایه بفرستد.

کارکنان بخش مدیریت امور کارکنان می توانند در فرایند تنظیم خط مشی کلی سازمان پیشنهادهای لازم را ارائه دهند. مدیر اجرایی سازمان مجاز است درباره خط مشی کلی سازمان سخنانی بیان کند ولی آنرا به عنوان پیش نویس خط مشی کلی تلقی می کنند. تصویب رسمی خط مشی نهایی زمانی صورت می گیرد که دیگر مدیران ارشد فرصت اظهار نظر در آن زمینه را داشته باشند.

نقش های مدیریت امر کارکنان و منابع انسانی:

* فراهم آورنده و واگذار کننده: {کار اصلی مدیریت این ست که به مدیران صف یاری دهد تا در اجرای کارها توانایی لازم را پیدا کنند چون سرانجام، این مدیران صف هستند که مسئول کار کارکنان خود هستند}. وظیفه واحد مدیریت امور کارکنان، فراهم آوردن خدمات روزانه برای مدیران صف است.

* ممیز: {مدیریت کارکنان، مسئولیت اجرای عادلانه و مستمر این فعالیتهای را بر عهده دارد مانند رویه استخدامی عادلانه، نیروی کارشناسی برای فعالیتهای امور کارکنان مانند توزیع مزایای کارمندی}

* نو آفرین: {فراهم آوردن کاربرد روز آمد فنون متداول و تدوین و بررسی روش های ابتکاری برای مسائل مربوط به امور کارکنان}. راهکارهای ابتکاری و نوین بر موارد زیر می چرند:

بهبود بهره وری، بهتر کردن کیفیت زندگی کاری، پیروی از موازین.

اثر بخشی سازمان با چالشهای بالا به موفقیت در سازماندهی و فراهم آوردن نیروی انسانی کاردان از سوی واحد امور کارکنان بستگی دارد. معیارهای ارزشیابی مدیریت کارکنان در مقایسه هزینه ها با سودها است.

معیارهای سود:

۱- بهره‌وری {افزایش عملکرد، کاهش غیبت، کاهش ترک خدمت، کاهش شکایتها}

۲- کیفیت زندگی کاری {افزایش مشارکت در کار، افزایش خشنودی از کار، کاهش فشار عصبی، کاهش سوانح و بیماری}

۳- رعایت قانون {کاهش یا از میان رفتن جریمه قانونی، کاهش هزینه پیمان‌های از دست رفته، افزایش خوشبینی اجتماعی و آوازه عمومی سازمان}

معیارهای هزینه:

تعیین زیانها یا هزینه فعالیتهای مدیریت کارکنان.

شاخص‌های هزینه برای کارمندیابی: آگهی‌بازرگانی، آموزش، هزینه‌های حقوق کارمند جویان

وظایف امور کارکنان بر پایه نگرش بلند مدت، میان مدت و نیازهای سنتی کوتاه مدت استوار است.

سه سطح انجام وظایف مدیریت منابع انسانی: ۱- سطح راهبردی ۲- سطح مدیریتی ۳- سطح عملیاتی

تعریف برنامه ریزی منابع انسانی

برنامه ریزی منابع انسانی، نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی ثمر بخش است. برنامه ریزی منابع انسانی در واقع فرایند تدوین و به انجام رساندن طرح‌ها و برنامه‌هایی است که شمار لازم و انواع افراد واجد صلاحیت را در زمان و مکان مناسب فراهم می‌آورد تا نیازهای سازمان را تامین کند از آنجا که برنامه ریزی منابع انسانی به طور مستقیم با برنامه‌های راهبردی پیوند می‌یابد یکی از پر شتاب‌ترین و مهم‌ترین بخش‌های مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی است.

هدفها و اهمیت برنامه ریزی منابع انسانی

برنامه ریزی منابع انسانی با در نظر گرفتن بهترین منافع فرد و سازمان، نیازهای آینده به منابع انسانی مشخص می‌شود و برنامه‌هایی برای از میان برداشتن نا همخوانی‌ها فراهم آید؛ همچنین می‌تواند با کاهش هزینه‌هایی بپردازد که از راه غیبت، ترک خدمت بی‌اندازه کارکنان، پایین بودن بهره‌وری و یک برنامه آموزشی بی‌ثمر پدید آید.

همه این مقاصد اجازه می‌دهد که نظام اطلاعات منابع انسانی پدید آید. نظام اطلاعاتی منابع انسانی، اطلاعاتی درباره رجحانهای شغلی، تجربه‌های کاری و ارزشیابی‌های عملکرد کارکنان در بردارد و یک تاریخچه شغلی برای هر کارمند در سازمان و مجموعه کاملی از اطلاعات درباره شغلها و جایگاه‌های موجود در سازمان فراهم می‌آورد. شماری از کاربردهای سیاستهای کلی مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی را می‌توان با برپا داشتن نظام اطلاعاتی منابع انسانی درست و شایسته در سازمانها پیش برد از جمله:

۱) جمعیت‌شناسی، برنامه ریزی و تحلیل سازمانی

۲) برنامه ریزی برای استخدامی و ردیابی آن

تهیه طرح های راهنما و پیش بینی

تحلیل بهره وری و ارزیابی برنامه

گسترش عمومی و متنوع شدن سازمانها بر اهمیت برنامه ریزی منابع انسانی می افزاید . هر سازمان سرمایه گذاری هنگفتی برای منابع انسانی خود متحمل می شود از این رو تعیین ارزش پولی نیروی کار آزموده ، انعطاف پذیر و برانگیخته و مولد بسیار دشوار است . منابع انسانی ناکافی یا ناوارد ، دست کم به اندازه کمبود سرمایه می تواند تنگنای تولید به شمار آید. اهمیت دیگر برنامه ریزی منابع انسانی به ایستادگی کارکنان در برابر دگرگونی و جابه جایی محل کار مربوط می شود.

از طرف دیگر دگرگونی های محیطی و سازمانی سبب شده اند که آینده نگر بودن و فراگیر بودن و منسجم بودن برنامه های مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی ضرورت روز افزون یابد .

یک دگر گونی ، مجموعه قوانین و مقرراتی است که برای پشتیبانی از فراهم آوردن فرصتهای شغلی برابر برای همه افراد و تامین ایمنی و بهداشت شغلی در سازمان است . دگرگونی مهم دیگر محیطی شامل پیش بینی هایی است که در زمینه کمبود مشاغل کارگری ساده و دیگر مشاغل نیازمند به مهارت دستی صورت گرفته است و دیگر دگرگونی مهم اینکه احتمال روز افزون کهنه شدن مهارتهای مدیریتی است .

برنامه ریزی منابع انسانی برپایه تعیین نیازهای منابع انسانی یک سازمان استوار است و دارای چهار مرحله است:

مرحله یکم : گردآوری ، تحلیل و پیش بینی داده ها به منظور پیش بینی عرضه و تقاضای منابع انسانی

مرحله دوم : تعیین هدفها و سیاستهای کلی منابع انسانی همراه با جلب حمایت مدیران بلند پایه نسبت به آنها

مرحله سوم : طراحی و انجام رساندن طرح ها و برنامه های عملی

مرحله چهارم : نظارت بر طرح ها و برنامه های امور کارکنان و ارزیابی آنها

مرحله اول : که خود شامل مراحل زیر است

-تحلیل که خود مشمول موجودی -اشتغال - بهره وری- بررسی ترکیب آینده نیروی کار در جامعه -تشکیلات

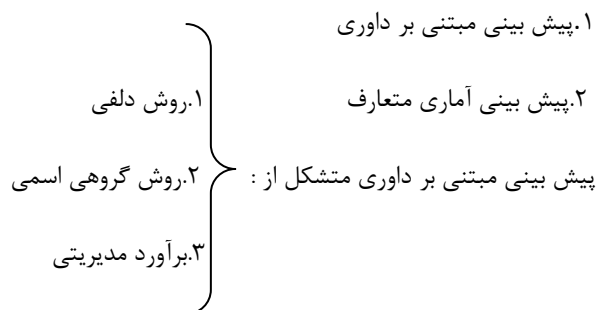
- پیش بینی کلی تقاضای منابع انسانی شامل دو روش می باشد: ۱- پیش بینی مبتنی بر داوری و ۲- پیش بینی آماری متعارف. که پیش بینی مبتنی بر داوری خود شامل بر داوری روش دلفی ، روش گروهی اسمی ، و روش برآورد مدیریتی

- پیش بینی تقاضای منابع انسانی هر واحد

- توافق بودجه

- برآورد عرضه منابع انسانی از سوی مدیریت

اغلب دو دسته روش پیش بینی برای تعیین تقاضای سازمان به منابع انسانی وجود دارد:



روش دلفی:

تعریف: در نشست‌های گروه بزرگی از کارشناسان هر یک فرضیه‌های خود را ارائه می‌دهند یک هماهنگ کننده گزارش پیش بینی‌ها و فرضیه‌های هر یک از کارشناسان را به دیگران می‌دهد تا هر کارشناس با آگاهی از آن به اصلاح فرضیه خود بپردازد این فرایند ادامه می‌یابد تا پیش بینی ترکیبی قابل پذیرش به دست آید.

مزایا: برای پیش بینی‌های سالانه از تحلیل رگرسیون خطی کارساز تر است. برای پدید آوردن بینش‌های تازه در زمینه منابع انسانی سودمند است.

محدودیتها و معایب: امکان دارد یک پارچه کردن رای کارشناسان دشوار گردد.

روش گروهی اسمی:

تعریف: چندین نفر بر گرد میز می‌نشینند و جداگانه آرای خود را درباره موضوع روی کاغذ می‌نویسند پس از ده تا بیست دقیقه آنان افکار خود را برای گروه می‌خوانند و در حالی که این اندیشه‌ها خوانده می‌شوند آنها را روی صفحه بزرگ کاغذ یادداشت می‌کنند تا سرانجام هر کسی بتواند همه اندیشه‌ها را یکجا ببیند و در بخش بعدی نشست گروهی به آنها رجوع کند.

کاربرد: برای تشخیص دشواری‌های کنونی سازمانی و چاره‌های احتمالی آنها به کار می‌رود.

برآورد مدیریتی:

تعریف: برآوردهای نیاز به کارکنان و پیش بینی کمی منابع انسانی در ارتباط از بالا به پایین و از پایین به بالا را انجام می‌دهد.

مزایا: در مقایسه با پیش بینی‌های آماری پیچیدگی کمتری دارند و بر داده‌های کمتری استوار هستند.

روشهای آماری جهت پیش بینی نیازهای منابع انسانی

۱. تحلیل رگرسیون خطی ساده: بر پیش بینی تقاضای آینده بر پیوند گذشته میان سطح استخدامهای سازمان و فروش سازمان (متغیری مربوط به استخدام) استوار است.

۲. تحلیل رگرسیون چندگانه: گسترده تر از روش خطی ساده است با این تفاوت که به جای اینکه استخدام به یک متغیر وابسته باشد به چندین متغیر وابسته است. به جای آنکه از فروش برای تعیین تقاضای استخدام در آینده استفاده شود داده های بهره وری و داده های استفاده از تجهیزات نیز می توانند در این محاسبه به کار گرفته شوند.

۳. نسبتهای بهره وری: داده های قبلی برای بررسی سطحهای گذشته شاخص بهره وری به کار برده می شود:

شاخص بهره وری = شمار کارکنان/حجم کارکنان

در جایی که پیوندهای ثابت یا منطقی یافت شوند برای تعیین نیاز منابع انسانی می توان از فرمول بالا استفاده کرد.

۴. نسبتهای کارکنان: داده های پیشین درباره کارکنان بررسی می شود تا هر گونه پیوند تاریخی میان کارکنان در مشاغل گوناگون یا گروههای شغلی پیدا شود. آنگاه برای پیش بینی کل منابع انسانی یا گروههای کلیدی منابع انسانی از تحلیل رگرسیون یا نسبتهای بهره وری استفاده می شود و ضریبهای کارکنان می تواند کل نیازها را میان گروههای شغلی تقسیم کند یا نیاز گروههای غیر کلیدی را پیش بینی کند.

۵. تحلیل رشته های زمانی: شمار کارکنان در گذشته برای پیش بینی نیازهای منابع انسانی به کار برده می شوند تا تفاوتهای موسمی و دوره ای، گرایشهای بلند مدت و روندهای اتفاقی تعیین شوند. آنگاه روندهای بلند مدت پایه ای برای پیش بینی تشکیل می دهد و از میانگین متحرک، روش رگرسیون یا همسازی نمایی برای این منظور استفاده می شود.

۶. تحلیل تصادفی: احتمال بستن یک رشته پیمانهای کار با نیازهای منابع انسانی در هر پیمان به هم ارتباط داده می شوند تا نیازهای احتمالی به منابع انسانی برآورد شود استفاده از این روش بیشتر در مورد پیمانکاران دولتی و صنایع ساختمانی وجود دارد.

سازگاری با بودجه: چهارمین جنبه از مرحله یکم (گردآوری، تحلیل و پیش بینی داده های عرضه و تقاضا) در برنامه ریزی منابع انسانی است. در برنامه ریزی منابع انسانی به چشم انداز اقتصادی می پردازد. پیش بینی منبع باید به ارقام پولی تبدیل و با هدفهای سودبری و محدودیتهای بودجه ای سازمان هماهنگ باشد.

در برنامه ریزی منابع انسانی به چشم انداز اقتصادی می پردازد. پیش بینی منبع باید به ارقام پولی تبدیل و با هدفهای سودبری و محدودیتهای بودجه ای سازمان هماهنگ باشد.

مرحله دوم: پدید آوردن هدفها و سیاستهای منابع انسانی: این هدفها و سیاستها پیوندی مستقیم با هدفهای کلی سازمان دارد. طی یک بررسی جدید تنها ۲۵٪ از سازمانها به ارتباط واقعی میان برنامه ریزی کلی سازمان با برنامه ریزی منابع انسانی پی می برند.

مرحله سوم: تدوین برنامه های عملی و اجرایی منابع انسانی: یک گام مهم در برنامه ریزی منابع انسانی است. پس از اینکه نیازهای منابع انسانی سازمان مشخص شد با اجرای برنامه های عملی و اجرایی باید این نیازها پدید آیند. به واسطه این برنامه ها تعادل بین عرضه و تقاضای نیروی انسانی پدید خواهد آمد.

دو برنامه عملی یکی برای افزایش و دیگری بر ای کاهش عرضه منابع انسانی:

جذب - ساختارهای سازمانی تازه: ساختارهای عملی و کاربردی، ساختارهایی هستند که به هدفهای برنامه ریزی و برنامه های اجرایی و عملی کمک می کنند تا افراد را به سازمان جذب کنند، در سازمان نگه دارند و به آنها انگیزه دهند. ولی ساختارهای کنونی مانند گذشته کاربردی و عملی نیست برخی از پی آینه های این بحران افزایش نسبت کارکنان و کاهش بهره وری است.

ساختارهای کنونی سازمانها دارای این ویژگی هاست: اعمال نظارت سرپرستان، کمترین مشارکت کارکنان در تصمیم در تصمیم گیریها، ارتباطهای از بالا به پایین، تاکید بر پاداشهای برونی، توجه زیاد به بهره وری و تطبیق افراد با مشاغل. این توجه خاص در قالب گزینش افراد بر پایه مهارتها، دانش، و تواناییهای آنها در پاسخ با نیاز شغلی پدید می آید (تطبیق ۱)

برای رفع موارد مذکور از ساختار جانشین که دارای ویژگی های زیر است استفاده می شود:

خودگردانی بیشتر کارکنان، مشارکت بیشتر در تصمیمهای مربوط به کار، ارتباطهای دوسویه از بالا به پایین و از پایین به بالا، پذیرش حقوق کارکنان، پاداشهای درونی (احساس مسئولیت، با معنی بودن زندگی، کارو کامیابی) طراحی گسترده تر مشاغل برای فراهم آوردن قلمرو اختیار بیشتر کارکنان، بهره وری و تطبیق شغل با مردم. این ملاحظات در قالب گزینش افراد بر پایه مهارتها، دانش و تواناییهایشان برای پاسخگویی به ضرورتها و نیازهای شغلی (تطبیق ۱) و همچنین بر پایه ویژگی های شغل و سازمان برای جور بودن با شخصیت، دلبستگیها و رجحانهای افراد (تطبیق ۲)

۲. کاهش کارکنان - رویارویی با حذف شغلها: برنامه ریزی کاهش کارکنان مازاد در اصل یک برنامه ریزی منابع انسانی است که با فرایند کنار گذاشتن کارکنانی که به آنها نیازی نیست همراه است. در این گونه برنامه ریزی می توان از مشاوره برای جای دادن کارکنان در بیرون از سازمان، بازخرید خدمات گذشته کارکنان، فرصتهای بازآموزی مهارتهای شغلی و فرصتهای انتقال شغلی بهره گرفت.

مشاوره پیش از باز نشستگی انتقال کارمند از دنیای کار به بیکاری را آسان می سازد.

مرحله چهارم: نظارت و ارزشیابی: برای اثربخشی مدیریت منابع انسانی، طرحها و برنامه های منابع انسانی باید مورد نظارت و

ارزشیابی قرار گیرد. هدف اقدامهای در این راستا این است که ارزش منابع انسانی در قالب کمی درآید و منابع انسانی در شمار

دارایی سازمان شناخته شود.

برخی از معیارها یی که می توان برای ارزشیابی برنامه ریزی منابع انسانی:

- میزان و شمار واقعی کارکنان موجود در برابر نیازهای نیروی کار

- سطوح بهره وری در برابر هدفهای تعیین شده

- نرخهای ورودی کارکنان در برابر نرخهای دلخواه و تعیین شده

- برنامه های اجرا شده در برابر برنامه های پیش بینی شده

- نتایج برنامه ها در برابر نتایج مورد انتظار

طراحی و تحلیل شغل

هر تحلیلی از پیوند میان شغل و شاغل نشان می‌دهد که مسائل بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری تا اندازه‌ای برخاسته از شیوه طراحی هر شغل است. افزون بر لزوم توجه به این که کارکنان چگونه ممکن است از لحاظ روانشناختی به شغل‌هایشان پاسخ گویند یعنی بامعنی بودن کار، مسئولیت، خودفرمانی و چالش و شور انگیزی تا چه حد به آنان دست می‌دهد در طراحی شغل باید به سازگاری توانایی‌های بالقوه جسمانی کارکنان با مشاغل که انجام می‌دهند توجه کرد. پس از آن که شغل‌ها طراحی شدند باید افرادی که دارای مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های انجام این شغل‌ها هستند به کار گمارده شوند.

طراحی و تحلیل شغل

تحلیل شغل بر کارمند یابی، گزینش، پرداخت فرد، آموزش و بالندگی و ارزشیابی کارکرد اثر می‌گذارد. طراحی شغل بر پایه خصوصیات که ویژه هر سازمان و کارکنان آن است، به فراهم آوردن مجموعه‌ای از مقصودها، ویژگی‌ها و وظیفه‌های کار در سازمان می‌انجامد. تحلیل شغل، نوعی کار همراه با پژوهش است.

تحلیل شغل: تحلیل شغل به دو نکته می‌پردازد: ۱- شرح شغل ۲- مشخصات شغل.

سه مقصود عمده مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی در سازمان: بهره‌وری بالا و کیفیت بالا در زندگی کاری و رعایت قانون و پیروی از آن که مقصود سوم یعنی رعایت قانون تنها از راه تحلیل شغل برآورده می‌شود.

۱-۱: هدف‌ها و اهمیت طراحی و تحلیل شغل

اهداف طراحی شغل:

۱- افزایش انگیزش کارکنان ۲- افزایش بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری ۳- ایفای نقش جانشینی برای ترفیع در مسیر پرورش شغلی ۴- راه دادن به ورود بانوان در شغل‌هایی که بطور سنتی مردانه داشته شده اند ۵- فراهم آوردن شغل‌هایی برای مردان سالمند، مردان دارای کاستی‌های عضوی ۶- اقلیت‌ها و مردمان بومی.

اهداف تحلیل شغل :

- تعیین ارزش نسبی شغل‌ها برای پرداخت عادلانه در درون و بیرون سازمان

- اطمینان یافتن از اینکه سازمان‌ها در امور استخدامی تبعیض اعمال نمی‌کنند.

- یاری دادن به سرپرستان و کارکنان برای یقین وظیفه‌ها و مسئولیت‌های هر فرد.

- ارائه توجیهی برای وجود خود شغل و تناسب آن با سایر مشاغل سازمان.

- تعیین نیازهای کارمندیابی.

- مبنا قرار گرفتن برای برپایی برنامه‌ها و راه‌های پرورش کار.

پیوند های طراحی و تحلیل شغل :

هم طراحی و هم تحلیل شغل با دیگر فعالیتهای مدیریت امور کارکنان و با هدفها و ویژگیهای سازمان پیوندهای گسترده دارند.

الف-هدفها و فن شناسی سازمانی: طراحی شغلها نه تنها بازتاب شکل و فن شناسی سازمان است بلکه نمایشگر هدفهای آن نیز هست. چون هدفها به تعیین فرآورده ها و محیطهای سازمانها یاری می دهند می توانند به تعیین معیارهای ارزشیابی رفتار کارگران کمک کنند.

معیارها و هدفها در جای خود بر نوع افرادی که جذب سازمان می شوند نیز اثر می گذارند .

نوع فن شناسی ای که در یک سازمان به کار می رود نیز بسیار مهم است زیرا تعیین می کند چه نوع طراحی شغلی امکان پذیر است.

ب- پیوند اتحادیه با مدیریت: در جایی که نیروی کار به اتحادیه های کارگری پیوسته باشد نفوذ اتحادیه موضوعی است بسیار در خور توجه. به این دلیل است که طراحی شغل می تواند بر طبقه بندی مشاغل اثر بگذارد.

ج-کارمند یابی و گزینش: سازمان نمی تواند بدون تحلیل شغلی تعیین کند به چه نوع کارجویانی نیاز دارد.

این موضوع می تواند بر بهره وری سازمانها و درستی تصمیمها و روشهای گزینش اثر منفی داشته باشد.

د-ارزشیابی و عملکرد و آموزش: سازمان با بررسی مهارتهای ضروری که در مشخصات شغل آمده است می تواند کارکنان خود را در پیوند با نیازهای منابع انسانی آموزش دهد و از پیشرفت شغلی برخوردار کند.

ه-پرداخت حقوق و دستمزد: ارزشیابی یک شغل بر پایه تحلیل شغل استوار است.

طراحی شغل: چون طراحی شغل به ویژگیها،وظیفه ها و هدفهای شغل پیوسته است نتیجه آن بر بهره وری و کیفیت برتر زندگی کاری اثری زرف دارد .

ویژگیهای بنیادی طراحی شغل

سه خصوصیت بنیادی برای طراحی شغل وجود دارد.

۱-ویژگیها: ویژگیها شامل گونه گونی مهارت،اهمیت شغل ،هویت شغل،استقلال عمل و بازخورد شغل می باشد .

۲-وظیفه ها:کوششها و رفتارهای ویژه ای که شغل به وجود می آورد وظیفه نامیده می شود.

۳-مقصودها: دلیل بوجود آمدن و ادامه وجود یک شغل است.

روشهای طراحی شغل

چهار روش طراحی شغل وجود دارد:

۱-روش علمی: در این روش کار به اجزای کوچک و ساده تقسیم می شود و شغلها را چنان طراحی می کنند که کارکنان از مرز توانایی های آنان فراتر نرود.

۲- روش فردی هم زمان: می کوشند با پرهیز از هزینه های انسانی به بهره وری بالا برسند که سه روش طراحی فردی هم زمان وجود دارد: (۱) چرخش شغلی (۲) گسترش شغلی (۳) پربار کردن شغل.

۳- روش گروهی هم زمان: روش گروهی برای دسته های افراد شغل طراحی می کند. به شیوه دیگری که اغلب با این روش همراهند شامل سهیم شدن گروهی در سود و مشارکت در تصمیم گیری است.

۴- روش سازگاری کار با بدن انسان (ارگونومی): کار را چنان طراحی می کنند که با تواناییها و ویژگیهای جسمی افراد سازگار است.

فصل پنجم

کارمندیابی (جذب کارجویان)

- جستجو و یافتن شمار بسنده ای از نامزدهای شغلی بالقوی با شایستگی چشمگیر است تا سازمان بتواند از میان آنان، شایسته ترین افراد را به پاسخگویی به نیازهای شغلی خود برگزیند.

- به آن دسته از فعالیت ها و فرآیندهای قانونی گفته می شود که برای یافتن شمار بسنده ای از افراد شایسته در جای و زمان شایسته به کار برده می شود تا این که افراد و سازمان در قالب سودهای کوتاه مدت و بلندمدت خود، بتوانند یکدیگر را برگزینند. این تعریف، پیوند میان کارمندیابی و چندین فعالیت دیگر امور کارکنان را باز می تاباند.

مقصود کلی کارمندیابی: آن است که مجموعه ای از نامزدهای شغلی بالقوه شایسته را فراهم آورد.

مقاصد و اهمیت کارمندیابی:

۱. تعیین نیازهای استخدامی کنونی و آینده سازمان

۲. افزایش مجموعه کارجویان، با کمترین هزینه

۳. کمک به بالا بردن میزان کامیابی فرایند گزینش

۴. کمک به کاهش این احتمال که کارجویان مدت کوتاهی پس از گزینش سازمان را رها کنند

۵. ارزشیابی اثربخشی روشها و جاهای گوناگون کارمند یابی برای همه نوع از کارجویان

۶. شناسایی و آماده کردن کارجویان بالقوه

۷. افزایش اثربخشی فردی و سازمانی در کوتاه مدت و بلندمدت

۸. پاسخگویی به مسئولیت سازمان در قبال برنامه های تعهدآور و به جای آوردن دیگر تعهدات قانونی و اجتماعی در ترکیب نیروی کار خود.

چندین فعالیت عمده، بخشی از کارمندیابی به شمار می آیند ، این فعالیتها عبارتند از:

- ۱- تعیین نیازهای کوتاه مدت و بلندمدت سازمان
 - ۲- با توجه به عنوان و سطح شغلی در سازمان
 - ۳- آگاه بودن از اوضاع و احوال بازار کار
 - ۴- پدید آوردن وسیله های کارساز کارمندیابی
 - ۵- پدید آوردن برنامه کارمندیابی نظام مند و منسجم
 - ۶- پیوند با دیگر فعالیت های امور کارکنان و در همکاری با مدیران صف
 - ۷- فراهم آوردن یک مجموعه از کارجویان واجد شرطهای شغلی
 - ۸- ثبت کردن شمار و کیفیت کارجویانی که از منابع و روشهای گوناگون کارمندیابی به دست آمده اند.
 - ۹- پیگیری وضع کارجویان (چه آنان که به استخدام در آمده اند و چه آنان که به استخدام در نیامده اند) به منظور ارزیابی اثربخشی کوششهای کارمندیابی.
- فعالیت کارمندیابی به همان اندازه که بر ماندگار کردن کارجویان در سازمان تأکید دارد که بر فراهم آوردن مجموعه اولیه ای از کارجویان بالقوه شایسته ؛ بنابراین باید به کیفیت زندگی کاری برتری نیز راهبر شود .
- برای مدیریت کارساز و کارآمد منابع انسانی ، آگاهی و باز شناسی روابط کارمندیابی با دیگر فعالیتهای امور کارکنان لازم به شمار می آید.
- کارمندیابی به برنامه ریزی نیروی انسانی ، تحلیل شغل و آموزش کارکنان ، بسیار مربوط می شود .
- برنامه های کارمندیابی بر پایه سه جزء برنامه ریزی به وجود می آید . ۱- برنامه ریزی راهبردی سازمان ۲- برنامه ریزی شغل ، نقش. ۳-
- برنامه ریزی منابع انسانی**
- برنامه ریزی راهبردی : هدفها ، فرآورده ها و خدمات آتی ، میزان رشد ، محل سازمان ، محیط قانونی و ساختار سازمان را تعیین می کند .
- برنامه ریزی منابع انسانی: تعیین می کند که چه گونه هایی از شغلها در سازمان به شاغل به نیاز دارد بنابراین چه مهارتها، شناختها و تواناییهایی را که کارجویان باید دارا باشند.
- برای اثربخش کردن فرایند کارمندیابی ، به اطلاعات بسیاری نیاز است. این اطلاعات باید متمرکز باشد تا آنکه همه فعالیتهای امور کارکنان که به کارمندیابی مربوط می شود بتواند هماهنگ شود.
- یک نظام اطلاعات منابع انسانی ، می تواند برای کارمندیابی سودمند باشد زیرا این نظام می تواند به سرعت دگرگونیهای سازمانی را برانگیزد و از آن راه نیازهای آتی به منابع انسانی را تعیین کند.

-کارمندیابی اگر بر پایه تحلیل شغل استوار باشد ، این اطمینان را پدید می آورد که : آنهایی به کار فراخوانده می شوند که از توانایی انجام دادن کار برخوردارند.

-برخی سازمانها چاره ای ندارند جز آنکه مردمی را به کار فراخوانند که برای انجام دادن کار آماده نیستند . این به طور معمول به دلیل کمبود مهارتها در بازار کار است.

-سازمانها می توانند با پدید آوردن برنامه های آموزشی ویژه ، به نیاز کارجویانی که نقص عضو دارند پاسخ گویند و از این راه کارمندیابی و نگهداری افراد معلول را آسان سازند.

-گاهی معیار ترفیع ، داوری شخصی است. این به ویژه در مورد مقامهای مدیریت سطوح میانی و عالی مصداق دارد.

-پس از آنکه معیار یا معیارهای کار فراهم آمدند ، نامزدها باید تعیین شوند. این کار به مدد چندین روش داخلی کارمندیابی به انجام می رسد.

-ضرورتها ، تعهد ها ، و ملاحظه های قانونی در فعالیتهای کارمندیابی نقشی عهده دارند .

-ملاحظه های قانونی مربوط به کارمندیابی ، بیشتر به برنامه های عدالت استخدامی باز می گردد.

-عدالت استخدامی بدین معنی است که فرصتهای استخدامی برابر برای گروه های ویژه ایجاد شود تا از آن راه هرگونه تبعیض در رفتار استخدامی از میان برداشته شود .

-منابع جذب درون سازمانی شامل : کارکنان کنونی ، دوستان ، کارکنان پیشین و کارجویان قبلی

-دلایل ترفیع افراد درون سازمان عبارتند از :

۱. کارکنان درونی سازمان به طور معمول شایسته ترند.

۲. کارکنان احتمال دارد احساس ایمنی بیشتر کنند و دلبستگیهای بلند مدت خود را با سازمانی که نخست آنان را برای پرکردن شغلهای خالی در نظر میگیرند ، هماهنگ سازند

-ترفیع درونی میتواند از لحاظ زمانی و مالی برای سازمان ، بسیار کم هزینه باشد.

-آگهی کردن جایگاههای خالی:

در اصل اعلان شغل ، از راه نصب آگهی در جعبه اعلان های سازمان ، یک دعوت همگانی از کارکنان برای تسلیم درخواست پرکردن جایگاههای خالی است. این روش پنج هدف دارد که عبارت اند از :

۱ -فرصتی برای رشد و پرورش کارمند

۲ -فرصتی برای پیشرفت همه کارکنان

۳ -گشودگی بیشتری در همه سازمان

۴ -افزایش آگاهی کارکنان از درجات حقوقی ، شرح شغلها ، روشهای ترفیع و انتقال و عملکرد اثر بخش

۵- هر فرد خودش بهترین امکان شغلی اش را بر می گزیند.

- اعلان شغل ، روحیه را نیرومند می سازد زیرا این یک راه عادلانه برای فراهم آوردن فرصتهاست.

-اعلان شغلها در سازمان ها از طریق موارد زیر به اطلاع آنان می رسانند : جعبه های آگهی ها ، خبرنامه ها ، انتشارات سازمان ، تالارهای استراحت کارکنان ، شوراها و نشست های کارکنان

-محاسن اعلان شغل شامل:

۱-روحیه نیرومند

۲-راهی عادلانه برای فراهم آوردن فرصتها

۳-دستیابی به تنوع شغلی

۴ -همسازی شغل ها با مهارت ها و نیاز کارکنان

۵ -راهی اثر بخش برای هزینه کم

- معایب اعلان شغل شامل:

۱-فرآیند طولانی

۲-نادیده گرفتن نامزد درون سازمان و ایجاد تعارض

۳-از دست دادن اعتبار نظام در صورتی که مشخص شود کارمند از قبل انتخاب شده است .

۴ -بازخورد اطلاعات به دقت سرپرستی و کارگردانی نشود به روحیه نامزدها لطمه می خورد.

۵ -اگر دو یا سه نامزد هم شرایط باشند کار مدیریت دشوار

۶ -اعتراض کارکنان که آن حقوق یا گروه شغلی خود را غیر منصفانه می بینند.

۷ -درخواست پی در پی کارکنان برای شغل ها در دیگر بخش های دیگر رابطه سرپرستان وزیر دستان به خطر می افتد.

ابزارها و روشهای گرد آوری اطلاعات برای گزینش و به کار گماری

تعریف گزینش:فرایند گردآوری اطلاعات به قصد ارزیابی و تصمیم گیری در این مورد است که ،چه کسی باید با رعایت موازین قانونی و با در نظر گرفتن منافع نزدیک و دور فردی و سازمانی برای کار پذیرفته شود.

به کار گماری :مطابقت ضرورتهای شغلی و ویژگیهای شغلی و سازمانی با مهارتها ،دانش،توانائیها و همچنین رجحانها،دلبستگیها و شخصیت افراد

مقاصد و اهمیت گزینش و به کار گماری:

- ارزشیابی و استخدام عادلانه و قانونی کارجویان
 - تامین هدفهای استخدام و اصول تجویز شده در قوانین و مقررات
 - ارزشیابی و گزینش و به کار گماری کارجویان با توجه به منافع سازمان
 - برای گزینش و به کار گماری آتی فرد سودمند است
 - با توجه به یگانگی فرد، شغل و ... تصمیمات گزینشی را اتخاذ، حتی تا درجه ای که شغل و سازمان را با فرد وفق می دهد
- تحلیل شغلی : ابزارهای گزینشی گرایش بر شغلی که بر مهارتها، دانش و توانایی فرد تمرکز دارد (انطباق ۱)
- طراحی شغلی : به کارگیری کارکنان در شغلهایی که با رجحانها، دلبستگیها و شخصیت آنان منطبق باشد (انطباق ۲)
- کارمندیابی : کامیابی فعالیتهای گزینش و به کار گماری به اثربخشی فعالیت کارمندیابی وابسته است. اگر کارمندیابی مجموعه بزرگی از کارجویان بالقوه فراهم کند اثربخشی بالقوه فعالیتهای گزینش و به کار گماری افزایش می یابد.

برنامه ریزی منابع انسانی :

برنامه ریزی منابع انسانی می تواند با پیش بینی زمان و شمار تصمیمهایی که باید گرفته شود گزینش افراد را آسانتر کند.

ارزیابی عملکرد کارکنان :

منبعی است برای بازخورد و درستی ابزار گزینش و پیش بینی عملکرد کارکنان

۱-۱ اطلاعات مربوط به گزینش و به کار گماری:

۱-۱-۱ زمینه سازمانی

شغلهای موجود، موقعیت آنها و محدودیتهای قانونی را تعیین می کند.

تعیین شغلهای خالی ← از راه برنامه ریزی منابع انسانی

از راه درخواستهای مستقیم مدیران

۱-۱-۲ زمینه شغلی :

خصوصیات پیرامونی، فشارهای زمانی و نیز ساعتهای کار و محل کار را برای کارجویان روشن می کند.

۱-۱-۳ ویژگیهای شغلی :

با تحلیل شغل و طراحی شغل می توان ویژگیهای یک شغل را شرح داد.

۱-۴ کارجویان:

نیمی از اطلاعات لازم برای انطباق مهارتها با شغل را تحلیل و طراحی شغل انجام می دهد و نیمی دیگر توسط کارجویان فراهم می گردد و پایه ای برای پیش بینی میزان کامیابی کارجو می باشد.

۱-۵ پیش بینیها و معیار های گزینش:

پیش بینیها به کارجویان امتیاز می دهند که چگونه بر پایه معیارهای عملکرد شغل به کار می پردازند و بر اساس این امتیازات تصمیم گزینش گرفته می شود.

رایج ترین پیش بینیها مصاحبه، برگ درخواست شغل و آزمونهای نوشتنی است.

معیارهای تصمیم های گزینش و به کارگماری:

-مهم این است که معیارهایی که برگزیده می شوند برای شغلی که سازمان قصد پرکردن آن را دارد، بنیادی و با شغل مرتبط باشد مثل شغل متصدی حیوانات در باغ وحش

-معیارهای دقیق از آنرو مهم اند که به تعیین نوع اطلاعاتی که باید از کارجویان دریافت می شود و تا اندازه ای برای تعیین روشی که برای گردآوری آن اطلاعات به کار می رود یاری می دهند

-روشهای عمده در گردآوری اطلاعات، برای تصمیمهای گزینش و به کارگماری عبارتند از :

مصاحبه ، آزمون نوشتنی ، سوابق و معرفی نامه عرضه شده از سوی کارجو

- به طور معمول اثبات رابطه شغلی در مورد پیش بینیهای مبتنی بر اطلاعات، در زمینه مهارتها، دانش و استعداد آسانتر است تا درباره پیش بینیهای مبتنی بر اطلاعات مربوط به رغبتها و رجحانها.

-بهتر آن است که میزان عملکرد کارکنان اندازه گیری شود و نه تنها مهارتها، دانش یا تواناییهای آنان را مورد ارزیابی قرار گیرد.

-ویژگیهای دیگر به طور معمول شامل چیزهایی است که حداقل شرطهای لازم برای یک شغل به شمار می آیند.

۱-۲- برگ درخواست کار:

-درخواست نامه کار برگه ای است که آن درباره پیشینه کارجو و اوضاع فعلی او اطلاعاتی درخواست شده است.

-در برگه درخواست کار سوالات تبعیض آمیز مثل سن ، رنگ پوست ، مذهب ونباید پرسیده شود.

-باید کوشش کرد تا از پرسشهایی که نمی توان از درستی آنها اطمینان یافت پرهیز شود.

۲-۲- مصاحبه گزینش و به کارگماری:

- مصاحبه یک روش همه پسند برای گردآوری اطلاعات است.

- سازمانهای کشوری نگران مصاحبه اند، چون نتیجه های آن اعتمادناپذیر است (یعنی هر گاه دو مصاحبه گر با یک کارجو جداگانه مصاحبه کنند، ممکن است نتیجه و یافته های متفاوت داشته باشند).

- همان گونه که در جدول گامهای گزینش نشان داده شده است، فرایند مصاحبه در دو نقطه مهم است

در آغاز و در پایان روشهای گزینش.

- در مصاحبه های گروهی (چندین نفر از کارجو سوال می کنند) بیشتر برای ارزیابی کارجو است تا جمع اوری اطلاعات درباره کارجویان.

مسائل مشترک مصاحبه :

-به دلیل عملکردی و قانونی مهم است که تمامی اطلاعات گردآوری شده، به کار مربوط باشند.

-تکرار مصاحبه های مشابه از مصاحبه شونده.

-داوریهای شتابزده مصاحبه کننده ها در همان آغاز مصاحبه.

-مصاحبه کنندگان اجازه می دهند تا یک صفت یا خصوصیت مربوط به شغل بر ارزیایشان از دیگر خصوصیات کارجو سایه افکند. این فرایند اثر هاله ای نامیده می شود مثل لباس کارجو.

-مصاحبه گران گاهی نمی توانند عناصر گوناگون گزینش را در مجموعه ای مربوط به هم سامان دهند.

نمودار گامهای گزینش وجود نظم و ترتیب را در فعالیتهای نشان می دهد ولی این فعالیتهای اغلب منظم و پی در پی صورت نمی گیرد.

-اطلاعات به دست آمده از مصاحبه هایی که با کارجو به عمل می آید یکپارچه نیست.

- مصاحبه گران ممکن است اطلاعات مربوط به کار را تشخیص ندهند یا اطلاعات متعارض را بررسی نکنند.

-فشار برای پرکردن جاهای خالی، بر داوریهای مدیران اغلب تاثیر می گذارد و در نتیجه معیارها را پایین می آورد مثل حقوق پایین درخواستی کارجو.

-داوریهای مدیران درباره کارجو، اغلب زیر نفوذ شمار کارجویان موجود قرار می گیرد .

اثر مقایسه:

یک شخص خوب در مقایسه با گروهی از اشخاص میانگین یا زیر میانگین بهتر می نماید.

اثر نوبت:

الف) اثر نوبت اول:

نخستین فردی که به جلسه مصاحبه می آید ، به صورت معیاری در می آید که برای ارزیابی از کیفیت دیگران به کار برده می شود.

(ب) اثر نوبت آخر:

مصاحبه گر به ویژه در پایان یک روز دراز مصاحبه، به احتمال زیاد آخرین شخص را از بسیاری از کسان دیگر بهتر به یاد می آورد.

نشانه های غیر کلامی در مصاحبه ها:

اطلاعاتی که بدون بهره گیری از گفتار، دریافت می شود مثل حرکات بدنی، محکم دست دادن، سر و وضع ظاهری و....

- برآورد شده است تنها ۳۰ تا ۳۵ درصد از معنایی که فرستاده می شود کلامی است.

-ابزارها و روشهای گردآوری اطلاعات برای گزینش و بکارگماری

گزینش: فرآیند گردآوری اطلاعات به قصد ارزیابی و تصمیم گیری در این مورد است که چه کسی باید با رعایت موازین قانونی و با در نظر گرفتن منافع دور و نزدیک فردی و سازمانی بکار پذیرفته میشود؟

در بکارگماری به این موضوع توجه میشود که ضرورت های شغلی و ویژگیهای شغلی و سازمانی با مهارتها، دانش، تواناییها و همچنین رجحانها، دلبستگیها و شخصیت افراد مطابقت داشته باشد.

این دوگونه تطبیق همواره بمنظور برآوردن نیازهای سازمان و افراد صورت میگیرد. از اینرو بحث گزینش و بکارگماری با همین تاکید که در کارمندیابی، تحلیل شغل و طراحی شغل نیز تجویز شده است، همگام و برپایه آن استوار است.

مقاصد و اهمیت گزینش و بکارگماری:

گزینش و بکارگماری، ستون مهره های سازمانها - یعنی منابع انسانی آنها را پدید می آورند. از راه گزینش و بکارگماری کارآمد است که سازمانها میتوانند آن منابع انسانی را که به احتمال زیاد با نیازهایشان سازگار هستند و به احتمال بهره وری سازمانیشان را افزایش میدهند بدست بیاورند و از آن نگهداری کنند. برای دستیابی به مقاصد سازمانی فعالیتهای گزینش و بکارگیری باید با چندین فعالیت دیگر در مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی ادغام شود.

روابط گزینش و بکارگماری با سایر فعالیتهای مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی:

کامیابی روشهای گزینش و بکارگماری در هر سازمان بر روابط آنها با چندین فعالیت دیگر در زمینه امور کارکنان و منابع انسانی وابسته است.

تصمیمهای گزینش و بکارگماری با مجموعه ای از کارجویان بالقوه شایسته با تحلیلی از خصوصیات شغل های بی متصدی و تفریقی از زمینه سازمانی آغاز میشود.

این کار بطور مستقیم به فعالیتهای کارمندیابی، تحلیل شغل و برنامه ریزی منابع انسانی مربوط میشود.

طراحی شغل و تحلیل شغل:

تصمیمهای گزینش و بکارگماری باید بگونه ای گرفته شوند که به سود فرد و سازمان باشند به منظور رسیدن به این مقصود، خصوصیات شغل های کنونی باید به روشنی آشکار گردند. هنگامیکه ابعاد اساسی شغل و صلاحیتهای فرد تعیین شدند میتوان به پدید آوردن ابزار گزینش

پرداخت. با این همه ابزارهای گزینشی که بر تحلیل شغل استوارند، گرایش به آن دارند که بر مهارتها، دانش و توانایی فرد برای انجام دادن آن شغل متمرکز باشند(انطباق ۱)

همچنین به ضرورت، اطلاعاتی را درباره کار و ویژگیهای سازمانی بکار می برند تا کارجویان بتوانند در شغلهایی گمارده شوند که با رجحانها دلбستگیها و شخصیت آنان منطبق باشند(انطباق ۲)

کارمند یابی:

اگر کارمند یابی نتواند به فراهم آوردن مجموعه بزرگی از کارجویان بالقوه شایسته دست یابد برای سازمان دشوار است که بتواند افرادی را گزینش و بکارگمارد که بتوانند کار را بخوبی انجام دهند. اگر مجموعه کارجویان، بسیار کوچک باشد اثربخشی بالقوه فعالیتهای گزینش و بکارگماری کاهش می یابد زیرا نسبت گزینش بزرگ میشود.

برنامه ریزی منابع انسانی:

برنامه ریزی منابع انسانی میتواند با پیش بینی زمان و شمار تصمیمهایی که باید گرفته شود، تصمیم گیری سازمان برای گزینش افراد را آسان میسازد.

اگر نیازهای استخدامی برای شغلهای جدید تعیین شود بخش مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی ممکن است به روشهای جدید گزینش بپردازد.

ارزیابی عملکرد کارکنان:

ارزیابی عملکرد منبعی است برای بازخورد که نشان میدهد آیا ابزار گزینش براستی عملکرد را پیش بینی کرده است. ابزارهای گزینش و بکارگماریکه معتبر نباشند نمیتوانند به مقاصدی که دارند خدمت کنند و نمیتوانند بطور تجربی نشان دهند که به کار پیوسته و مربوط هستند.

۱- اطلاعات مربوط به گزینش و بکارگماری:

کارجویان نیز باید در بازه سازمانی که برای خدمت در آن برگزیده میشوند اطلاعاتی در دست داشته باشند، این به سود سازمان است که اطلاعاتی درست و واقعی درباره شغل و سازمان در اختیار کارجویان بگذارد.

۱-۱- زمینه سازمانی:

اطلاعات مربوط به زمینه سازمانی که برای گزینش و بکارگماری اثربخش لازم است، شغلهای موجود، موقعیت آنها و محدودیتهای قانونی را آشکار میکند. شغلهای خالی را از دو راه میتوان تشخیص داد: یکی برنامه ریزی منابع انسانی و دیگری درخواستهای مستقیم سرپرستان واحدها.

بدون برنامه ریزی منابع انسانی اثربخش، شغلهای بی متصدی را اغلب نمیتوان تشخیص داد. عملکرد شغلی فقط تا حدودی میتواند توسط فرد تعیین شود. موقعیتهای شغلی بسیاری وجود دارند که در آنها عملکرد کارمند را سرعت حرکت دستگاه تعیین میکند تا خصوصیات فردی وی، در تدوین روشهای گزینش و بکارگماری باید به جنبه های سازمانی و موقعیت شغلی توجه شود.

۱-۲- زمینه شغلی

برای آنکه کارجویان شغلی را با واقع بینی برگزینند باید با اوضاع و احوال آن آشنا باشند. خصوصیات پیرامونی، فشارهای زمانی و نیز ساعت‌های کار و محل کار باید برای کارجویان روشن باشد.

۱-۳- ویژگیهای شغلی

اطلاعات مربوط به ضرورتها و مشخصات شغلی را میتوان از تحلیل شغل بدست آورد این اطلاعات لازم است تا بتوان مهارتها، دانش و استعدادهای فردی را با نیازهای شغلی منطبق کرد. افزون بر این اطلاعات مربوط به طراحی شغل نیز باید گردآوری شود تا خصوصیات شغلی بخوبی آشکار گردند. این اطلاعات از آن رو مهم است که به کارجویان یاری میدهد تا دریابند آیا این خصوصیات با رجحانها و رغبت‌هایشان منطبق است یا خیر.

۱-۴- کارجویان

اطلاعات درباره مهارتها، دانش و تواناییهای فردی و شخصیت، رغبتها و رجحانهای فرد در ارتباط با نظیر همین اطلاعات درباره سازمان و شغل، پایه ای برای پیش بینی میزان کامیابی کارجو در انجام دادن کار بر مبنای معیارهای شغلی بشمار میرود این قسمتهای اطلاعات را اغلب پیش بینانه میخوانند. بطور مشخص هرگاه برای تصمیمهای گزینشی بکار روند آزمون خوانده میشوند.

۱-۵- پیش بینی ها و معیارهای گزینش

روال این است که گزینش کارجویان در سازمانها برپایه امتیازهای پیش بینانه شان صورت میگیرد. این امتیازها از آنرو بکار میروند که پیش بینی میکنند که هرگاه کارجویان بکار پذیرفته شوند برپایه معیارهای عملکرد شغل چگونه بکار می پردازند.

پیش بینیها و نقش آنها در تصمیمهای گزینش و بکارگماری چیزی که سازمان نیاز دارد یک یا مجموعه ای از پیش بینیهاست که به سازمان توانایی پیش بینی عملکرد کارجو را برپایه معیارهای پدید آمده برای شغل میدهد. رایج ترین پیش بینیها، مصاحبه، برگ درخواست شغل و آزمونهای نوشتنی هستند.

معیارهای تصمیمهای گزینش وبکارگماری:

مهم آنست که معیارهایی که برگزیده میشوند برای شغلی که سازمان قصد پرکردن آنرا دارد بنیادی و با شغل مرتبط باشند. معیارهایی دقیق نیز از آنرو مهم اند که به تعیین نوع اطلاعاتی که باید از کارجویان دریافت شوند و تا اندازه ای برای تعیین روشی که برای گردآوری آن اطلاعات بکار میروند یاری دهند. این معیارها بصورت رفتار است و نه پیآمدهایی چون کمیت تولید یا میزان غیبت از کار.

۲- گردآوری اطلاعات درباره کارجو:

روشهای عمده گردآوری اطلاعات برای تصمیمهای گزینش وبکارگیری عبارتند از: مصاحبه، آزمون نوشتنی، سوابق و معرفی نامه عرضه شده از سوی کارجو. گردآوری و کاربرد اطلاعات درباره فرد و بویژه برای پیش بینی عملکرد او بطور معمول تنها به انطباق مهارتها، دانش و تواناییهای فرد با نیازهای شغل توجه دارد(انطباق ۱). با اینهمه اطلاعات مربوط به رجحانها، رغبتها و شخصیت فرد(انطباق ۲) نیز باید گردآوری

شود شاید خشنودی کارمند را افزایش دهد، از میزان غیبت از کار و ترک خدمت او بکاهد. بطور معمول اثبات رابطه شغلی در مورد پیش بینیهایی مبتنی بر اطلاعات در زمینه مهارتها، دانش و استعداد آسانتر است تا در باره پیش بینیهایی مبتنی بر اطلاعات مربوط به رغبتها و رجحانها.

نوع دیگر اطلاعات شامل: هوش، دانش عمومی (دانش نامرتبط به شغل) رهبری داور، مهارت دستی توانایی فضایی، عقل سلیم و شمار سالهای آموزش و پرورش و تجربه است. سطح دشواری در نشان دادن رابطه اینگونه اطلاعات با نوع کار ممکن است به تقریب معادل اطلاعات مربوط به دلبستگیها و رجحانها باشد.

ارزشیابی نوع آموزش و پرورش یا تجربه نامزدهای استخدام، انتقال، کارآموزی یا ترفیع راهی سودمند برای اطمینان یافتن از آن است که پیشینه لازم برای آن کار را دارند.

۱-۲- برگ درخواست کار (درخواست نامه شغلی):

نخستین گام در فرآیند گزینش، تکمیل برگ درخواست کار است. درخواست نامه کار برگه ای است که در آن درباره پیشینه کارجو و اوضاع فعلی او اطلاعاتی درخواست شده است.

به سبب سرشت تبعیض آمیز برخی از پرسشها، بسیاری از قوانین مدنی آنها را منع کرده اند.

افزون بر برگ درخواست کار یا حتی بجای آن، کارفرمایان میتوانند از برگ اطلاعات زندگینامه که بطور معمول از برگ درخواست کار درباره کارجو بیشتر اطلاعات میدهد استفاده کنند. اطلاعات دیگری که اغلب از راه برگ اطلاعات زندگینامه گردآوری میشود شامل سوابق شغلی کارجو و شرح حال وی پیش از پرداختن به کار است. نتایج پژوهشی نشان میدهد که هرگاه داده های برگ درخواست کار یا برگ اطلاعات زندگینامه بدقت فراهم آیند میتوانند ابزاری سودمند برای پیش بینی کامیابی در کار بشمار آیند. دگرگونیهایی که در مجموعه کارجویان اوضاع بازار کار و در کار خود پدید می آیند سبب میشوند تا اعتبار این اطلاعات نوسان داشته باشد. از اینرو یک بررسی گاه به گاه و بازنگری در اقسام اطلاعات گردآوری شده بسیار مطلوب است. نتیجه پژوهشها نشان میدهد که در مقایسه با دیگر روشهای گزینش پرسشنامه های مربوط به کسب اطلاعات زندگینامه ای در شمار معتبرترین ابزار هستند. چهارمین گام در گزینش گردآوری نظر معرفان میباشد.

مصاحبه گزینش و بکارگیری :

با آنکه چنین مینماید که مصاحبه روشی ارزنده برای گردآوری اطلاعات واقعی درباره کارجوست اما وسیله بسیار خوبی برای ارزیابی بشمار نمی آید زیرا سرشتی بسیار ذهنی دارد. سازمانهای کشوری نگران مصاحبه اند، چون نتیجه های آن اعتماد ناپذیر است. از اینرو مصاحبه ممکن است بصورت ابزاری برای گردآوری اطلاعات تبعیض آمیز درآید.

درباره مقامهای مدیریتی و اجرایی رده میانی و بالا، افراد اغلب شرح گذشته آموزشی و کاری خود را از راه پست یا بنگاههای کاریابی می فرستند. برای مقامهای مدیریتی رده پایین، یا شغلای غیر مدیریتی، فرد ممکن است از راه آگهی در روزنامه یا خبرنامه سازمان آگاهی یابد و درخواست کند که برگ درخواست کار برای وی فرستاده شود و آنگاه مصاحبه نخستین درپی خواهد آمد.

انواع مصاحبه:

مصاحبه ها را میتوان برپایه روشها و شکل آنها دسته بندی کرد یک شکل همگانی آنرا مصاحبه عمیق می خوانند، مصاحبه گر تنها یک طرح کلی از موضوعهایی که باید پرسیده شود در ذهن دارد و اغلب این موضوعها را به شیوه ای طبقه بندی نشده و نامنظم دنبال میکند به مصاحبه شونده اجازه داده میشود تا درباره هر پرسش به شرح و تفصیل بپردازد.

مصاحبه گروهی چندین نفر ممکن است با کارجو مصاحبه کنند . این مصاحبه بدلیل پرهزینه بودن آن بطور معمول به کارجویان مشاغل مدیریتی اختصاص دارد.

نوع دیگر مصاحبه که ممکن است برای برخی از کارجویان مشاغل مدیریتی بکار برده میشوند مصاحبه همراه با فشار عصبی خوانده میشود. این نوع مصاحبه برای مشاغلی هستند که در آنها حفظ آرامش شاغل در زیر فشار کار بسیار مهم است.

چیره شدن بر دشواریهای احتمالی مصاحبه:

برای چیره شدن بر این دشواریها چندین راه وجود دارد. این راهها روشهایی هستند که برای بالا بردن اعتبار و اعتمادپذیری مصاحبه، افزایش ارتباط آن با کار، دامنه صلاحیتهایی که اندازه گیری میشوند و همسانی و عینیت اطلاعاتی که گرد آمده اند بکاربرده میشوند.

-تنها اطلاعاتی را که به شغل مربوط است گردآوری کنید(بااستفاده از تحلیل شغل و مصاحبه های مکرر)

-رفتار گذشته را برای پیش بینی رفتار آینده بکار برید.

-مصاحبه نخستین و مصاحبه های بعدی را با یکدیگر و با روشهای دیگری که برای گردآوری اطلاعات بکار برده میشود هماهنگ کنید.

-چندین مدیر را در کار مصاحبه و گرفتن تصمیم پایانی دخالت دهید.

نشانه های غیر کلامی در مصاحبه ها:

بخش غیر کلامی یعنی اطلاعاتی که بدون بهره گیری از گفتار دریافت میشوند مانند حرکتهای بدنی ، اشاره ها و...

نشانه های غیر کلامی مهم هستند . یکی از دلایل این است که در بیشتر موارد مصاحبه گران از وجود آنها همانند عاملهای تاثیرگذار احتمالی در پدید آمدن تاثیرات ذهنی آگاه نیستند.

چه پرسشهایی را مطرح کنیم؟

مصاحبه گران میتوان هر چیزی را بپرسند به شرط آنکه با توجه به دیگر اطلاعات گردآوری شده درباره کارجو بتواند عاملی سودمند در پیش بینی چگونگی عملکرد وی پس از استخدام باشد.

برخی از پرسشهای سودمند:

۱- اگر کارجو در حال تغییر شغل است علت آن چیست؟

۲- کارجو چه هدفهایی را برای پیشرفت های شغلی خود دارد؟

۳- آیا کارجو دوست دارد در کنار دیگران کار کند؟

۳-۲- آزمونهای گزینش:

آزمون کردن روشی مهم برای گردآوری، انتقال و ارزیابی اطلاعات درباره استعدادها، آزمونهای انگیزشهای کارجویان است.

اعتبار و اعتمادپذیری آزمونهای نوشتنی برای کارجویان و سازمان دارای بیشترین اهمیت است. اعتبار و اعتمادپذیری این اطمینان را پدید می آورد که کارجو در سطح مشخصی بکار خواهند پرداخت و به وی نیز این احساس را میدهد که در روشهای گزینش عدالت و قانون رعایت شده است.

۴-۲- انواع آزمونها:

آزمونها را میتوان برپایه اطلاعاتی که درباره خصوصیات و عادات شخصی کارجویان بدست میدهند طبقه بندی کرد. این آزمونها عبارتند از: آزمونهای استعداد، آزمونهای توانایی و تسلط و آزمونهای رغبت و رجحان و شخصیت.

آزمونهای استعداد:

این آزمونها توانایی بالقوه افراد را برای انجام دادن کار می سنجد. ابزار اندازه گیری استعداد عمومی که اغلب بنام آزمونهای هوش عمومی نامیده میشوند شامل: مقیاس هوش بزرگسال و کسلی و آزمون استانفورد-بینه است.

دسته دیگری از آزمونهای استعداد که بنام آزمونهای روانی - حرکتی خوانده میشوند ترکیبی از استعدادهای ذهنی و بدنی را اندازه گیری می کنند.

گروه دیگری از آزمونهای استعداد به اندازه گیری توانایی و شایستگی شخصی و طرز برخورد با دیگران می پردازند آزمونهای شایستگی شخصی نامیده میشوند.

آزمونهای توانایی در برخورد با دیگران:

به منظور اندازه گیری هوش اجتماعی طراحی شده اند این آزمونها جنبه هایی از هوش شخصی را اندازه میگیرند که به اطلاعات غیر کلامی در زمینه روابط متقابل و برخوردهای انسانی مربوط است.

آزمونهای پیشرفت:

این آزمونها عملکرد فرد را برپایه آنچه وی میداند پیش بینی میکنند. برای هر آزمونی که سازمان بکار میبرد تعیین اعتبار ضرورت دارد ولی تعیین اعتبار آزمونهای پیشرفت فرآیندی به نسبت سراسر است.

آزمونهای کتبی پیشرفت:

اینگونه آزمونها بطور معمول کمتر با شغل رابطه دارند زیرا آنها دانش کارجو را از حقایق و اصول و نه کاربرد واقعی آنها اندازه گیری می کنند.

آزمونهای بازشناسی:

اینگونه آزمونها اغلب برای گزینش کارجویان در رشته های تبلیغات والگوسازی بکارمیرود.

آزمونهای شبیه سازی:

این آزمونها بدین منظور بکارمیروند تا نحوه عمل کارجویان را هم اکنون مشخص سازد.

آزمونهای شخصیت , رغبت و رجحان: ۱

ینگونه آزمونها برای اندازه گیری رجحانها و رغبتهای فردی طراحی شده اند و بر ویژگیهای فرد متمرکز هستند و گاهی از آنها بنام فهرستهای شخصیت نام میبرند. تصمیمهای مربوط به انتصاب و پیشرفت شغلی را میتوان از راه آزمونهای رغبت آسان ساخت.

آزمونهای رجحان :

برای تطبیق انتظارات و رجحانهای کارمند با ویژگیهای سازمانی و شغلی سودمند است.

آزمونهای توانایی جسمی:

این آزمونها را میتوان برای برگزیدن کارجویان تدوین و مورد استفاده قرار داد. نکته مهم آنست که از وجود رابطه آزمونهای توانایی جسمی با شغل اطمینان یابیم.

آزمونهای پزشکی:

این آزمونها اغلب گامهای پایانی فرآیند گزینش را تشکیل میدهند.

آزمونهای دروغ سنجی:

این آزمون در موقعیتهایی کاربری دارد که کارجو برای مشاغل امانی یا مشاغلی که در آنها دسترسی آسان به مواد دارویی یا هرگونه کالای مصرفی کوچک اندازه و دارای ارزش فروش دوباره وجود دارد در نظر گرفته میشود.

آزمونهای صداقت :

این آزمونها براین نظریه استوار است که نگرشها پیش بینیهایی مناسبی برای رفتارند. آزمونهای صداقت قانونی هستند از آزمون دروغ سنج کم هزینه ترند آسان تر میتوان آنها نمره داد و به تقریب هرکس میتواند آنها را بکار ببرد.

آموزش چیست :

تجربه ای است مبتنی بر یادگیری که به منظور ایجاد تغییرات نسبتا ماندگار در فرد صورت میگیرد تا بتواند توانایی خود را برای انجام دادن کار بهبود بخشد.آموزش می تواند تغییر مهارتها،دانش،نگرشها و رفتار اجتماعی را در بر داشته باشد.

یادگیری چیست : عبارت است از ایجاد تغییرنسبتا دائمی بر اثر تجربه که این کار از طریق تجربه مستقیم(اجرای عملی) یا غیر مستقیم(مشاهده)انجام می شود.

نظریه های یادگیری :

۱- دیدگاه شناختی(پيروان آن بر اين عقیده اند که نيات و مقاصد فرد راهبر اعمال اوست)

۲- دیدگاه محیطی(در این نظریه فرد تاثیر پذیر است و رفتار فرد تابعی است از پی آیندهای بیرونی آن)

۳- دیدگاه یادگیری اجتماعی(یادگیری یک تاثیر گذاری دو سویه است بین فرد و محیط اجتماعی که وی در آن به سر می برد. با مشاهده آنچه برای دیگران روی می دهد چیزی را فرا می گیریم.در این نظریه الگوها نقش مهمی دارند).

چهارگونه فرآیند در تعیین تاثیری که الگو در فرد می گذارد عبارتند از:

۱- فرآیند توجهی(افراد تنها زمانی از الگو چیزی می آموزند که خصایص مهم آنها بازشناسند و به آن توجه کنند.جذابیت الگو،در دسترس بودن،با اهمیت بودن یا مشابه بودن از فرآیندهای توجهی می باشد).

۲- فرآیند به خاطر سپاری(نفوذ یک الگو به این بستگی دارد که فرد تا چه اندازه طرز اجرای آنها به یاد می آورد).

۳- فرآیند بازآفرینی حرکتی(این فرآیند نشان می دهد که فرد می تواند فعالیت الگو قرار داده شده را اجرا کند).

۴- فرآیند تقویتی(مشوق مثبت یا پاداشی پیش بینی شود افراد ترغیب خواهند شد تا رفتار الگو قرار داده شده را از خود نشان دهند)

اصول یادگیری :

وقتی فراگیرنده برانگیخته شده باشد یادگیری نیز افزایش می یابد - یادگیری به بازخورد نیاز دارد که به این وسیله فراگیرنده بتواند اشتباهات خود را تصحیح کند و انگیزه درونی پدید آید - تقویت،احتمال تکرار رفتار آموخته شده را افزایش می دهد.به یاری تقویت مثبت (پاداش)از طریق ارائه بازخورد یادگیری سریعتر میشود - تمرین،عملکرد فراگیرنده را بهبود می بخشد.از این طریق فراگیرندگان اعتماد به نفس پیدا می کنند و احتمال کمی وجود دارد که خطا کنند یا آنچه را آموخته اند فراموش کنند - یادگیری با شتاب آغاز می شود و سپس یکنواخت می شود(منحنی یادگیری)یعنی یادگیری در ابتدا بسیار سریع است اما بعد با کاهش فرصتهای پیشرفت به صورت یکنواخت در می آید - یادگیری باید قابل انتقال به شغل باشد یعنی آموزش را باید به گونه ای طرح ریزی کرد که این انتقال را میسر سازد.در واقع ما مهارتی را در کلاس درس می آموزیم که بتوانیم آنها را با موفقیت به شغل انتقال دهیم.

کارکنان از سه طریق می توانند شغلی را تمرین کنند:

۱-تمام شغل را یکجا تمرین کنند ۲- شغل را به بخشهایی تقسیم کنند و هر بخش را به طور مستقل تمرین کنند.

۳-شغل را ابتدا به دو بخش،سه بخش و... تقسیم کنند.

در مورد اینکه کدام شیوه بهتر است باید در نوع کاری که فرد انجام می دهد جست و جو کرد.اگر مجموع کاری که فرد انجام می دهد کوچک و نسبتا ساده باشد،باید تمامی آنها تمرین کرد.اگر شغل پیچیده باشد شیوه بخشهای مستقل مناسبتر است مگرآنکه بخشها با یکدیگر پیوستگی درونی داشته باشند که در این صورت شیوه سوم به احتمال از بقیه اثربخش تر است.

ویژگیهای یادگیری و آموزش :

الگوی یادگیری اجتماعی و اصول یادگیری به ما می گویند که آموزش باید برای فراگیرنده الگویی را فراهم آورد تا آن را پی بگیرد. هدف های معینی را برقرار کند تا به آنها دست یابد. فرصتی را فراهم کند تا مهارتهای خود را تکامل بخشد. بازخورد هایی را ایجاد کند تا از چگونگی پیشرفت خود آگاه شود و سر انجام، او را تشویق کند تا مهارتهای کسب شده را به شغل خود انتقال دهد. این توصیه ها باید مدیر منابع انسانی را در طرح ریزی و اجرای هر یک از دوره های آموزش کارکنان، هدایت کند.

تعیین نیازها و اولویت های آموزشی با پاسخ دادن به چهار پرسش مشخص می شود:

۱- هدفهای سازمان چیست ؟

۲- چه وظایفی باید انجام شوند تا این هدفها بدست آید ؟

۳- هر یک از کارکنان باید چه رفتارهایی داشته باشند تا بتوانند وظایفی را که برای آنان معین شده انجام دهند ؟

۴- کارکنان برای اجرای رفتار لازم از نظر مهارت، دانش و نگرشها چه کمبودهایی دارند/

اینها نشان دهنده پیوند نزدیکی هستند که بین برنامه ریزی منابع انسانی و تعیین نیازهای آموزشی وجود دارد. براساس سنجشی که در مورد نیازهای سازمان انجام میدهم، نوع کاری که باید انجام شود و نوع مهارتهایی که برای اجرای آن لازم است، برنامه های آموزشی تنظیم می شود. زمانی که بتوانیم پاسخی برای پرسش چهارم بیابیم، بر گسترده‌گی و سرشت نیازهای آموزشی دست پیدا می کنیم.

روشهای نیازسنجی آموزشی:

مشاهده و تحلیل عملکرد شغل، گردهماییها و توصیه های مدیران و کارکنان، تحلیل وظایف شغل، بررسی دگرگونیهای جاری و پیش بینی شده، پژوهشها و گزارشها و فرصتها. توجه داشته باشیم که مرسوم ترین شیوه در عمل، مشاهده و تحلیل عملکرد شغل است که بیشترین درصد را به خود اختصاص داده است تا نارسائیهای عملکرد مشخص نشوند، مدیر نباید دست به اقدامات اصلاحی بزند. مدیر می تواند ارزش بدست آمده از بهبود عملکرد را که بر اثر آموزش پدید آمده است با هزینه های مصرف شده برای آموزش مقایسه کنند .

روشهای رسمی آموزش کارکنان:

۱- آموزش ضمن خدمت : این روش کارکنان را در موقعیت واقعی کار رار می دهد و بهره وری آنان را بی درنگ نشان می دهد. این گونه آموزش را می توان "یادگیری از طریق انجام دادن" نامید. برای مشاغلی که شبیه سازی آنها دشوار است یا اینکه می توان آنها را با مشاهده کردن و انجام دادن فراگرفت توصیه می شوند.

آموزش ضمن خدمت شامل :

الف) استاد شاگردی (افرادی که می خواهند حرفه ای را بیاموزند مثلا می خواهند لوله کش یا برقکار یا جوشکار شوند باید پیش از آنکه در این مشاغل پذیرفته شوند، آموزشهای استاد شاگردی را بگذرانند. این دوره ها ۲ تا ۵ سال به طول می انجامد. در این شیوه کارآموز از راهنماییهای استادکار سود می برد.)

ب) دستورالعملهای شغلی (این شیوه بخشی از برنامه های آموزشی درون سازمانی را تشکیل می دهد که شامل چهار مرحله است: ۱-آماده کردن کارآموزان با اطلاعات مرتبط با آنها و برطرف کردن موارد ابهام (انگیزش) ۲-ارائه آموزش و اطلاعات اساسی به گونه ای روشن (درک و فهم) ۳- وادار کردن آنان به اجرای کار (مشارکت) ۴-گماردن آنان به کار به طور مستقل و تعیین فردی راهنما برای آنان (کاربری)

۲- آموزش خارج از محل خدمت : الف) سخنرانی و کنفرانس : برای انتقال اطلاعات ویژه مانند مقررات ، رویه ها و روشها بسیار مناسب است. بهره گیری از دستگاههای سمعی و بصری و نمایشی مطلب می تواند سخنرانی رسمی را جالب تر و امکان دسته بندی نکات دشوار را فراهم آورد. از جمله عیوب سخنرانی عدم بازخورد و درگیری کارآموز به طور فعال است.

ب) فیلم: فیلمها می توانند اطلاعاتی بدست دهند و بطور روشن مهارتهایی را که به سادگی با فنون دیگر ارائه کرد به نمایش بگذارند.

ج) تمرینهای شبیه سازی : شامل تمرینهای نمونه پژوهی، تمرینهای تجربی، الگوهای کامپیوتری پیچیده و آموزش تجهیزات است.

د) آموزش برنامه ریزی شده : در این روش مطالب آموزشی در توالی و پیوستگی سازمان یافته و منطقی قرار می گیرند و کارآموز باید به این مطالب پاسخ دهد. چهارچوب دلخواه آموزشی در این شیوه آموزش این است که بازخورد تقریباً آنی برای فرد ایجاد کند تا وی درستی یا نادرستی پاسخ خود آگاه شود

مقیاس مبتنی بر رفتار :

اهداف :

۱- ارائه نتایجی که کارکنان بتوانند بر پایه آنها عملکرد خود را بهبود بخشند.

۲- سرپرستان بتوانند راحت بازخوردها را بر پایه اصطلاح های رفتاری ایجاد کنند .

گامهای تدوین شیوه مقیاس رفتاری:

۱- گردآوری رویدادها و نشانه هایی که رفتار شایسته متوسط وناشایست را برای هر یک از جنبه های شغل توصیف می کنند.

۲- دسته بندی رویدادها در قالب ابعاد یا مقوله های کلی شغل .

۳- تعیین ارزش عددی (وزن) هر یک از رویدادها با توجه به توزیع آن نسبت به معیار مربوطه .

تفاوت های مقیاس ارزیابی مبتنی بر رفتار با مقیاس درجه بندی نموداری (شیوه سنتی) : ناشی از بهره گیری از تحلیل آماری برای گزینش عناصری است که جنبه های مختلف عملکرد را تشکیل می دهند.

موارد اختلاف اساسی بین مقیاس مشاهده رفتار و مقیاس ارزیابی مبتنی بر رفتار، چهارچوب مقیاس ارزیابی و شیوه خلاصه شدهای است که برای امتیاز دهی هر شغلی به کارگرفته می شود.

اساسی ترین مزایای روش مقیاس مشاهده رفتار :

۱ - بر پایه تحلیل نظام مند شغلی استوار است.

۲ - عناصر ومبانی رفتاری در آن به روشنی بیان شده است.

۳ - همکاری و مشارکت کارکنان را در تدوین و تنظیم جنبه های شغلی (از طریق شناسایی رویدادهای حساس در تحلیل شغل) میسر می سازد و در نتیجه تفاهم و پذیرش از سوی آنان را تسهیل می کند.

۴ - برای ایجاد بازخورد عملکرد و بهسازی مفید است .

محدودیت های روش مقیاس مشاهده رفتار و وقت و هزینه ای است که برای تهیه و تدوین آن مصرف می شود .

روش های مبتنی بر هدف : این روش ها برای مشاغل مدیران به کار می آیند و عمده ترین آنها عبارتند از:

۱- ارزشیابی بر مبنای هدف ها : متداول ترین روش برای ارزشیابی مدیران می باشد.

شهرت این روش : الف - از همخوانی آن با ارزشها و بینش های افراد سرچشمه می گیرد.

ب - ناشی از آن است که می تواند یکپارچگی بیشتری را در دستیابی به اهداف فردی و سازمانی موجب می شود .

۲ - روش استانداردهای کار

جوهر مدیریت ، مبتنی برهدف را می توان در چهار گام توصیف کرد:

الف) تعیین هدف هایی که هر فرد باید بدان نائل شود.

ب) تعیین زمانی که طی آن زیر دست باید به آن هدف ها نائل شود .

ج) مقیاسه ای است بین مقدار کار انجام شده و هدف از پیش تعیین شده .

د) تصمیم گیری درباره هدف های تازه و استراتژیهای احتمالاً جید برای دستیابی به هدف های است که پیش تر به دست نیامده اند.

کانون های مسئولیت : برپایه روش کانون مسئولیت کانون های سودآوری ، هزینه و درآمد ایجاد و معیار می شوند و عملکرد مدیران این کانون ها با توجه به یکی از این معیارها یا آمیزهای از آنها ارزیابی می شود.

روش استاندارد کار : روشی است شبیه به مدیریت مبتنی بر هدف که مقیاس های عملکردی مستقیم تری به کار می برد و غالباً برای کارکنان غیر مدیر مورد استفاده قرار می گیرد . در این روش سازمان ها استانداردها را برپایه تجربه های گذشته داده های بدست آمده از زمان سنجی و نمونه گیری از کار تعیین می کنند .

زمان سنجی و داده های استاندارد در مورد مشاغلی مفیدند که نسبتاً تکراری و غیر پیچیده اند در مورد مشاغلی که کمتر تکراری و بیشتر پیچیده اند شیوه نمونه گیری از کار مناسب تر است .

معایب روش استاندارد های کار : وقت گیر بودن ، پرهزینه بودن و نیاز داشتن به همکاری برای تهیه و تدوین آن .

این روش تنها زمانی برانگیزاننده خواهد بود که رقابت ها پی آیند نامطلوبی نداشته باشد و کارکنان نخواهند در فرآیند معیار گذاری و هدف گذاری مشارکت داشته باشند.

روش ارزشیابی شاخص مستقیم : در این روش عملکرد کارکنان بر پایه معیارهای عینی و غیر شخصی

همچون:میزان بهره وری، غیبت ها وجابجایی ها ارزیابی می شود.مقیاس های بهره وری را می توان به صورت کمی و کیفی درآورد.

کیفی شامل :مقدار ضایعات . شکایت مشتریان .

کمی شامل: تعداد کالای تولید شده در ساعت.

معیارهای ارزیابی روش های ارزشیابی :

(۱) پرورشی : برانگیختن کارکنان به کار بهتر،ایجاد بازخورد و کمک به برنامه ریزی منابع انسانی و بالنده سازی

(۲) ارزیابی : تصمیمات مرتبط با ترفیع، اخراج ،تعليق ،حقوق و دستمزد وجابجایی(انتقال)و در نتیجه امکان مقایسه میان کارکنان و بخش های سازمان

(۳) اقتصاد :هزینه های ناشی از تهیه، تدوین ،اجرا وبه کارگیری روش

(۴) دور از خطا : اثر هاله ای،ارفاق و گرایش به حد وسط و میزان روایی وپایایی

(۵) روابط بین افراد : مقدار اطلاعات معتبری که به مصاحبه ارزشیابی کمک می کند وسرپرستان می توانند آن را گردآوری کنند

مزیت مرکز ارزشیابی: ناشی ازااعتبار آن ها در امر سنجش و نیز ارائه فرصت ، برای شمار بیشتری از کارکنان است تا توانایی های بالقوه خود را برای مشاغل مدیریتی بیازمایند و بشناسند .

محدودیت مرکز ارزشیابی : هزینه فراوان ، تأکید بر رقابت به جای همکاری و عنوان کردن افراد معدودی به عنوان نخبه .

روایی وپایایی اطلاعات گردآوری شده مربوط به ارزشیابی تحت تأثیر عوامل زیر قرار می گیرد:

الف) رابطه فرادست و فرودست

ب) ماهیت شغل

ج) شرایط سازمانی

متداول ترین خطاها زمانی روی می دهند که سرپرستان یک فرد یا گروهی از کارکنان رابریایه چندین جنبه عملکرد ارزیابی کنند.

انواع خطاهای ارزیابی :

۱ - خطای هاله ای : تمامی جنبه های عملکرد به طور یکسان ارزیابی نمی شوند.

۲ - خطای ارفاق(نرمش) : از روی ارفاق کارکنان را درجه بندی می کنند.

۳ - خطای سخت گیری : در برابر خطای ارفاق قرار دارد.

۴ - خطای گرایش میانی : عملکرد همه افراد را در حد میانگین ارزیابی می کنند.

۵ - خطای تازه ترین رخدادها : مجموعه عملکرد افراد را بر پایه آخرین یا تازه ترین بخش عملکرد آنان ارزشیابی می کنند.

خطاهای هاله ای و نرمش (ارفاق) زمانی رخ می دهند که سرپرست نمی خواهد وقت کافی صرف کند تا هر یک از معیارهای عملکرد را در مورد یکایک افراد اعمال کند.

روش به حداقل رساندن خطاها :

(۱) هریک از جنبه های عملکرد تنها یک فعالیت را هدف قرار دهد.

(۲) ارزیاب رفتار ارزیابی شونده را در شرایط عادی در حالی که مشغول کار است بررسی کند.

(۳) اصطلاح هایی همچون متوسط در مقیاس ارزیابی به کار نرود.

(۴) ارزیاب مجبور نباشد گروه های بزرگی از کارکنان را ارزیابی کند .

(۵) ارزیابی برای دوری از خطا آموزش های لازم را دیده باشند .

(۶) جنبه هایی از عملکرد ارزیابی شوند که معنا دار، روشن ،معین و با اهمیت باشند.

ماهیت شغل : ارزش بالقوه هر نظام ارزشیابی عملکرد تا حدود زیادی به ماهیت شغل مستخدم بستگی دارد . زمانی که مشاغل وابستگی متقابل داشته باشند جدا کردن عملکرد فرد از عملکرد گروه دشوار است.

شرایط سازمانی : کارکنان کنترل چندانی برای آن دارد ولی احتمالاً بر عملکرد آن ها (بیشتر به صورت منفی) اثر می گذارند یکی از شرایطی که بر عملکرد و نیز کاربرد روش ارزشیابی اثر می گذارد، وجود اتحادیه است .

منابع گردآوری اطلاعات برای ارزشیابی عملکرد :

الف - ارزیابی توسط سرپرست : سرپرست، رئیس بلا فصل مستخدمی است که مورد ارزیابی قرار می گیرد.

ب - خودارزیابی : اغلب ابزار اثربخشی است برای برنامه های خود پروری، رشد شخصی و ایجاد تعهد به هدف ها.

ج - ارزشیابی توسط همکاران : پیش بین مفیدی برای عملکرد آتی زیر دست می باشد بویژه هنگامی که سرپرستان نمی توانند به برخی از جنبه های عملکرد افراد دسترسی پیدا کنند .

د - ارزشیابی توسط زیردستان : این ارزشیابی می تواند سرپرست را به تأثیری که در آنان گذارده است آگاه کند .

۱- کاربرد اطلاعات ارزشیابی عملکرد

اطلاعات به دست آمده از ارزشیابی عملکرد، برای مقاصد مختلفی به کار می آید، از جمله:

الف- برای ارزیابی یا هدفهای اداری (تصمیمهای مربوط به حقوق و دستمزد، ترفیع، تنزل درجه، انتقال و تعلیق).

ب- برای بالنده ساختن افراد(تصمیمهای مربوط به مشاوره، راهنمایی، بهسازی و برنامه ریزی شغلی).

راه مهمی که سازمانها از طریق آن ارزشیابی عملکرد را به کار می بندند، مصاحبه ای است که سرپرست با زیردست انجام می دهد. اگرچه این مصاحبه، بیشتر درباره عملکرد به کار گرفته می شود، ولی کاربری اساسی آن، بازخورد دادن تمامی اطلاعات در کارکنان است.

بر پایه این بازخورد، هدفهای اصلی ارزشیابی عملکرد به دست می آید و کامیابی این فرآیند، به چگونگی تدوین نظام ارزشیابی و اجرای مصاحبه بستگی دارد.

درک تعارضهای درونی در ارزشیابی عملکرد، به مسئله تدوین و طراحی این نظام و اجرای مصاحبه پس از آن بستگی دارد.

۱-۱- تعارضهای درونی ارزشیابی عملکرد

مقاصد ارزشیابی عملکرد یا وسیله ارزیابی اند یا ابزار پرورش. اما غالباً در این راه تعارضهایی روی می دهد که مهمترین آنها عبارتند از:

الف- تعارضهای ناشی از هدف ب- پی آیند تعارضهای درونی

الف- تعارضهای ناشی از هدف

از هدفهای سازمانی و فردی، سه دسته تعارض ممکن است پدید آید که عبارتند از:

دسته اول: تعارضهای بین هدفهای ارزیابی و پرورش.

دسته دوم: از هدفهای مختلف افرادی که ارزیابی می شوند، سرچشمه می گیرد. هدفهای افراد، متضمن نیاز آنها به صراحت ارزیاب و نیز پشتیبانی اوست.

دسته سوم: تعارضها بین هدفهای فردی با هدفهای سازمانی است.

ب- پی آیند تعارضهای درونی:

از جمله پی آیندهای تعارضهای درونی: بی اطمینانی، خودداری، حالت تدافعی و مقاومت است.

بی اطمینانی: از آثاری است که هم در مورد سرپرست و هم در مورد زیردست مصداق دارد.

خودداری: پی آیند بی اطمینانی مشترک بین سرپرست و زیردست، خودداری است.

حالت تدافعی: گاهی هم سرپرستان و زیردستان، در گیرودار ارزشیابی عملکرد، حالت تدافعی به خود می گیرند. زیردستان در پاسخ به بازخوردهای منفی که ممکن است جایگاه آنان و فرصت دریافت پاداش را به خطر بیفکند، جبهه گیری می کنند.

مقاومت: زیردستان در برابر تلاشهای سرپرستانی که می خواهند به حل مشکل اقدام کنند، مقاومت نشان می دهند.

۱-۲- طراحی نظام ارزشیابی

بعضی ویژگیها در طراحی نظام ارزشیابی که به کاهش تعارضهای درونی ارزشیابی عملکرد می انجامد به قرار زیر است:

الف- تفکیک ارزیابی از بالنده سازی:

اگر سازمانها بخواهند به هر دو مقصود ارزیابی و بالنده سازی به طور اثربخش دست یابند، باید دو مصاحبه برای ارزشیابی وجود داشته باشد. یکی از مصاحبه ها را می توان بر ارزیابی و دیگری را در وقت دیگری از سال، بر بالنده سازی متمرکز کرد.

ب- استفاده از اطلاعات درست عملکرد:

در خلال ارزشیابی، سرپرستان باید همواره اطلاعاتی را به کار گیرند که بر محور رفتارها و هدفهای ویژه استوار هستند. اطلاعاتی که بر خصیصه ها یا ویژگیهای شخصی متمرکز هستند احتمالاً حالت تدافعی بیشتری را برمی انگیزند، زیرا ذهنی تر هستند و تصویری را که کارکنان از خودشان دارند، مخاطب قرار می دهند.

ج- تفکیک ارزشیابی عملکرد کنونی و بالقوه

د- ارزشیابی زیردست از فرادست:

برای تشویق صراحت در ارزشیابی عملکرد و بهبود بخشیدن به روابط رئیس و مرئوس، می توان به زیردستان اجازه داد تا در ارزشیابی سرپرستان خود مشارکت داشته باشند. این گونه ارزشیابیها می تواند قدرت سرپرستان را در برابر زیردستان در وضعیت تعادلی بهتری قرار دهد نه اینکه مساوی کند.

ه- خودارزیابی

سیاست خودارزیابی راهی است به سوی افزایش بی پردگی و تعادل قدرت در ارزشیابی عملکرد.

۳-۱- مصاحبه ارزشیابی:

برای افزایش اثربخشی ارزیابی عملکرد، نکاتی چند را باید در زمینه مصاحبه مربوط به آن در نظر گرفت:

الف- انواع مصاحبه ب- اثربخشی مصاحبه ج- بازخورد اثربخش

الف- انواع مصاحبه: اساساً ۴ گونه مصاحبه ارزشیابی وجود دارد:

۱- مصاحبه رهنمودی:

در این مصاحبه به کارکنان گفته می شود که عملکرد آنان چگونه است و در صورت نیاز شایستگیهای هدف گذاریهای خاص، برای بهسازی به آنان خاطرنشان می شود. این گونه مصاحبه در بهسازی عملکرد، هم کارآمد و هم اثربخش است؛ بویژه در مورد کارکنانی که تمایل چندانی به مشارکت ندارند.

۲- مصاحبه گفت و شنودی:

فرصت مشارکت کارکنان و گفت و شنود آنان را با سرپرستان فراهم می سازد. هدف این مصاحبه، در میان نهادن برداشت سرپرست از نقاط قوت و ضعف زیردستان و دادن فرصت به آنان برای واکنش نشان دادن به این برداشتهاست. سرپرستان در جریان مصاحبه، پاسخها و واکنشهای افراد را خلاصه نویسی می کنند ولی به طور کلی برای بهسازی عملکرد، هدف گذاری نمی کنند.

۳- مصاحبه مشکل گشایی:

گفت و گوی فعال و بی پرده ای بین سرپرست و زیردست برقرار می گردد. در این مصاحبه نه تنها برداشتها در میان گذاشته می شود، بلکه راه حل‌هایی هم برای مشکلات و اختلافات جستجو، ارائه و درباره شان بحث می شود.

اجرای این گونه مصاحبه ها، به طور کلی برای اکثر سرپرستان دشوارتر از مصاحبه های دیگر است. آموزشهایی در زمینه مشکل گشایی، لازم و مفید خواهد بود.

۴- مصاحبه ترکیبی:

این مصاحبه نیز به آموزش نیاز دارد.

آمیزه ای است از مصاحبه های رهنمودی و مشکل گشایی.

مطلوب است که مصاحبه رهنمودی را برای هدفهای ارزیابی و مصاحبه مشکل گشایی را برای مقاصد پرورشی به کار ببریم؛ اما اجرای مصاحبه های مجزا برای هر یک از این دو هدف ممکن است عملی نباشد. در نتیجه، اجرای یک مصاحبه باید بتواند هر دو هدف را دربرگیرد.

در این مصاحبه مجزا، ابتدا زیردست به سخنان سرپرست گوش فرا می دهد و سپس با گفت و گویی مشارکتی، درباره اینکه بهسازی عملکرد چگونه می تواند صورت گیرد (مشکل گشایی) به مصاحبه ادامه می دهند و سرانجام با توافقی بر سر موارد بهسازی، به مصاحبه پایان می دهند.

ب- اثر بخشی مصاحبه:

ویژگیهای لازم برای مصاحبه اثربخش عبارت است از:

۱- تنظیم برنامه زمان بندی؛

۲- توافق بر سر محتوای مصاحبه؛

۳- توافق بر سر فرآیند مصاحبه؛

۴- انتخاب محلی برای مصاحبه؛

۵- مشارکت کارکنان در سطوح گسترده؛

۶- پشتیبانی سرپرستان از کارکنان؛

۷- بحث درباره مشکلات عملکرد و مشکل گشایی مشترک؛

۸- تعیین مجموعه ای از هدفهای ویژه دشوار، برای دست یافتن که امکان بهبود عملکرد را افزایش می دهد.

۹- تدارک بازخورد اثربخش به عوض انتقاد.

ج- بازخورد اثربخش:

ویژگیهای بازخورد اثربخش:

۱- بازخورد خاص باشد و نه عام.

۲- بازخوردهای جای اینکه بر ویژگیهای شخصی متمرکز باشد، بر رفتار متمرکز است.

۳- بازخورد، نیازهای گیرنده بازخورد را در نظر بگیرد.

۴- بازخورد اثربخش معطوف رفتارهایی است که دریافت دارنده می تواند آنها را مهار کند.

۵- وقتی بازخورد به جای اینکه تحمیل شود، به صورت مشورتی ارائه می شود.

۶- بازخورد اثربخش به جای پند دادن، دربردارنده مشارکت در اطلاعات است.

۷- بازخورد به موقع ارائه شود.

۸- بازخورد فقط اطلاعات محدودی را دربرگیرد.

۹- بازخورد اثربخش آنچه را گفته می شود یا انجام می شود و چگونگی انجام دادن آن را دربرمی گیرد و با چراها سروکار ندارد.

۱۰- بازخورد اثربخش، به منزله محکی است برای اثبات وجود ارتباطات روشن.

۲- بهسازی عملکرد

بهسازی عملکرد، عبارت است از فرایند:

شناسایی نارساییها یا شکافها، درک علل آنها و تدوین استراتژیهای برای از میان بردن آنها.

۱- ۲- شناسایی شکافهای عملکرد

عملکرد شغلی کارکنان بر پایه ویژگیها، رفتارها (شامل غیبت) و دستاوردها یا هدفها، ارزیابی می شوند. این عوامل علاوه بر آنکه در شناسایی عملکرد مؤثرند، در تشخیص شکافهای عملکرد نیز به کار می آیند.

راههای شناسایی شکاف عملکرد:

۱- فاصله بین عملکرد واقعی و هدف تعیین شده.

۲- مقایسه کارکنان، واحدها یا بخشهای سازمان با یکدیگر.

۳- انجام دادن مقایسه در طول زمان.

۲- ۲- تعیین علل نارساییهای عملکرد

پیش از پرداختن به این موضوع درباره عوامل مؤثر در عملکرد فرد بحث می کنیم. عواملی که رفتار را شکل می دهند به سه گروه اصلی تقسیم می شوند:

۱- متغیرهای فردی (شامل: تواناییها و مهارتها، پیشینه زندگی و متغیرهای جمعیت شناختی).

۲- متغیرهای روان شناختی (شامل: ادراک، نگرشها، شخصیت، یادگیری و انگیزش).

۳- متغیرهای سازمانی (شامل: منابع موجود، رهبری، نظام حقوق و دستمزد، ساختار سازمانی و طرح شغلی).

عوامل تعیین کننده رفتار، می توانند سرپرست را بر آن دارند که پرسشهای خاصی را درباره علل نارسایی عملکرد مطرح کنند.

۳- استراتژیهای بهسازی عملکرد

استراتژیهای بهسازی عملکرد را می توان به دو گروه تقسیم کرد:

آنها که برای کاهش دادن یا مهار کردن نارساییهای موجود به کار گرفته می شوند و آنها که برای جلوگیری از بروز نارساییها به کار برده می شوند.

استراتژیهای مربوط به این دو گروه عبارتند از:

۱-۳- استراتژیهای رفتاری مثبت

وقتی زیردستان نارساییهای رفتاری شغلی دارند، شاید استفاده از استراتژیهای رفتاری مثبت اثربخش باشد.

برای اجرای چنین استراتژی، باید به تهیه و تدوین مقیاسهای دقیق رفتاری برای عملکرد پردازیم. چنین کاری را می توان با استفاده از فن رویدادهای حساس برای تعیین رفتارهای حساس عملکردهای اثربخش و غیراثربخش انجام داد.

کاربری مقیاسهای رفتاری به ما کمک می کند تا بسیاری از خطاهای ارزیابی را از میان برداریم و بدین ترتیب میزان اعتبار ارزشیابیها را افزایش دهیم.

۲-۳- استراتژیهای سازمانی مثبت

یکی از استراتژیهای نظارتی مثبت سازمان که بویژه برای کاهش غیبت به کار می رود، زمان قابل پرداخت است. زمان قابل پرداخت، روش جدیدی است برای پرداختهای مربوط به مجموع غیبتها. بر پایه این شیوه، کارکنان برای چگونگی استفاده از پرداختهای مربوط به عدم حضور در محل کار، حق انتخاب دارند. به جای آنکه مبالغ پرداختی به تعداد روزهای تعطیل، مرخصی استحقاقی، مرخصی استعلاجی یا معلولیت موقت تقسیم شود، زمان قابل پرداخت تمامی این روزها را یک کاسه می کند.

اهمیت این برنامه آن است که شمار روزهای قابل پرداختی که فرد می تواند برایش مرخصی بگیرد یا وجوه مربوط به آن را دریافت کند، کمتر از مجموع روزهای مربوط به مرخصی استعلاجی، مرخصی استحقاقی، شرکت در جلسات هیئت منصفه و جز اینهاست.

برتریهای اولیه این برنامه عبارت است از:

۱- کاهش غیبت‌های برنامه ریزی نشده؛

۲- کاهش کشمکش بین سرپرست و زیردست بر سر مشروعیت غیبت‌ها و مسئولیت فردی؛

۳- وجود انعطاف برای استفاده از وقت در جهت تمایلات فردی.

۳-۳- استراتژیهای رفتاری منفی

استراتژیهای منفی، بر کاهش رفتارهای نامطلوب از طریق تنبیه تاکید دارند. آثار منفی آن را می توان به مدد شماری از اصول هشدار دهنده کاهش داد؛ از جمله:

۱- دادن هشدارهای روشن و فراوان؛

۲- اجرای اقدام انضباطی در نخستین فرصت؛

۳-۱-۳- اجر

اجرای اقدام انضباطی به طور غیرشخصی.

اگرچه استراتژیهای انضباطی در میان مدیران منابع انسانی، رایج ترین و اثرگذارترین شیوه های کنترل غیبت هستند، اما آثار جانبی منفی به همراه دارند.

در اجرای اقدامات انضباطی، مدیر یا سرپرست مستقیم نقش اصلی را دارد.

به طور کلی کارفرمایان (مدیران ارشد)، مقررات و سیاستها را تدوین می کنند. مدیران میانی و سرپرستان، آنها را اعمال می کنند و کارکنان از آنها پیروی می کنند.

۴-۳- برنامه های کمک رسانی به کارکنان

این گونه برنامه های کمک رسانی بویژه برای کارکنانی طرح ریزی می شود که دچار مشکلات مزمن شخصی هستند و این مشکلات می تواند بر عملکرد شغلی و حضور مرتب آنان اثر بگذارد. از جمله برنامه هایی که برای این منظور پدید آمده اند، به نمونه های زیر می توان اشاره کرد:

۱- برنامه های درون سازمانی که ویژه کارکنان حرفه ای تدوین می شود.

۲- برنامه های مرتبط با خدمات عمومی (کمک به معتادین، مسائل خانواده و...)...

۳- برنامه های مشترک که در آنها، تعدادی مؤسسه به یاری هم، کمکهای حرفه ای لازم را فراهم می آورند.

۴- برنامه های بازپروری کارکنان که با کمک مؤسسات موجود در جامعه به اجرا درمی آیند.

۵- برنامه هایی که از طریق خدمات مشاوران مدیریت، ارائه می شوند.

۵-۳- مشاوره

برای تغییر عادات مرتبط با غیبت‌های مکرر، برخی مؤسسات یک برنامه مشاوره ارائه کرده اند که مبتنی است بر فنون راه حل یابی و هدف گذاری این رویکرد، معطوف حدود ۵ تا ۱۰ درصد از نیروی کاری است که سابقه غیبت دارد.

سرپرستان پیش از آغاز مشاوره با هریک از افراد، مراحل زیر را طی می کنند:

۱- کسانی را که پیوسته بیشترین خطا را مرتکب می شوند، مشخص می کنند.

۲- داده های مرتبط با غیبت را متمرکز می کنند.

۳- سوابق غیبت افراد را برای مدت نسبتاً طولانی نگهداری می کنند تا بتوان الگوی روشنی از آنها به دست آورد .

هنگامی که سرپرستان تصمیم می گیرند با یکی از کارکنان ملاقاتی داشته باشند، باید اقدامات زیر را صورت دهند:

۱- سابقه حضور و غیاب را با خود وی بررسی کنند.

۲- اطمینان یابند که فرد از حساسیت مسئله و نیز معیارهای سازمان درباره غیبت آگاهی دارد.

۳- در پایان هر نشست، یادداشتی دقیق و مختصر درباره مشکل مربوط، همراه با دلایلی که فرد ارائه می کند و نیز ذکر اینکه او برای بهسازی خود اظهار علاقه کرده است یا خیر تهیه کنند.

اثر بخشی برنامه هایی را که برای بهبود عملکرد طرح ریزی می شوند، می توان با: ۱- تعیین هزینه هر برنامه، ۲- هزینه شکاف جاری در عملکرد و ۳- میزان کاهش این شکاف توسط برنامه مذکور (یعنی سود حاصل) ارزیابی کرد. به طور کلی این شیوه همچنین برای ارزیابی تمامی نظام ارزشیابی عملکرد، مفید است.

۴- ارزیابی نظامهای ارزشیابی عملکرد

مقاصد ارزشیابی عملکرد به دو گونه است: ارزیابی و پرورش.

اطلاعات ارزشیابی به منزله درون دادی برای تصمیمهای ارزیابی همچون موارد زیر به کار می آید:

۱- افزایش یا کاهش حقوق و دستمزد؛

۲- تنزل درجه؛

۳- اخراج موقت (تعلیق)؛

۴- ترفیع، انتقال؛

۵- خاتمه خدمت (اخراج).

اطلاعات ارزشیابی همچنین می تواند درون دادی باشد برای مقاصد پرورشی مانند:

۱- تشخیص نیازهای آموزشی؛

۲- برانگیختن کارکنان به بهبود کار؛

۳- ایجاد بازخورد؛

۴- مشاوره با کارکنان؛

۵- پی بردن به نارساییهای عملکرد.

وقتی ارزشیابی عملکرد را برای مقاصد پرورشی و ارزیابانه و نیز برای پاسخ گویی به الزامات قانونی به کار می بریم، بر سه هدف منابع انسانی در سازمان اثر می گذارد: بهره وری، کیفیت زندگی شغلی و پیروی از قانون.

۱-۴- ارزیابی کلی نظام ارزشیابی عملکرد

مدیران نیروی انسانی می توانند از تمامی اعضای سازمان درباره جنبه های ویژه نظام ارزشیابی عملکرد، نظرخواهی کنند؛ اما این کار وقت گیر خواهد بود. راه دیگر برای اعضای سازمان (مدیران و غیرمدیران) آن است که به پرسشنامه ای مانند آنچه در نمودار ۱۳-۹ صفحه ۳۵۸ کتاب آمده است، پاسخ دهند.

در این نمودار سه شاخه فرعی وجود دارد که با هدفهای اساسی ارزشیابی، تطبیق دارند. به طوری که شاخه های الف و ب هدف پرورشی و شاخه ج هدف مربوط به ارزیابی را می سنجند.

ارزیابی مقاصد ارزشیابی شامل جنبه های اداری ارزشیابی نیز هست. این جنبه ها در عین حال، دستیابی به مقصود پرورشی ارزشیابی عملکرد را تسهیل می کنند.

مجموع امتیازات سه شاخه فرعی، یک ارزیابی کلی از نظام ارزشیابی به دست می دهد، بدین ترتیب که:

امتیازات ۲۶ تا ۳۰ گویای عملکرد کاملاً خوب،

امتیازات ۲۱ تا ۲۵ عملکرد خوب،

امتیازات ۱۱ تا ۲۰ عملکرد متوسط و

امتیازات کمتر از ۱۱ عملکرد کاملاً ضعیف است.

۲-۴- ارزیابی جزء به جزء نظام ارزشیابی عملکرد

ارزیابی جزء به جزء نظام ارزشیابی یک سازمان، مستلزم بررسی جنبه های مختلف تمامی نظام است. پاسخ به پرسشهایی که در صفحه ۳۵۹ کتاب آمده است، ارزیابی مطلوبی را برای اجزای خاص به دست می دهد.

با در نظر گرفتن این پرسشها و در پیش گرفتن اقدامات درست (در صورت نیاز)، نظام ارزشیابی عملکرد یک سازمان، به احتمال قوی مقاصد خود و حتی هدفهای گسترده تر مدیریت منابع انسانی سازمان را برآورده خواهد کرد. سازمانی که به تدوین نظام ارزشیابی دست زده است باید اطلاعات فراهم آمده از پاسخ پرسشهای یادشده را با طرح اولیه و همچنین اجرای طرح خود، به هم آمیزد.

مراحل پیمایش پیشرفت شغلی

مسیر شغلی از نظر افراد می تواند معنای مختلفی داشته باشد اما معنی دقیقتر آن می تواند مجموعه متوالی نگرشها و رفتارهای فردی در زمینه فعالیتها و تجربه های مربوط به کار در طول عمر باشد.

معنای درونی مسیر شغلی به دیدگاههای فرد از شغلش و معنای بیرونی آن شغلهایی که فرد عهده دار آن بوده است می باشد. دو فرآیند را در مسیر پیشرفت شغلی باید در نظر گرفت:

۱- برنامه ریزی مسیر شغلی: تلاشی است که فرد هدفهای شغلی خود را برنامه ریزی می کند و برنامه ای برای دستیابی آن طراحی می کند.

۲- مدیریت مسیر شغلی: سازمانها برنامه ای برای کارکنان طراحی می کنند.

در اینجا می توانیم تعریفی برای نظام پیشرفت شغلی ارائه دهیم: تلاشی است برای ایجاد تعادل میان نیازهای شغلی موجود و نیازهای سازمان به منابع انسانی (اگر در این زمینه فرآیند انطباق صورت گیرد فرد و سازمان هر دو سود خواهند برد).

- چرا باید اهمیت مسیر شغلی پیشرفت شغلی را درک کنیم:

جو رقابتی امروز باعث می شود سازمانها کوچکتر شوند و در نتیجه فرصتهای شغلی کاهش یابد باید سازمانها بهره وری خود را افزایش دهند و یا کنار گذاشته شوند.

دگرگونیهای در نیروی کار امروزه به وجود آمده از جمله نسبت زیاد کارکنان، اقلیت و معلولان و مادران شاغل.

دگرگونیهای در افکار نیروی کار امروز نیز ایجاد شده از جمله :

۱- خود کوفایی بیشتر ۲- افزایش دانش و مهارتها ۳- تعادل بین کار و خانواده و فراغت.

دگرگونیهای اجتماعی نیز بر سازمانها فشار می آورند سازمانها در برنامه ریزی مسیر پیشرفت شغلی باید از تبعیض بپرهیزند مدیران سازمانها باید برنامه ریزی سازنده ای برای کارکنان ارائه دهند و چون نیازهای فردی و سازمانی همواره در حال دگرگونیند باید افراد و سازمانها فعالتر باشد

۱-۱ مسائل مهم در مدیریت مسیر شغلی (از نظر مدیریت):

۱- برنامه ریزی منابع انسانی ، استراتژیک (راهبردی)

۲- برنامه ریزی جانشینی

۳- ارزیابی و پرورش توانمندیهای بالقوه مدیریتی

۴- آموزش مدیران در هدایت مسیر شغلی یا مهارتهای مشاوره ای

۵- مسیرهای شغلی جایگزین یا غیر سنتی

۶- خط مشیهای مربوط به مرخصی

۷-مشروعیت اخراج یا تنزل مقام

۸-مسائل مربوط به زوجهای شاغل

۹-ارتباط میان نظامهای مدیریت مسیر شغلی با نظام های برنامه ریزی مسیر شغلی

ب) موارد مهم در برنامه ریزی مسیر شغلی (از نظر کارکنان)

۱ -علاقه فرآیند افراد به خودگردانی مسیر شغلی

۲-زودرس بودن سالهای میانی خدمت

۳-زیر سوال بردن یا رد کردن جابه جاییهای شغلی (از جمله ترفیعیها)

۴ -خودارزیابیهای صادقانه تر

۵-دخالت خانواده در تصمیم گیریهای مربوط به مسیر شغلی

۶ -تمایل به داشتن تفاهم با موسسه در برنامه ریزی مسیر شغلی

۷-نیاز به اطلاعات بیشتر در زمینه مسیر شغلی

۸ -احتمال توقف مسیر شغلی

۹-انتظار مساعدت موسسه در برنامه ریزی مسیر شغلی (پیوستگی با نظام مدیریت مسیر شغلی در سازمان)

پیشرفت در زندگی ومسیر پیشرفت شغلی:

۱ - ۲مراحل زندگی ومسیر شغلی

مدیران سازمانها در برنامه ریزی پیشرفت شغلی باید تصمیمها ومسائلی که برای افراد در طول مسیر شغلی به وجود می آید توجه کنند در این زمینه زنان با مردان تفاوت دارند ودر برنامه ریزی مراحل زندگی ومسیر شغلی باید این تفاوت ها را در نظر گرفت.

مراحل زندگی ومسیر شغلی با هم در ارتباط نزدیکی دارندوتغییر در هرکدام دیگری را نیز تحت تاثیر قرار می دهد این دگرگونیها دو نمودار دارند: ۱- تثبیت یا ارائه عملکرد بسیار مولد در طی یک مرحله ۲- انتقال یا تغییر از ضرورتهای مرحله کنونی به ضرورتهای مورد انتظار در مرحله بعدی.

۲-۳ اوایل مسیر شغلی

کارکنان باید پایه های کاری را محکم کنند موفقیتیهایی به دست آورند وبین موارد شغلی وغیر شغلی ارتباط ایجاد کنند ونظر اعضای مهم سازمان را به دست آورند وهدفهای خود را تعیین کنند.

سازمانها باید افراد را در مشارکت تشویق کنند وهمچنین آنها را حمایت کنند وبه کارکنان بازخورد دهند.

۲-۳ مسیر شغلی میانی

در این زمان فرد به نیمه ی راه پیشرفت شغلی خود رسیده این زمان وظایف کارکنان بازنگری تصمیمهای گذشته رویارویی با واقعیات تغییر در رویاهای پیشینی وادامه فعالیتهای مولد وهمچنین استفاده از تجارب گذشته واینکه چگونه با یکنواختی کنار بیایند .(یکنواختی زمانی صورت می گیرد که امکان ترفیع وجود نداشته باشد یا اطلاعات ومهارتهای فرد در کار قدیمی باشد که ممکن است فرد گاهی شغل خود را نیز از دست بدهد در این مدت مشکلات روانی میانسالی نیز به وجود می آید . دراین دوره افراد باید نسبت به زندگی دیدگاهی رشد نگر داشته باشند وبدانند در این دوره ممکن است با دوگانگی مواجه شوند آمادگی وانتظار واقع بینانه می تواند به فرد کمک کند.

سازمانها نیز می توانند در این دوره به افراد کمک کنند مانند انتقالهای افقی ووظیفه های پروژه ای باید کارکنان را تشویق کنند در دوره های کارآموزی وآموزشهای بلند مدت شرکت کنند وامکان استفاده ازآموزش حتی در خارج از کشور رابرای آنها فراهم کنند.

۲-۴ مسیر شغلی پایانی

در دیدگاه افراد اندکی از کاکنان دوره ی انتهایی مسیر شغلی نقش رهبری در موسسه است اما از دیدگاه اکثر کارکنان آنها باید مولد باقی بمانند وخود را برای بازنشستگی آماده کنند آنان حتی باید با کاهش رتبه مؤنیز سازگاری یابند .کارکنان برای اینکه در این دوره موفق باشند باید از پشتیبانی همکاران وهمسران برخوردار باشند.

سازمانها نیز باید در این دوره کارکنان را یاری دهند ودشواریهای بازنشستگی رابرای آنها کاهش دهند واز تبعیض به دور باشند وآموزشهای مستمر برای آنها داشته باشند والگوهای ساعات کار انعطاف پذیری را برای آنها فراهم کنند.

۲-۵ نکاتی درباره الگوهای زندگی ومسیر شغلی برای درک مسیر شغلی

آگاهی از سرشت گامهای مسیر شغلی وزندگی می تواند کراشناسان را یاری کند تا گذر از هر مرحله را برای کارکنان آسان کند. آگاهی از مسائلی که افراد در طی مراحل مختلف باید حل کنند می تواند نقش ارزشمندی در شتاسایی نیازهایشان در مراحل مسیر پیشرفت شغلی ایفا کند این نیاز دارای جنبه ی علمی وکاری است.

۵-۲ طرحریزی نظامهای مسیر پیشرفت شغلی

هرنظام مسیر شغلی باید برنامه ریزیهای فردی مسیر شغلی وفعالیتهای مدیریت مسیر شغلی را باهمم بیامیزد که سه محور فرد ومدیریت وسازمان را در برگیرد.

مزایای نظام مسیر پیشرفت شغلی برای هر سه گروه یعنی مدیران وکارکنان وسازمان کاملاً مشخص است مدیران می توانند با ایجاد ارتباطهای بهتر به پرورش کارکنان کمک کنند کارکنان با شناخت مهارتهای خود مسئولیت پذیرتر می شوند .سازمان با افزایش وفاداری کارکنان بهسازی ارتباطها در میان همگان وتقویت منابع انسانی نیز سود می برد.

۱-۳ نقشها ومسئولیت ها در فعالیتهای مسیر شغلی

برنامه های مسیر پیشرفت شغلی مسئولیت های ویژه ای برای هر سه گروه دارد. در هنگام این برنامه ریزی کارکنان حتماً باید شغل ومسیر شغلی خود را تعیین کنند وبا سرپرستان خود در زمینه ای مشورت داشته باشند .

مدیران نقش حساسی در سازمان دارند و باید نقش مشاور و مربی را در برابر کارکنان داشته باشند آنان به فرد کمک می کنند تا تصویری واقع بینانه از برنامه ریزی مسیر شغلی خود به دست آورد مدیران آموزشی باید به صورت تمام وقت دارای یک مشاور متخصص باشند تا مشاوران برنامه های جدید را تدوین کنند و مدیران را در آموزش و مهارت های مربی گری و ارزیابی موقعیتها و شکستها برنامه یاری کنند.

-مسئولیت های کارکنان

-خودآزمایی در توانمندیها ، گرایشها و ارزشها

-بازشکافی گزینه های مسیر شغلی

-تصمیم گیری در مورد هدفها و نیازهای پرورشی

-تنظیم برنامه کار با توافق فرادست

-پیگیری برنامه کار توافق شده

۲ -مسئولیت های مدیران

-داشتن نقش کاتالیزور: حساس کردن کارکنان به تنظیم برنامه مسیر شغل

- ارزیابی هدفهای افراد و نیازهای که احساس می کنند

-پیگیری و به رو زکردن برنامه های کارکنان در صورت لزوم

۳ -مسئولیت های سازمان

-تدارک الگوی برنامه ریزی مسیر شغلی ، منابع ، رایزنی و اطلاعات لازم برای برنامه ریزیهای فردی مسیر شغلی

-تدارک آموزه های مربوط به برنامه ریزی مسیر شغلی برای مدیران و کارکنان و نیز رایزنی در مسیر شغلی برای مدیران

-تدارک برنامه های آموزشی مهارت و فرصتهای پرورش ضمن خدمت

ب)فعالیت های مدیریت مسیر شغلی

۱-مسئولیت های کارکنان

-تدارک اطلاعات دقیق برای مدیران در مورد مهارتها ، تجربه های کاری ، گرایشها و آرمانهای مسیر شغلی خود

۲ -مسئولیت های مدیران

- تعیین اعتبار اطلاعات فراهم آمده به توسط کارکنان

- تدارک اطلاعات درباره پستهای خالی تحت مسئولیت خود

- استفاده از اطلاعات فراهم شده به توسط این فرآیند با دو هدف

۱) (شناسایی تمامی متقاضیان موجود برای پستهای خالی و گزینش از میان آنها (۲) شناسایی فرصتهای مسیر پیشرفت شغلی (پستهای خالی ، برنامه های آموزشی و چرخش شغلی) برای کارکنان و گماشته و گماشته آنان بر آنها.

۳- مسئولیت های سازمان

-تدارک نظام و فرآیند اطلاعات برای تامین نیازهای مدیریت در تصمیم گیریها

-سازماندهی و به روز کردن تمامی اطلاعات

-کسب اطمینان از کاربرد اثر بخش اطلاعات از طریق (۱) طرح ریزی روشهای مناسب گردآوری ، تحلیل ، تفسیر و استفاده از اطلاعات(۲) هدایت و ارزیابی اثر بخشی این فرآیند.

۲-۳ گامهای برقراری یک نظام مسیر پیشرفت شغلی

برنامه های تعیین مسیر شغلی به سال ۱۹۲۰ در شرکت وسترن الکتریک با زمی گردد و موضوع تدوین رهنمودهایی برای طرح ریزی نظام مسیر شغلی موضوع جدیدی است .سازمان در این برنامه ریزی باید کار خود را با مقیاس کوچک آغاز کند و بعد گسترش دهد برنامه مسیر شغلی باید مکملی باشد برای سایر نظامهای مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی . اقدامهای فردی و مداخله سازمان باید با نظام کلی منابع انسی گامها و اقدامهایی که در ایجاد نظام مسیر پیشرفت شغلی اجرا می شوند:

گام ۱- نیاز سنجی: تعیین وضع موجود

-تعیین نقشها و مسئولیتهای کارکنان ، مدیران و سازمان

-تعیین نیازها و گروههای مورد نیاز.

-تعیین جنبه های فرهنگی ، پذیرش و حمایت سازمانی و تعهدی که نسبت به مسیر شغلی وجود دارد.

-ارزیابی ساختار ها و برنامه های کنونی مدیریت منابع انسانی و بررسی امکان پیوند آنها با برنامه مسیر و پیشرفت شغلی

-تعیین اقدامهای لازم برای ح مشکلات یا تامین نیازها

-تعیین ماموریت یا فلسفه برنامه

-طرح ریزی و اجرای ارزیابی نیازها برای تائید اطلاعات یا گردآوری اطلاعات بیشتر

-تعیین شاخصها یا معیارهای کامیابی در برنامه

گام ۲- چشم انداز:تعیین مسیرها و امکانات جدید

-ایجاد یک فلسفه بلند مدت

-تعیین قلمرو و هدفهای برنامه

-طرح ریزی موارد مشارکت برای کارکنان ، مدیران و سازمان

-سازماندهی و تامین اطلاعات مورد نیاز مسیر شغلی برای حمایت از برنامه

گام ۳- طرح عملی:تصمیم گیری درباره نخستین گامهای عملی

-ارزیابی طرح و جلب حمایت مدیران مالی سازمان

-ارزیابی منابع و قابلیتها

-تعیین یک گروه مشورتی

-گماشتن گروه مشورتی به گردآوری اطلاعات ، طرح ریزی ، اجرا ، ارزیابی و هدایت برنامه

گام ۴- نتایج: پیگیری و حفظ دگرگونیها

-ایجاد در رویکردهای رسمی و بلند مدت

-اعلام برنامه برای آگاهی همگان

-ارزیابی و طرح ریزی مجدد برنامه و اجرای آن

-در نظر گرفتن روندها و مسیرهای حرکت برنامه در آینده

گام ۱- نیازسنجی:

نخستین گام در رح ریزی نظام مسیر شغلی شنجش نیازهاست باید وضعیت کنونی سازمان مورد بررسی قرار گیرد باید فرهنگ سازمان مورد بررسی قرار گیرد همچنین ارزشیابی عملکرد آموزش و پرورش و حقوق و دستمزد بررسی شود گرو هایی از مسیر شغلی خیلی بهره می برند شامل مدیران یکنواخت ، کارکنان جدید ، کارکنان با استعداد ، زوجهایی گکه مسیرهای شغلی دوگانه دارند ، کارکنان در آستانه بازنشستگی و کارکنانی مانن اقلیتها و زنان و معلولان.

برای جمع آوری اطلاعات باید همه یموارد در نظر گرفته شود مانند بررسیعژهای میدانی ، سوابق کارکنان و مصاحبه با افرادی که سا زمان را ترک کرده اند و ارزیابی کارهایی که باید پیش از برنامه ریزی مسیر شغلی صورت گیرد در انتها مدیر امور کارکنان باید بتواند وضعیت موجود سازمان وضعیتی که درآینده خواهد داشت و اقدامات لازم برای برطرف کردن ناهمخواهیها را توصیف کندانی سازمان بر آید و لازم است شاخصهای موفقیت انجام گیرد.

نشانه های اثر بخشی برنامه مسیر شغلی

الف) دستیابی به هدفها (دستیابی به هدفهای از پیش تعیین شده فردی و سازمانی در مورد جنبه های کیفی و کمی)

هدفهای فردی : کسب اعتماد به نفس بیشتر – دستیابی به خودآگاهی بیشتر – دریافت اطلاعات لازم در مورد مسیر شغلی سازمان- افزایش رشد و پرورش شخصی – بهبود توانایی در تعیین هدفها

هدفهای سازمانی: بهبود ارتباطهای مسیر شغلی میان کارکنان و سرپرستان- بهبود همبستگی میان مسیر شغلی فردی و سازمانی – بهبود تصویر ذهنی از سازمان- همخوانی با قوانین مربوط به برابریهای استخدامی – تشخیص خزانه استعدادهای مدیریتی (ب) اقدامهای تکمیل شده:

۱- استفاده کارکنان از ابزارهای مسیر شغلی (شرکت در کارگاههای مسیر شغلی، ثبت نام در دوره های آموزشی)

۲- به اجرا درآوردن تصمیمهای مربوط به مسیر شغلی

۳- اجرای طرحهای مسیر شغلی کارکنان

۴- اجرای اقدامهای مبتنی بر مسیر شغلی (ترفیعهای عمودی و افقی)

۵- شناسایی جانشین ها برای پستهای مدیریتی

پ) دگرگونی در شاخص های عملکرد:

۱- کاهش میزان جابه جایی ۲- کاهش غیبتهای کارکنان

۳- افزایش روحیه افراد ۴- افزایش نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان

۵- کاهش فاصله زمانی پر کردن پستهای خالی ۶- افزایش ترفیعهای نردبانی

ت) دیدگاهها و برداشتها

۱- ارزیابی ابزارها و اقدامهای مسیر شغلی (واکنش افراد نسبت به کارگاههای مسیر شغلی، ارزیابی سرپرست از روش اعلام پستهای خالی در سازمان)

۲- مزایای حاصل از نظام مسیر شغلی

۳- بازتاب احساسات کارکنان نسبت به مسیر شغلی

۴- ارزیابی مهارتهای برنامه ریزشغلی از سوی افراد

۵- بسنده بودن اطلاعات مربوط به مسیر شغلی در سازمان

اجرای نظام مسیر پیشرفت شغلی

- ابزارهای خود ارزیابی مانند کارگاههای برنامه ریزی مسیر شغلی – کتابهای راهنمای مسیر شغلی

-مشاوره فردی : از رایج ترین اقدام ها برای تعیین مسیر شغلی در هر سازمان، مشاوره است و از آنجا که جلسه های مشاوره مسیر شغلی انفرادی هستند به دقت زیاد نیاز دارند و از این رو نسبت به سایر روشهای پرورشی، پرهزینه ترند.

-خدمات اطلاع رسانی : نظامهایی که در زمینه مسیر شغلی به کار می آیند عبارتند از:

۱ -اعلام پستهای خالی ۲- فهرست مهارتها ۳- گامها و نردبان مسیر شغلی ۴- مرکز منابع مسیر شغلی و سایر چهارچوبهای ارتباطی

-برنامه های ابتدای خدمت شامل برنامه های جامع پذیری اولیه - جذب واقع بینانه - برنامه های توجیه شغلی

-برنامه های ارزشیابی کارکنان

۱ -هسته ارزشیابی به منزله ابزار مفیدی برای تصمیم گیری به کار می روند و ارزش پرورشی و بهسازی نیز دارند

۲ -آزمونهای روانی

۳-پیش بینی های ترفیع

۴ -طرح های جانشین

-برنامه های پرورشی

- برنامه های مسیر پیشرفت شغلی برای گروههای ویژه مانند برنامه های کار و خانواده - آمادگی به خدمت - برنامه های اواخر مسیر شغلی و نشستهای آمادگی برای بازنشستگی - برنامه های ویژه برای زنان، اقلیتها و معلولان- کارکنان تیزرو - سرپرستان - کارکنان بازنشسته از مأموریت

طبقه پنج

توانایی کار در بالاترین سطح یک حرفه یا بیشه.تشخیص این مهارت به کمک پروانه کار یا سایر گواهینامه ها امکان پذیر است،کارکنانی که در این طبقه قرار می گیرند،باید درجانبه های فنی کار دیگران را سرپرستی کنند و ممکن است کاری را که سرشت سرپرستی ندارد،انجام دهد .

مشاغل نشانه این طبقه:

استاد کاربرق،سرمکانیک،سرمهندس کارخانه برق،سرپرست کارخانه،برنامه ریزی نگهداری و تعمیرات.

۳-روش امتیازگیری:

رایج ترین روش ارزشیابی شغلی که مبتنی برارزش های عددی برای عوامل پرداخت که از پیش تعیین شده اند و جمع بستن آنها می باشد.مزایای این روش:

۱-در موسسات زیادی مورد استفاده قرار می گیرند و باعث ساده شدن مقایسه شغلی در سایر موسسات می شود.

۲- این روش ساده ترین روش برای تمام افراد می باشد.

۳- با وجود ارزش های عددی هر شغل می توان با حداقل خطا هر شغل را به طبقات شغلی و حقوقی تبدیل کرد.

۴- طرح امتیازبندی شامل قابلیت های بزرگی چون: پایداری، همگونی و کاربرد گسترده است.

۵- روش امتیازی با رویکردی روشن و قاطع نیاز به داورها و تصمیمات جداگانه و مشخص دارد.

در روش امتیازی نیز مانند سایر طرح های ارزشیابی امکان تبعیض از جانب ارزیاب وجود دارد. که این ذهن گرایی می تواند:

۱- در گزینش عوامل پرداخت، ۲- در ضریب های (درجات) نسبی که بر عوامل در نظر گرفته شده اند و ۳- تعیین درجات برای مشاغل که باید ارزشیابی شوند، تاثیر بگذارد. در اینجا موضوع مهم، پرداخت منصفانه و مقایسه پذیری مشاغل است. برای اطمینان از اینکه نظام ارزشیابی امتیازی به دور از ذهن گرایی باشد، باید نظر کارکنان و صاحب نظران با دیدگاه های واحد مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی با هم باشد.

۴- طرح دهی: این روش تنها سه عامل کلی را در بر میگیرد. این سه عامل شامل: دانش فنی، مشکل گشایی و مسوولیت پذیری می باشد، که مهم ترین عوامل پستهای مدیریتی اند. برای تمام هدفهای عملی، هشت عامل فرعی وجود دارد: سه عامل فرعی برای دانش فنی- دو عامل برای مشکل گشایی- و سه عامل برای مسوولیت پذیری. اما برای دستیابی به نیمرخ نهایی امتیازهای هر شغل، تنها برای سه عامل اصلی، ارزشهای عددی در نظر گرفته می شود.

۵- روش مقایسه عوامل: در روش مقایسه عوامل با تخصیص ارزش پولی به عواما و مقایسه مستقیم مبالغ با مبلغ مربوط به مشاغل کلیدی، از این مرحله معاف است. به طور خلاصه دو روشی که گفته شد به این دلیل که هر دو عوامل پرداختی را به کار میگیرند، مشابهت دلرند. با این حال روش امتیازی برای سنجش مشاغل، درجه و امتیازهای هر عامل را محاسبه میکند، در صورتی که روش مقایسه عوامل، مشاغل کلیدی و ارزش پولی عوامل را در نظر میگیرد.

گرچه این کار روشی سریع برای تعیین نرخ پرداخت است، این امکان بالقوه را دارد که تفاضل های سنتی پرداخت بین مشاغل را دایمی کند، زیرا نرخ مشاغل دیگر بر مبنای همین مشاغل تعیین می شود. که این فرایند در دست کارشناس حقوق و دستمزد است که ممکن است امکان تبعیض را تشدید کند.

۶- ارزشیابی بر مبنای مهارت: این روش ارزشیابی، مهارت های کارکنان را معیار قرار میدهد اندیشه پرداخت به خود فرد یا دست کم آمیزه ای از فرد و شغل، چندان جدید نیست و موضوع جدید، پرداخت بر مبنای شاغل در مشاغل کارگری است. این طرح بر پایه نرخ اولیه استوار است که تمام کارکنان تازه استخدام شده را در بر می گیرد و البته کارکنان پس از رسیدن به مراحل بالاتر یک درجه ترفیع پرداخت می گیرند. و کارکنان پس از فراگیری تمام مشاغل به بالاترین درجه پرداخت می رسند.

۲-۲- جنبه های تبعیض آمیز در روش های ارزشیابی مشاغل

۱- روش رتبه بندی: مشاغلی که زنان انجام می دهند از نظر اجتماعی پست شمرده می شوند. از این رو پرداختی پایین تر از حد معمول دارند.

۲- روش طبقه بندی: به طور کلی در نظام طبقه بندی هیچ راهی برای مقایسه خانواده های مشاغل با یکدیگر وجود ندارد. و تا زمانی که نرخ های پرداخت بر پایه حقوق های بازار کار در نظر گرفته می شوند، این مشاغل همچنان کم ارزش باقی می مانند.

۳- روش امتیازگیری: مقیاس های دستمزد به طور طبیعی به گونه ای تنظیم می شوند که بازتاب نرخ های بازار کار باشند و ارزیابی ذهنی نرخ ها نیز بر مبنای اهمیت نسبی هر شغل است.

۴- روش مقایسه عوامل: در این روش نیز مانند سایر روش ها ارزش شغل تا حدودی بر پایه نرخهای برون سازمانی تعیین می شود.

کاهش تبعیض مبتنی بر تعصب (سوگیری): در تمام روش های ارزیابی شغل به استثنای روش های مبتنی بر مهارت، شماری از جنبه های تبعیض آمیز وجود دارد. نکات زیر در کاهش خطاهای نظام های ارزشیابی موثر است:

۱- آنها که با تحلیل و ارزشیابی مشاغل سرو کار دارند، باید از مسائل مربوط به زنان آگاهی داشته باشند.

۲- محتوای واقعی شغل، تحلیل و ارزیابی شود، نه شخصی که کار را انجام می دهد.

۳- تحلیل شغل به طور جامع و سازمان یافته و با توجه به جنبه های تبعیض آمیز انجام شود.

۴- عوامل مربوط به کارهایی که زنان انجام می دهند در مقایسه با کار مردان قرار بگیرد.

۵- در مورد عواملی که پیشتر نادیده گرفته شده اند یا کمتر از حد معمول است دوباره گفت و گو شود.

۶- در مواردی که برای انواع مشاغل بیش از یک روش ارزشیابی در نظر گرفته می شود، سعی شود تبعیض آمیز نباشد.

۷- سوابق تحلیل هر شغل، ضریب ها، امتیاز های هر شغل و دلایل تعیین نرخ مشخص شود.

۸- تمام افراد مرتبط با ارزشیابی باید از مراحل آن آگاه باشند.

تعیین طبقات شغلی:

این طبقات پس از ارزشیابی مشاغل و پیش از تعیین حقوق ها، باید مشخص شود که مبتنی بر نتایج ارزشیابی مشاغل است. این طبقات عبارتند از: دسته بندی مشاغلی که ارزش یکسان دارند مانند: تمام مشاغل دفترداری یا مدیریتی.

یکی از معایب این طبقه بندی: اگر کارکنان متوجه شوند که شغل آنها در درجه ی کم اهمیت تر قرار گرفته است اعتراض خواهند کرد، و امکان قرار گرفتن مشاغل غیر مشابه در یک گروه زیاد است.

تهیه و تدوین ساختار پرداخت

طبقات شغلی با هدف تعیین نرخ های دستمزد تدوین می شوند و اغلب بر نرخ هایی مبتنی هستند که از پیش تعیین شده اند. و فقط وقتی مشاغل متعدد جدید در سازمان به وجود می آیند یا اگر سازمان از پیش تحلیل شغلی دقیق نداشته باشد، باید دوباره طبقات شغلی تصمیم گیری شود.

بررسی حقوق و دستمزد: ارزشیابی شغل برای برابری درون سازمانی مفید است و پی آیندش کمک به بررسی مساوات برون سازمانی است. و برای برقراری و جذب و نگهداری کارکنان سازمان هر دو مساوات ضروری است و می توان فلسفه ی پرداخت های سازمانهای رقیب را به دست آورد.

علت بررسی های جداگانه هم به دلیل تفاوت های گسترده ی سطوح مهارت و هم به دلیل تنوع بازارهای کار انجام میگیرد. پس از گردآوری داده ها این سازمان می تواند: از میانگین سطوح حقوق و دستمزد تمام موسسات مورد بررسی را استفاده کند، یا حقوق آنها را نسبت به کارکنانشان ضریب دهد، و در نهایت تمام دامنه حقوق سایر موسسات را مورد استفاده قرار دهد.

تعیین مزد هر فرد

در واقع تفاوت مزد در گروه سهم عملکرد است اما عواملی مانند ارشدیت، جنسیت، سن، تعداد عائله، تجربه و ظاهر نیز موثر هستند. البته سن و ارشدیت از مهم ترین عوامل به شمار می آیند. در عمل تعیین مزد انفرادی هم بر عوامل فردی و هم بر عملکرد مبتنی است. برخی بر این عقیده اند که ارشدیت عامل اساسی به شمار می آید.

سیاست های مشارکت

از نظر کارکنان مجموع پرداخت ها به طور کلی آمیزه ای از حقوق مستقیم و مزایای غیر مستقیم است. و این مزایا حدود ۴۰ درصد از حقوق را تشکیل می دهد، اما کارکنان هیچ گونه حق انتخابی ندارند. و مدیریت با این استدلال از این سیاست دفاع می کند که میتواند مزایای مناسب را بر گزیند و بر هزینه ی آن کنترل داشته باشد. اما کارکنان اغلب موارد مزایا را کم ارزش می شمارند. بهترین راه در مدیریت روش شناور و پرداخت انعطاف پذیر نام دارد، بر پایه ی این روش از میان شکل های پرداخت هر کدام را که می خواهند برگزینند. و روش جدیدتر آن است که کارکنان در تعیین نرخ دستمزد خود مشارکت داشته باشند. طبق این روش، دستمزد ساعتی و عکس کارکنان به مدت شش روز پی در پی نصب و پس از رای گیری اکثریت آرا عامل تعیین کننده است. مدیران نمی توانند نظر دهند اما می توانند با افزایش دستمزد مخالفت کنند.

محرمانه بودن پرداخت ها

در اخلاق سازمانی حکم می شود که در مورد این موضوع صحبتی نشود و در تحقیقی تنها ۱۸ درصد از کارکنان به نظام باز رای داده اند.

رضایت از پرداخت ها

سه عامل تعیین کننده: مساوات در پرداخت، سطح پرداخت، و در نهایت شیوه های ادارهی حقوق و دستمزد است.

- طرح های کارانه گروهی

وقتی سازمان پیچیده تر میشود شمار فزاینده ای از مشاغل به دو شکل پیوند دروند می یابند. برخی از مشاغل بخشی از فعالیتهای متوالی و به هم پیوسته اند. یعنی مشاغلی که پیش از یا پس از آنها قرار میگیرند بر آنها اثر میگذارند. گروهی از مشاغل نیز بخشی از یک تلاش مشترک اند که باید برای دستیابی به نتیجه انجام شوند.

در هر یک از این دو حالت اندازه گیری عملکرد فردی در بهترین شرایط نیز دشوار است. کارانه های فردی در این شرایط مناسب نیستند. زیرا پاداشی برای همکاری به همراه ندارند. بیشتر طرح های کارانه گروهی از طرح های فردی اقتباس شده است. طرح های ساعت کار استاندارد و مشارکت در سود بسیار متداول اند. برای آنکه نظام های کارانه گروهی بتوانند به گونه ای موثر عملکرد را بر انگیزاند باید معیارهای عینی و هدف های قابل سنجش در نظر گرفته شود. همچنین باید باور داشته باشند که این نظام نه فقط به همکاری که به عملکرد فردی نیز پاداش می دهد.

شرکت نیوکر چهار طرح پرداخت کارانه گروهی دارد:

۱- برنامه کارانه تولیدی

۲- برنامه کارانه سرپرستان

۳- برنامه کارانه نیروهای ستادی و حرفه ای

۳-۷- طرحهای کارانه سازمانی

این کارانه گاهی به شکل مشارکت در سود است. اگر سازمان بر پایه چنین نظامهای به نهادهایشان دست یابد کارکنان پا داری به شکل در صدی از مزد مبنا دریافت میکنند افرادی که مزد مبنای یکسان دریافت میکنند کارانه مساوی میگیرند طرح های مشارکت در سود اغلب به منزله پرداخت کارانه نیست زیرا هر یک از کارکنان تنها نسبی و غیر مستقیم بر منافع سازمان دارند.

۴-۷- طرحهای مشارکت در سود

این طرحها بر دو نوع است:

۱- طرحهای نقدی: این طرحهای پرداخت سهم ناشی از سود در فاصله های زمانی مشخص میسر است. درصد منافی که توزیع میشود از ۸ تا ۷۵٪ است. اگر موسسه سودی نکند هیچ گونه پرداخت نقدی به کارکنان انجام نمیگیرد.

۲- طرحهای مزد مبنی بر سود سهام:

در این طرحها مبنای درصد سود پرداختی به کارکنان میزان سود سهام پرداختی به سهامداران است و تفاهم میان کارکنان و سهامداران را افزایش میدهد و در مقایسه با طرحهای نقدی برای کارکنان منصفانه تر است.

۳- طرح اسکنلن

این طرح نوعی نظریه روابط مدیریت و کارکنان به شمار می آید یک نظام کارانه سازمانی نیز محسوب میشود بر مشارکت مدیریت و کارکنان در عملکرد و سود اوری سازمان تاکید دارد.

طرح اسکنلن بازتاب این واقعیت است که کارایی عملیات بستگی به همکاری گسترده در موسسه دارد و نیز پاداشهای کارانه ا

ین همکاری را بر می انگیزد. چنین پاداشی بر پایه صرفه جویی در هزینه نیروی کار استوار است که با مقایسه مزدهای پرداختی و میزان فروش ماهانه یا دو ماهانه محاسبه میشود. سپس صرفه جوییهای هزینه پرسنلی به میزان ۷۵٪ میان کارکنان تقسیم میشود و ۲۵٪ دیگر سهم کار فرماست. چون تمام افراد سهمی در سود دارند شرایط به گونه ای نیست که یک گروه به بهای متضرر شدن گروه دیگر سود دریافت کند گرچه این طرح موفقیت امیز است ارزش کارانه ان میتواند کوتاه مدت باشد

۸- مشکلات اداره امور پرداختی مبتنی بر عملکرد

۱-۸- دشواریهای طرحی نظامهای پرداخت مبتنی بر عملکرد

۱. دشواریهای مربوط به تعیین واندازه گیری عملکرد

برای پاداش دهی به عملکرد باید ابتدا مشخص شود که عملکرد چیست؟ روابط میان سطوح عملکرد و پاداشها تعیین و عملکرد شغلی به درستی اندازه گیری شود.

۲. مشکلات مربوط به شناسایی پاداشهایی که از نظر کارکنان ارزشمند تلقی میشود

به گزینش پاداشهای پولی و غیر پولی مناسب مربوط میشود

۳. دشواریهای ایجاد ارتباط بین پاداشها و عملکرد

گذشته از این مخالفت کارکنان گاهی مانعی است اساسی در اجرای موفقیت آمیز طرح پرداخت مبتنی بر عملکرد در طرحهای کارانه.

بسیاری از این عقاید کلیشه ای از بی اعتمادی به مدیریت سر چشمه میگردد. این بی اعتمادی اثر فوری بر استقرار نرخها و استانداردهایی دارد که مبنای نظامهای کارانه

۲-۸- حسابرسی نظام پرداخت مبتنی بر شایستگی

مسئله در کامیابی هر نظام پرداخت مبتنی بر شایستگی آن است که با حفظ یکپارچگی اجرا شود یعنی به درستی و از روی انصاف برای کارکنان و واحدهای سازمان انجام گیرد.

نسبت مقایسه پذیری: مقیاسی است برای حقوق یک فرد نسبت به نقطه میانی دامنه مربوط به درجه حقوق. این نسبت از تقسیم حقوق فرد بر نقطه میانی دامنه حقوق ضرب در صد به دست می آید.

در مورد نسبتهای عملکرد که نشان میدهد امتیاز عملکرد هر فرد نسبت به افراد دیگر در چه وضعیتی است میتوان نتیجه گیری مشابهی کرد. در این کار با تعیین نقطه میانی دامنه عملکرد و تقسیم آن بر امتیاز عملکرد هر یک از کارکنان ضرب در عدد صد انجام میشود. اکثر روشهای ارزشیابی عملکرد را که در فصل ۹ گفتیم به جز روشهای نسی میتوان برای تعیین نسبتهای عملکرد به کار برد.

نسبت عملکرد میانگین برای یک واحد یا بخش در سازمان باید نزدیک ۱۰۰ باشد هر گونه مغایرت با عدد ۱۰۰ ممکن است نشانه نادرستی و ناپایداری عملیات پرداخت مبتنی بر شایستگی باشد.

۳-۸- مشارکت در طرحهای پرداخت مبتنی بر عملکرد

۱. مشارکت در هنگام طرح ریزی: مشارکت در تهیه طرح به کاهش مقاومتی که ممکن است در برابر هر تغییر سازمانی وجود داشته باشد کمک میکند. در نتیجه کارکنان انگیزه بیشتری برای افزایش عملکرد دارند.

۲. مشارکت اجرایی: نمونه های بسیاری در سازمانهای بزرگ و کوچک وجود داشته است که بیشترشان قرین موفقیت بوده اند.

۹-۱- ارزیابی پرداختهای مبتنی بر عملکرد

۳ معیار ارزیابی دارد:

۱. رابطه عملکرد و پرداخت یعنی فاصله زمانی عملکرد و پرداخت

۲. طرح تا چه حد پی ایندهای منفی را که بر عملکرد خوب اثر می گذارند به حداقل می رساند؟

۳. آیا طرح میتواند پاداشهایی به جز پرداخت پولی که از عملکرد خوب ناشی شده باشد ارایه کند یا نه؟ هرچه طرح بیشتر بتواند پی ایندهای منفی را به حداقل برساند و هر چه بیشتر بتوان

د سایر پاداشهای خوب را با عملکرد ارتباط دهد به همان اندازه بانگیزنده تر خواهد بود.

ارزیابی کلی طرحها گویای آن است که انواع طرحهای کارانه گروهی و سازمانی در مقایسه با طرحهای انفرادی اگر چه نمی توانند عملکرد فرد را با پرداخت زیاد مربوط سازند عوارض جانبی منفی کمتری همراه دارند به جز در مورد رقابت بین گروهی و گذشته از این مزیت های دیگری مانند شان احترام و پذیرش اجتماعی از سوی همکاران به همراه دارند.

مدیریت پرداخت های غیر مستقیم

"مزایای جانبی"

مزایای جانبی را میتوان آن پاداش هایی دانست که سازمان به دلیل عضویت و یا مشارکت افراد در سازمان برای آنان فراهم می کند. کمک های جانبی سه گونه اند:

۱ - برنامه های حمایتی:

-عمومی

-خصوصی

۲ - پرداخت برای روزها و ساعت هایی که فرد کار انجام نمی دهد:

-در محل کار

-خارج از محل کار

۳ - خدمات و مزایای رفاهی کارکنان:

-عمومی

-محدود

با ارائه این مزایا، سازمان در پی هدف های زیر است:

-کارکنان خوب را جذب کند.

-روحیه افراد را بالا ببرد.

-ترک خدمت را کاهش دهد.

-رضایت شغلی را افزایش دهد.

ملاحظات قانونی در پرداخت مزایای جانبی

بی تردید هر کشوری قوانین و مقررات خاصی در مورد پرداخت های مزایای جانبی دارد، بنابراین نمی توان دستور واحدی ارائه کرد. برای مثال از کشور کانادا نام می بریم.

پرداخت مزایا در کانادا از زمان جنگ جهانی اول و با ایجاد "هیئت سوانح کارگران" در اونتاریو آغاز شد. در سال ۱۹۷۲ دولت مرکزی توانست "مقرری زمان پیری" را بنا نهد که در واقع اساس نظام بازنشستگی امروز است. امروز قوانین مربوط به مزایا در کانادا پیشرفته تر از تمام کشورهای غربی است.

طرحهای بازنشستگی:

۱- طرحهای بازنشستگی

۲- طرحهای بازنشستگی مورد حمایت کارفرما

۳- پس انداز بازنشستگی شخصی

قانون مزایای استاندارد بازنشستگی : براساس این قانون، طرحهای بازنشستگی موسساتی که در حوزه دولت مرکزی قرار دارند، تنظیم می شود.

قانون تامین دوران سالمندی : مطابق این قانون تمام کانادایی هایی که به سن معینی می رسند و برای مدت معینی در این کشور اقامت کرده اند، واجد شرایط دریافت حقوق بازنشستگی به نسبت حداقل درآمد هستند.

بیمه بیکاری : دو گونه بیمه بیکاری وجود دارد:

عادی و ویژه. برای برخورداری از بیمه عادی فرد باید دست کم هفت روز بیکاری داشته باشد و یک سال پیش از بیکاری، ده هفته اشتغال تحت پوشش بیمه داشته باشد. بیمه ویژه برای کسانی است که بیمار، مصدوم، باردار یا قرنطینه باشند.

قوانین جبران صدمات : این قوانین کارکنان را در برابر صدمات ناشی از کار یا بیماری های شغلی حمایت می کند.

مزایایی که زیر عنوان جبران صدمات به فرد تعلق می گیرد شامل موارد زیر است:

مراقبت های پزشکی، پرداخت مبلغ یک کاسه و مستمری وظیفه به بازماندگان متوفی، پرداخت حقوق و دستمزد ایام معالجه و ناتوانی انجام کار، خدمات نوتوانی.

۱- برنامه های حمایتی خصوصی

۱-۱- بازنشستگی

به طور معمول دو طرح بازنشستگی وجود دارد: با پرداخت سهم بازنشستگی یا بدون پرداخت سهم.

۱-۲- بازنشستگی زودرس

گاهی بر اثر رکود اقتصادی بسیاری از کارفرمایان که نمی توانند خود را از چنگال تورم برهانند، طرحهایی اندیشیده اند تا افراد مسن تر که اغلب حقوق و دستمزد قابل توجهی نیز دریافت می کنند پیش از آنکه به سن مقرر برسند، درخواست بازنشستگی کنند و بدین ترتیب کاهشی در هزینه ها به وجود آید .

۱-۳- بیمه

بیمه سه گونه است: بیمه عمر، بیمه درمانی، بیمه از کارافتادگی

۱-۴- بیمه بیکاری

سازمان هایی هستند که کارکنان خود را در صورت از دست دادن شغل پیش از رسیدن به سن بازنشستگی تحت حمایت قرار می دهند؛ چنین مزایایی را جبران بیکاری می نامند.

۲- پرداخت برای ساعتها و روزهای تعطیل

۲-۱- تعطیلی و دوری از محل کار

مواردی که فرد از کار خود دور است شامل : مرخصی ها، تعطیلات رسمی، مرخصی استعلاجی و مرخصی برای رفع مشکلات شخصی است.

۲-۲- تعطیلی در محل کار

کارکنانی که از وضعیت جسمی خوبی برخوردارند بهتر می توانند با فشار کار مقابله کنند ازین رو فراهم آوردن امکانات ورزشی در محل کار افراد را به ورزش تشویق کرده و در واقع پرداختی است برای کار موظف انجام نشده.

۳- سایر مزایا و خدمات رفاهی

خدمات و مزایای رفاهی درصد کوچکی از مجموع حقوق و مزایا را تشکیل می دهد با این حال از نظر برخی کارکنان بسیار شوق انگیز و از نظر بعضی دیگر الزامی است. همچون: نهار خوری، مهد کودک، تخفیف کارمندی یا کارگری، وامهای کم بهره یا قرض الحسنه و...

۳-۱- چتر نجات طلایی

این برنامه نوعی حمایت مالی برای مواقعی است که مدیران ارشد مقام خود را از دست می دهند و به شکل اشتغال تضمین شده یا پرداخت های چشمگیر در صورت حذف پست یا استعفاست.

۳-۲- دستبند طلایی

شیوه ای برعکس چتر نجات. هنگامی که سازمانی در نظر داشته باشد مدیر ارشد را حفظ کند با تمهیداتی ترک خدمت را برایش دشوار می کند. همچون فروش سهام شرکت، چون در صورت جدا شدن آن را از دست خواهد داد.

۴- مدیریت پرداخت های جانبی

۴-۱- تعیین مزایای جانبی

انواع مختلف مزایا را باید به گونه ای برگزید که هم کارکنان آنها را ارزشمند تلقی کنند و هم در نظر سازمان مفید باشد.

۴-۲- ارائه مزایای انعطاف پذیر

هنگامی که کارکنان بتوانند مجموع مزایای خود را طرح ریزی کنند هم خودشان و هم موسسه سود خواهند برد. فرد می تواند از یک فهرست پر تنوع مزایا، مواردی را برگزیند.

۴-۳- آگاه کردن افراد به مزایای موجود

ارائه مزایای انعطاف پذیر مفید است؛ زیرا آنان را از مزایای دریافتی آگاه می سازد و بدین ترتیب روحیه آنان را بهبود می بخشد. از جمله شیوه های آگاه کردن استفاده از تقویم های مزایا است.

۵- ارزیابی مزایای پرداخت های غیر مستقیم

میزان اثر گذاری برنامه انتخابی بر این هدف ها نیمی از معادله سنجش اثربخشی مجموعه مزایا را تشکیل می دهد. طرف دیگر معادله را میزان هزینه ها تشکیل می دهد. راه دیگر عبارت است از تعیین اثر بخشی برنامه مزایای غیر مستقیم و سپس مقایسه هزینه ها و مزایا.

سازمان پس از تعیین نسبت های هزینه به منافع، می تواند در مرحله بعد از راه های زیر مزیت ها و فواید پرداخت های غیر مستقیم خود را ارزیابی کند:

۱- بررسی هزینه داخلی تمام مزایا و خدمات برای موسسه، بر حسب طبقه بندی حقوق ها و دستمزد ها و بر حسب واحد ها یا بخش های سودآور در مورد هر یک از مزایایی که ارائه می کند.

۲- مقایسه هزینه های مزایا با آنچه در خارج از سازمان متداول است.

۳- تحلیل هزینه هایی که این برنامه برای کارکنان در بر دارد.

۴- مقایسه داده های بند ۳ با آمار و ارقام انتشار یافته درباره سازمان های دیگر.

۵- بررسی میزان رضایت کارکنان از برنامه مزایا و خدمات و مقایسه آن با برنامه های رقا.

دو روش دیگر نیز وجود دارد که برای ارزشیابی شیوه های جایگزین به کار می رود و عبارت است از:

۱- بررسی هزینه خدماتی جایگزینی که امکان ارئه آنها وجود دارد، مانند طرح مزایای انعطاف پذیر.

۲- مقایسه هزینه ها و مزیت های خدمات جایگزین با هزینه های خدمات جاری.

