

مدیریت منابع انسانی



ماهیت مدیریت منابع انسانی

اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان برای دهها سال، از وظایف اصلی حوزه‌ای به نام مدیریت کارکنان بود. این وظایف بدون توجه به اینکه چگونه به یکدیگر مرتبط هستند انجام می‌شدند. اما امروزه حوزه‌ای به نام مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. که در حال حاضر به جای رد یا حذف، تعمیمی از نیازمندی‌های سنتی ادارهٔ اثربخش کارکنان است. در این حوزه، درک مناسبی از رفتار بشری و مهارت استفاده از این درک و بینش نیاز است.

تعریف مدیریت منابع انسانی

✓ مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند

✓ مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند.

✓ مدیریت منابع انسانی فرآیندی شامل چهار وظیفهٔ جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است.

✓ مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان

رویکردهای مدیریت منابع انسانی

دو رویکرد کلی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد: رویکرد سخت و رویکرد نرم.

رویکرد سخت:

به کارکنان مانند دیگر منابع نگاه می‌شود که باید معادله ورودی- خروجی برقرار شود و به صورت کارآمد اداره شوند.

رویکرد نرم:

بیشتر به این حقیقت توجه می‌کند که نمی‌توان با کارکنان مانند دیگر منابع رفتار کرد، زیرا بر خلاف دیگر منابع، منابع انسانی فکر کرده و عکس‌العمل نشان می‌دهد. در این رویکرد، بر استراتژی‌هایی برای دستیابی به تعهد از طریق آگاه ساختن کارکنان از مأموریت، ارزش‌ها، برنامه‌های سازمان و شرایط محیطی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام امور و گروه‌بندی کارکنان در تیم‌های کاری بدون نظارت رسمی تأکید بیشتری می‌شود.

در واقع، رویکرد سخت بر فرآیند مدیریت امور کارکنان تمرکز می‌کند، در حالی که رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تأکید می‌کند. رویکرد سخت، سیستم‌ها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها و چگونگی انجام فرآیندها را مورد بررسی قرار می‌دهد. رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می‌گیرد.

اهداف مدیریت منابع انسانی

اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از تلاش‌های جمعی کارکنان سازمان است که می‌توان به صورت زیر آن را بیان نمود:

- ✓ تأمین نیروی انسانی با حداقل هزینه
- ✓ پرورش و توسعه استعدادها و مهارت‌های افراد
- ✓ حفظ و نگهداری نیروهای لایق و ایجاد روابط مطلوب بین آنان
- ✓ تأمین احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت پرسنل به‌طوری که همسویی لازم بین اهداف شخصی آنها، و هدف‌های سازمان ایجاد گردد.

وظایف مدیریت منابع انسانی

همانطور که در تعاریف مدیریت منابع انسانی آمد، وظایف کلی عبارتند از: جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت. اما این وظایف را می‌توان به حوزه‌های فعالیت زیر دسته‌بندی کرد.

۳- نظام نگهداری منابع انسانی شامل:

- ✓ نظام حقوق و دستمزد
- ✓ بیمه و درمان
- ✓ ایمنی و بهداشت کار
- ✓ رفاه و تعاون
- ✓ بازنشستگی

۴- نظام کاربرد منابع انسانی شامل:

- ✓ انگیزش کارکنان
- ✓ ارتباطات
- ✓ وجدان کار
- ✓ اقدامات انضباطی
- ✓ مدیریت مسیر شغلی
- ✓ مدیریت عملکرد
- ✓ رهبری سازمان

۱- نظام جذب منابع انسانی شامل:

- ✓ برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی
- ✓ تجزیه و تحلیل شغل
- ✓ کارمندیابی
- ✓ آزمون‌های استخدامی
- ✓ مصاحبه استخدامی
- ✓ معاینات پزشکی
- ✓ گزینش و انتخاب
- ✓ به‌کارگیری و انتصاب

۲- نظام آموزش منابع انسانی شامل:

- ✓ طراحی نظام آموزشی
- ✓ نیازسنجی آموزشی
- ✓ برنامه‌ریزی و اجرا
- ✓ ارزشیابی دوره‌های آموزشی

خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی

خط‌مشی‌های منابع انسانی، رهنمودهایی هستند برای تبیین مقاصد سازمان در طرز اداره منابع انسانی. این خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها، فلسفه و ارزش‌های سازمان را در مورد چگونگی رفتار با افراد، معین می‌کنند. اصولی که مدیران بر مبنای آنها باید به مسائل امور کارکنان بپردازند، از همین خط‌مشی‌های سرچشمه می‌گیرند. از این رو، به هنگام تدوین برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و در زمان تصمیم‌گیری درباره افراد، این خط‌مشی‌ها به منزله چارچوب دآوری، عمل می‌کنند. خلاصه این خط‌مشی‌ها به ما می‌گویند که در سازمان، کارها چگونه باید صورت گیرند.

تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی مشاغل

جایگاه نیروی انسانی در سازمان از ابعاد مختلفی نظیر: ساختار سازمانی، ساختار نیروی انسانی، ساختار طبقه‌بندی مشاغل و ساختار نظام پرداخت، ساختارها و فرآیندهای مدیریتی و نهایتاً ساختارهای تکنولوژیکی، متأثر می‌شود.

در بین این ساختارها، نظام طبقه‌بندی مشاغل و حقوق و دستمزد، به دلیل پاسخگویی به اولین نیازهای انسان (نیازهای زیستی)، از اهمیت بالایی برخوردار است. این نظام می‌تواند ضمن پاسخگویی به یکی از مهم‌ترین نیازهای نیروی انسانی، وسیله‌ای کارساز برای «انتخاب فرد مناسب برای شغل مناسب» باشد، که یکی از محورهای مهم، بهره‌وری سازمانی محسوب می‌شود.

نظام پرداخت متناسب و عادلانه به عنوان یکی از انگیزاننده‌های مهم، نقش اساسی را در ساختار مدیریت منابع انسانی ایفاء می‌کند. مبنای طراحی و اجرایی چنین نظامی، کارشکافی، ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل هر سازمان است.

صرف پرداخت بیشتر، لزوماً به معنای کارآیی و بهره‌وری بیشتر نیست، بلکه شعار معروف: «پرداخت مساوی برای کار مساوی و در شرایط مساوی» می‌تواند از یکطرف به ایجاد عدالت استخدامی کمک کند و از سوی دیگر، باعث افزایش کارایی و ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی گردد.

کارشکافی و تجزیه و تحلیل مشاغل می‌تواند ما را به ویژگی‌ها و وجوه تمایز مشاغل، از یکدیگر واقف ساخته، برنامه‌های طراحی دستمزد و جبران خدمت را منطقی‌تر و شرایط را برای کنترل بیشتر بازده کار و ارزیابی عملکرد کارکنان فراهم کند. این روش حتی می‌تواند به مسئولین طراحی دوره‌های آموزشی کمک کند تا برای نیازسنجی آموزشی مشاغل، معیار و مبنای مناسبی در اختیار داشته باشند.

تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل به روش‌هایی اطلاق می‌شود که اطلاعات و حقایق مربوط به کیفیت و ماهیت هر یک از مشاغل سازمانی، شرایط انجام وظایف و مسئولیت‌های آن را به‌طور سیستماتیک جمع‌آوری، مطالعه، تجزیه و تحلیل و یادداشت می‌کند. بنابراین تجزیه و تحلیل شغل یا کارشکافی عبارت است از کشف، مطالعه و ثبت جنبه‌های مشخص و اساسی هر یک از مشاغل سازمانی. در واقع به‌وسیله تجزیه و تحلیل شغل، خلاصه‌ای از وظایف، تقسیم کار و مسئولیت‌ها، رابطه با مشاغل دیگر، دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای تصدی شغل و شرایط کاری آن شغل تهیه می‌گردد. شغل به مجموع وظایف و مسئولیت‌هایی که انجام آن در سازمان به عهده یک فرد محول می‌شود، اطلاق می‌گردد.

زمان اجرای تجزیه و تحلیل شغل

✓ هنگام تأسیس سازمان

✓ زمان بسط و یا ایجاد مشاغل جدید و ادغام آنها

✓ زمانی که تغییر تکنولوژی منجر به تغییر مشاغل شود

✓ هنگام کاهش پست‌های سازمانی

تجزیه و تحلیل شغل از طریق پاسخ‌گویی به سه سوال زیر انجام می‌گیرد؟

۱) چه کاری انجام می‌گیرد؟ (فیزیکی، فکری)

۲) چطور کار انجام می‌گیرد؟

۳) چرا آن کار انجام می‌گیرد؟

روش‌های تجزیه و تحلیل شغل:

✓ استفاده از سوابق شغل کارکنان

✓ روش ترکیبی

✓ پرسشنامه

✓ مشاهده

✓ مصاحبه

عواملی که باید در تجزیه و تحلیل شغل مورد مطالعه و بررسی قرار گیرند:

- | | |
|------------------------------|--|
| ✓ نوع شغل | ✓ مسئولیت حفظ اطلاعات محرمانه |
| ✓ شرح و توصیف وظایف | ✓ ارتباط و تماس با مردم و ارباب رجوع |
| ✓ معلومات علمی | ✓ حدود نظارتی که بر شغل اعمال می‌شود |
| ✓ تجربه عملی | ✓ فعالیت‌های فکری |
| ✓ ظرفیت ابتکار | ✓ فعالیت‌های فیزیکی |
| ✓ دشواری وظایف | ✓ شرایط کار و خطرات و خستگی‌های ناشی از آن |
| ✓ مسئولیت مالی | |
| ✓ مسئولیت سرپرستی مشاغل دیگر | |

پرسشنامه تجزیه و تحلیل شغل:

معمولاً سؤالات پرسشنامه تجزیه شغل، در پنج قسمت (شرح وظایف، مهارت‌ها، مسئولیت‌ها، فعالیت‌ها، شرایط کار) تنظیم می‌گردد:

Job Descriptions شرح شغل

شرح شغل عبارتست از فهرست جامعی از کیفیت، وظایف، مسئولیت‌های یک شغل شامل:

✓ نام شغل

✓ تعریف شغل

✓ شرح وظایف و مسئولیت‌ها و شرایط کار

Job Specification مشخصات شغل

در شرح مشخصات شغل، ویژگی‌ها، مهارت‌ها، شرایط احراز و سایر عوامل مربوط به اجرای شغل درج می‌گردد:

۱) حداقل مدرک تحصیلی (دوره‌های آموزشی و تخصصی)

۲) حداقل تجربه در شغل قبلی

- ۳) اطلاعات خاص درباره مواد، روش، وسایل، محصول و نظایر آن
- ۴) شرایط روانی و خصوصیات دیگر از حیث هوش، قدرت ابتکار، سرعت انتقال و غیره
- ۵) خصوصیات و صفات شخصی لازم از حیث خلق و خوی، ظرفیت همکاری، اجتماعی بودن و نظائر آن
- ۶) شرایط فیزیکی از قبیل نیروی جسمانی، قد، وزن، فرزی، جستی و چالاکي و غیره
- ۷) ظرفیت قبول مسئولیت
- ۸) مهارت در کارهای یدی
- ۹) شرایط لازم برای کار در اوضاع و احوال مساعد
- ۱۰) شرایط لازم برای کار در محیطی که احتمال وقوع حوادث و خطراتی می رود (شرایط نامساعد)

مراحل اجرای تجزیه و تحلیل شغل:

- ۱) مطالعه مقررات، آئین نامه ها، خط مشی ها و رویه ها، تشکیلات و ماهیت مشاغل موجود در سازمان
- ۲) جمع آوری اطلاعات در مورد شغل
- ۳) تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده
- ۴) تشخیص عوامل تشکیل دهنده شغل از قبیل:
 - ۴-۱- اطلاعات شغلی
 - ۴-۲- شناسایی شغل، شامل: عنوان شغل، خلاصه شغل، شرایط شغل
 - ۴-۳- شرح شغل، شامل: شرح وظایف شغل، شرح چگونگی انجام تکالیف، شرح مسئولیت های شغل
 - ۴-۴- مختصات شغلی شامل: مختصات فکری (پدیده هایی که به هوش، استعداد و شعور افراد مربوط می شود)
 - ۴-۵- مختصات روحی و روانی (پدیده هایی که مربوط است به منش و شخصیت فرد در رابطه با شغل وی)
 - ۴-۶- مختصات اجتماعی (ایحاد و حفظ ارتباط با دیگران)
 - ۴-۷- مختصات محیط کار (شرایطی که کار تحت آن انجام می گیرد)
- ۵) شرایط احراز شغل
- ۶) تهیه استاندارد عملکرد

طبقه بندی مشاغل

- طبقه بندی مشاغل عبارت است از دسته بندی یا تنظیم مشاغل در گروه هایی از مشاغل مشابه و استقرار آن در طبقات و درجات مختلف به طوری که رابطه صحیح و معقول بین عوامل سه گانه زیر برقرار باشد:
- ۱) وظایف، اختیارات و مسئولیت های مشاغل
 - ۲) شرایط احراز شغل
 - ۳) حقوق و مزایا

روش‌های ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل

۱- روش رتبه‌بندی یا رده‌بندی

یکی از ساده‌ترین روش‌های ارزشیابی مشاغل است. در این روش مشاغل از نظر کلی با توجه به معیارها و عواملی که بیشتر جنبه ذهنی دارند، توسط گروه ارزشیابی مشاغل، مقایسه و سنجیده می‌شوند. با اعمال این روش، هر شغل بر حسب شرح شغل خود در مرتبه معینی قرار می‌گیرد، که هر چه این مرتبه بالاتر باشد، ارزش ریالی آن بیشتر و در نتیجه حقوق و دستمزد شاغلان آن نیز بالاتر خواهد بود. در این روش:

(۱) کلیه مشاغل موجود در سازمان شناسایی می‌شوند.

(۲) شرح مشاغل روی فرم‌هایی منعکس می‌گردند.

(۳) هر یک از اعضای گروه ارزشیابی مشاغل، با توجه به اهمیتی که برای آن قائل هستند، این فرم‌ها را به ترتیب از مهم‌ترین و پیچیده‌ترین تا ساده‌ترین مشاغل و بالعکس درجه‌بندی یا رتبه‌بندی می‌کنند و بیشترین حقوق و دستمزد را برای مهم‌ترین شغل و کم‌ترین حقوق و دستمزد را برای کم‌اهمیت‌ترین آن در نظر می‌گیرند.

۲- روش درجه‌بندی یا طبقه‌بندی مشاغل

مانند روش رتبه‌بندی کیفی و ذهنی است اما نسبت به آن کامل‌تر است.

شیوه ارزشیابی مشاغل در این روش: قرار دادن مشاغل در طبقات و درجاتی که به صورت گروهی برای مشاغل مختلف سازمان در نظر گرفته شده‌اند. در این روش:

✓ کلیه مشاغل موجود در سازمان شناسایی می‌شوند.

✓ میزان سرپرستی شاغل بر شغل‌های دیگر و میزان و نحوه اعمال سرپرستی از مشاغل رده‌های بالاتر روی آن شغل، در طبقات مختلف گروه‌بندی می‌شوند.

✓ برای هر یک از این طبقات شغلی شرح طبقه کلی تدوین می‌گردد.

✓ شرح وظایف مشاغل مختلف موجود در سازمان با شرح وظایف کلی طبقات مقایسه شده و مشاغل در طبقاتی قرار می‌گیرند که شرح وظایف آنها با شرح وظایف طبقات کلی مشابهت و ارتباط بیشتری دارد. طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل مشمول قانون استخدام کشوری و قانون نظام هماهنگ پرداخت مصوب ۱۳۷۰ نیز با استفاده از روش درجه‌بندی یا طبقه‌بندی مشاغل صورت گرفته است.

۳- روش مقایسه عوامل

دو روش پیشین را که نوعی ارزشیابی مشاغل از طریق مقایسه کلی مشاغل با یکدیگر است، روش‌های کیفی ارزشیابی مشاغل می‌گویند. اما روش مقایسه عوامل و روش امتیازی (که بعداً شرح آن خواهد آمد) از روش‌های کمی محسوب می‌شوند. در روش‌های کمی به جای مقایسه کلی مشاغل با یکدیگر، نخست عوامل تشکیل‌دهنده مشاغل مورد مقایسه و سنجش قرار می‌گیرند، سپس با محاسبه جمع ارزش عوامل موجود در هر شغل، ارزش آن شغل را با عدد تعیین می‌کنند. روش‌های کمی در ارزشیابی مشاغل از دقت بیشتری برخوردارند.

استفاده از این روش، مستلزم ارزشیابی مشاغل بر اساس یک‌سری از عوامل کلی شغلی است که می‌توان برای هر یک از آنها رقم ریالی مناسبی با توجه به مشاغل مهم سازمان در نظر گرفت. منظور از مشاغل مهم، مشاغلی هستند که به نظر طراحان و یا گروه ارزشیابی مشاغل می‌تواند معرف سایر مشاغل موجود در سازمان باشد.

موفقیت یا شکست در استفاده از این روش، بستگی کامل به نحوه انتخاب مشاغل مهم در سازمان دارد. اقدامات لازم برای استفاده از این روش عبارتند از:

(۱) تجزیه شغل، برای شناخت عوامل اساسی و اصلی تشکیل‌دهنده آن.

عوامل اساسی مشاغل: مهارت، مساعی، مسئولیت، محیط.

(۲) انتخاب مشاغل مهم سازمان؛

مواردی که باید در انتخاب مشاغل مهم در نظر گرفت:

- گروه ارزشیابی باید بر اینکه این مشاغل توانایی معرفی سایر شغل‌ها در سازمان را دارند، توافق داشته باشند.

- حقوق و دستمزد مشاغل مهم باید مورد قبول گروه ارزشیاب قرار گیرد.

(۳) گروه ارزشیاب، مشاغل مهم را با توجه به عوامل شغلی رتبه‌بندی می‌کند. سپس نتایج را با یکدیگر مقایسه کرده و به هر یک با توجه به عوامل و ویژگی‌های رتبه‌ای اختصاص می‌دهد.

(۴) تخصیص ارزش ریالی؛ این کار بستگی دارد به: عوامل اساسی مشاغل، رتبه‌بندی این عوامل، مقایسه عوامل با ارقام پولی رتبه‌بندی شده.

(۵) سایر مشاغل سازمان را با توجه به عوامل شغلی آنها با جدول ارقام پولی رتبه‌بندی شده در مرحله قبل مقایسه و میزان حقوق و دستمزد ساعتی آنها را محاسبه می‌کنیم.

۴- روش امتیازی

از بین سیستم‌های موجود، منطقی‌ترین و منصفانه‌ترین سیستم نظام پرداخت، مبتنی بر ارزشیابی شغل و شاغل (روش امتیازی **Point System**) است که در صورت تجزیه و تحلیل و تشخیص دقیق عوامل شغل، می‌توان به بهره‌وری متناسبی در سازمان‌ها دست یافت. در سیستم کارمزدی باید با برقراری نسبت صحیح بین عوامل مربوط به شغل، اهمیت و جایگاه عناصر و نیز ویژگی‌های شغل برای هر عنصر، وزن و قیمت متناسبی پیش‌بینی کرد.

مراحل روش امتیازی عبارتند از:

- ✓ کارشکافی یا تجزیه شغل به منظور شناخت و اندازه‌گیری ارزش عوامل موجود در شغل. هر چه تعداد عوامل فرعی هر شغل بیشتر تعیین و محاسبه گردد، دقت ارزشیابی بیشتر می‌شود.
- ✓ یافتن عوامل و وزن و ارزش عوامل موجود در هر شغل (به صورت عددی)
- ✓ توزیع عوامل اصلی به عوامل فرعی و تعیین وزن هر عامل فرعی
- ✓ تجزیه و تحلیل هر یک از مشاغل و اعطای امتیاز مناسب از هر یک از عوامل فرعی

- ✓ جمع‌بندی امتیازات کسب شده هر شغل از مجموع عوامل فرعی و اصلی و تعیین امتیاز هر شغل
- ✓ طبقه‌بندی مشاغل بر حسب ارزش عوامل آنها در طبقات شغلی.

برنامه‌ریزی نیروی انسانی

برنامه‌ریزی نیروی انسانی، برنامه‌ای است که منابع انسانی مورد نیاز را پیش از نیاز واقعی و برای رسیدن به اهداف سازمانی، پیش‌بینی می‌کند و مدیران سازمانی، به‌ویژه مدیران پرسنلی را قادر می‌سازد تا گام‌های لازم را در زمان‌های مناسب برای تضمین وصول به آن اهداف بردارند.

برنامه‌ریزی نیروی انسانی، حرکتی است که به وسیله آن سازمان‌ها اطمینان می‌یابند که نوع و میزان نیروی انسانی مورد نیاز خود را در حال و آینده در اختیار دارند و منابع انسانی موجود و مورد نیاز در آینده، در زمان و موقعیت مناسب در سازمان قرار خواهند گرفت و خواهند توانست وظایف و مسئولیت‌های خویش را در رسیدن به اهداف سازمانی انجام دهند.

مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی

مرحله اول - پیش‌بینی میزان تقاضای نیروی انسانی در آینده

برای پیش‌بینی تقاضای نیروی انسانی در آینده، روش‌های مختلفی وجود دارد که یکی از آنها پیش‌بینی بلندمدت و کوتاه‌مدت کارکنان مورد نیاز در آینده است. اغلب مدیران به دلیل مشکل بودن پیش‌بینی‌های بلندمدت تقاضای منابع انسانی و تغییرات سریع در علم و فناوری، پیش‌بینی کوتاه‌مدت تقاضای نیروی انسانی را ترجیح می‌دهند.

عواملی که در این پیش‌بینی مؤثرند:

الف - عوامل مؤثر بر پیش‌بینی‌های بلندمدت تقاضای نیروی انسانی

الف/۱ - بررسی اهداف و برنامه‌های بلندمدت سازمان

الف/۲ - بررسی میزان رشد جمعیت

الف/۳ - بررسی اوضاع و احوال اقتصادی

الف/۴ - بررسی روند فناوری

الف/۵ - بررسی روند سیاسی - اجتماعی جامعه

ب - عوامل مؤثر بر پیش‌بینی‌های کوتاه‌مدت تقاضای نیروی انسانی

ب/۱ - برنامه و بودجه

ب/۲ - بررسی ضایعات پرسنلی

ب/۳ - قوانین و مقررات استخدامی

مرحله دوم - پیش‌بینی میزان عرضه نیروی انسانی در آینده

الف - پیش‌بینی میزان عرضه داخلی

الف/۱ - بررسی و شناخت منابع انسانی موجود در سازمان

الف/۲- تنظیم و استفاده از نمودارهای جایگزینی

ب- پیش‌بینی عرضه خارجی

ب/۱- بررسی نیازهای خارجی

ب/۲- بررسی عرضه خارجی

ب/۳- بررسی واکنش جامعه

ب/۴- بررسی جمعیت شناسانه (دموگرافیک)

مرحله سوم- پیش‌بینی نحوه تطبیق عرضه و تقاضای نیروی انسانی در آینده

الف- استخدام نیروهای جدید

ب- آموزش و آماده‌سازی

ج- مدیریت حرفه‌های شغلی

د- بهبود سیستم‌ها و روش‌ها

ه- کاهش نیروی انسانی

کارراهه یا مسیر ارتقاء شغلی

تغییرات رخ داده در محیط کسب و کار منجر به تغییر تأکیدات بسیاری از مفاهیم و حتی در پارادایم‌های موجود شده است. امروزه مدیریت بر کارراهه شغلی افراد دیگر بر عهده سازمان‌ها نیست بلکه این کارکنان هستند که در هر سطحی می‌بایست بر کارراهه شغلی خود مدیریت نموده و در این میان زمینه ایجاد انگیزش درونی را نیز برای خود فراهم کنند. اما برآستی کارراهه شغلی چیست؟

تعریف کارراهه یا مسیر ارتقاء شغلی

تعاریف مختلفی از کارراهه ارائه شده است که در ادامه به سه تعریف اشاره می‌کنیم:

تعریف اول: مجموعه‌ای از مشاغل که یک فرد در طی مسیر زندگی‌اش در پیش می‌گیرد

تعریف دوم: مجموعه‌ای از پست‌ها، نقش‌ها، فعالیت‌ها و تجربیات کاری یک فرد در طول سالیان

اشتغال وی

تعریف سوم: مجموعه‌ای از تجربیات مرتبط با شغل یک فرد در خلال زندگی کاری وی.

به طور کلی می‌توان گفت کارراهه شامل آموزش‌ها؛ اهداف؛ امیدها؛ آرزوها و احساساتی است که با نقش‌ها و مشاغلی که فرد در طول زندگی کاری‌اش بر عهده می‌گیرد به کار می‌رود. یک کارراهه در معنای وسیع آن شامل کارهای غیرپرداختی مثل فعالیت‌های داوطلبانه نیز می‌شود. این تعاریف نشان می‌دهند که کلیه مشاغل دارای کارراهه هستند و نه تنها مشاغل مدیریتی.

مسیر ارتقاء شغلی

مفهوم مسیر شغلی را براساس دو بخش بررسی می کنیم:

الف (برنامه ریزی مسیر شغلی: فرآیندی است که در آن کارکنان، علایق؛ ارزش ها؛ نقاط قوت و ضعف خود را بررسی نموده و فرصت ها و تهدیدات موجود کاری خود را می شناسند و بر اساس اهداف، کارراهه شغلی خود را تنظیم کرده و در گام های بعدی استراتژی هایی به منظور کسب اهداف از پیش تعیین شده طراحی می کنند.

ب (مدیریت مسیر شغلی: مدیریت مسیر شغلی بیشتر بر برنامه ها و فعالیت هایی که توسط سازمان انجام می گیرد تأکید می کند. مدیریت سازمان، طرح های مسیر ترقی کارمندان را با نیازهای سازمانی مطابقت می دهد و طرح هایی را که به یک سری اهداف مشترک دست می یابند اجرا می کند. همچنین مدیریت سازمان اطلاعاتی را درباره پست های خالی برای کارکنان فراهم می آورد و مشورت هایی را به کارکنان درباره مسیر شغلی شان ارائه می دهد. عملکرد کارکنان و استعداد بالقوه آنها ارزیابی می شود و برنامه های آموزشی و تحصیلی مورد حمایت مدیریت قرار می گیرد.

نبود مدیریت مسیر شغلی عوارض زیر را برای سازمان و کارکنان به دنبال خواهد داشت:

- ۱) کمبود نیروی انسانی متخصص در سازمان.
- ۲) تعهد کم نیروی انسانی به سازمان.
- ۳) عدم اثربخشی منابع صرف شده جهت آموزش و توسعه نیروی انسانی.
- ۴) استیصال کارکنان.
- ۵) احساس بی ارزشی کارکنان برای سازمان خود.
- ۶) احساس استیصال کارکنان در یافتن شغل جدید به دلیل سازماندهی های مجدد، ادغام ها یا کوچک سازی سازمان ها.

برخی از فنون توسعه مسیر شغلی

راه های زیادی جهت رسیدن به شغل ایده آل وجود دارد. جهت انتقال از موقعیت فعلی به سوی هدف، شش راه مختلف وجود دارد که به معرفی آنها می پردازیم:

۱) جابجایی افقی: تغییر در شغل و نه لزوماً تغییر در مسئولیت پذیری، موقیت شغلی یا حقوق و مزایا. زمانی که سازمان ها به کندی رشد می کنند یا متوقف می شوند جابجایی افقی یک گزینه مهم شغلی تلقی می شود.

۲) غنی سازی شغل: شخص جهت بدست آوردن صلاحیت ها و قابلیت های بیشتر، مسئولیت های شغل فعلی خود را افزایش یا تغییر می دهد. در این فرآیند با وجود اینکه امکان دارد مقام یا عنوان شغلی حفظ شود اما محتویات شغل تغییر می یابد.

۳) ترفیع: مسیر های شغلی وجود دارد که از طریق آن شما به سادگی از نردبان شغلی بالا می روید. ترفیع به احتمال قوی زمانی روی می دهد که توانایی های افراد با نیازهای سازمان منطبق باشد.

۴) گزینه های اکتشافی (کاوش): روش های اکتشافی نیاز به آن دارد که در جستجوی جواب هایی برای سؤالات زیر باشید: چه کار دیگری می توانم انجام دهم ؟ چه جای دیگری می توانم کار کنم ؟ هدف از این تحقیقات جمع آوری اطلاعات مورد نیاز جهت تصمیم گیری راجع به بهینه سازی شغلی است. در خلال کاوش می توانید سایر مشاغلی را که با مهارت ها، علایق و ارزش های شما مرتبط است شناسایی نمایید.

۵) همسان سازی مجدد: همسان سازی مجدد شامل یک حرکت رو به پایین در سازمان فعلی یا سایر سازمان ها است. درواقع یک گام رو به پایین می تواند یک جهش به سوی هدف جدید تلقی گردد.

۶) انتقال: شرایطی وجود دارد که تحت آن شرایط، شغل فعلی شما با مهارت ها، علایق و ارزش هایتان هماهنگ نیست. اگر دارای یک هدف شغلی هستید که در سازمان فعلی شما واقع گرایانه نمی باشد، اگر ارزش شغل شما کمتر از تخصص شماست یا اگر قصد توسعه مهارت های اصلی و پایه ای خود را دارید توجه به مسئله انتقال یا جابجایی ممکن است بهترین گزینه باشد. گاهی لازمه تحرک داشتن، ترک سازمان است.

فرآیند آموزش کارکنان

آموزش و بهسازی کارکنان اقدامی استراتژیک است که در سطح فردی باعث ارزشمندی فرد، در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان و در سطح ملی و حتی فراملی منجر به افزایش بهره‌وری و نتایج مترتب بعدی می‌شود.

ایفای رسالت آموزش و بهسازی در سازمان و اثربخشی آن مستلزم اتخاذ خطمشی و استراتژی مناسب، متناسب با شرایط و مقتضیات سازمان است. در واقع لازم است در یک طرح و ترتیب منطقی، به گونه‌ای فعالیت شود که هم انسجام درونی سیستم آموزشی به بهترین وجه لحاظ شود و هم ارتباطات آن با دیگر اجزای سیستم سازمان رقم بخورد. در این راستا لازم است با شناخت خطمشی و استراتژی سازمان و فرآیندی که از آن طریق تدوین و اجرا می‌شود و همچنین شناخت فرهنگ سازمانی و آموزشی، پیوند روشنی بین فعالیت‌های کوتاه‌مدت آموزشی و الزامات درازمدت بهسازی نیروی انسانی و سازمان در جهت افزایش هر چه بیشتر ظرفیت‌های سازمان ایجاد شود. سپس با توجه به نقشی که آموزش هم اکنون ایفا می‌کند یا قرار است ایفا نماید، مدل آموزشی متناسبی انتخاب یا طراحی و تدوین شده، به منظور انجام کار آموزش مبنای عمل قرار گیرد.

تعریف آموزش

✓ آموزش، بهبود عملکرد کارکنان در شغل فعلی است. به عبارتی به عنوان فرآیندی قلمداد گردیده است که برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمانی و در نتیجه انطباق سازمان با محیط بیرونی و تغییرات در تکنولوژی اعمال می‌شود. مدیریت تنها از طریق آموزش می‌تواند تلاش‌های کارکنان را با مجموعه امکانات فیزیکی و مادی سازمان تلفیق و هماهنگ نماید و اهداف سازمان را تحقق بخشد. مفهوم آموزش کارکنان در حقیقت آن دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و (احتمالاً میان‌مدتی) را در بر می‌گیرد که بر خلاف آموزش‌های رسمی به اخذ مدارک تحصیلی منتهی نمی‌گردد و از طریق آن، علوم و فنون مختلف به

کارکنان منتقل می‌شود و با پرورش استعدادها و قابلیت‌های فکری و جسمی آنان و ایجاد رفتارهای موردنظر و مهارت‌های مطلوب در ایشان، سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری می‌دهد.

✓ آموزش کوشش برنامه‌ریزی‌شده، جهت تسهیل یادگیری رفتارهای مرتبط با شغل کارکنان به منظور بهبود عملکرد آنان است.

اهداف

هدف نهایی آموزش و بهسازی، تضمین بقاء و ارتقای سازمان از طریق روش‌های زیر است:

✓ بهبود و ارتقای سطح کمی و کیفی عملکرد فردی و سازمانی و ارتقاء سطح بهره‌وری

✓ توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های انجام کار و درک دانش و اطلاعات مورد نیاز توسط نیروی انسانی برای پیشرفت در کار

✓ هماهنگی با تغییرات و تحولات مختلف درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، و نیازهای ناشی از آن

✓ افزایش اثربخشی و کارآیی نیروی انسانی

✓ کاهش اتلاف و ضایعات کاری

✓ افزایش قابلیت انعطاف‌پذیری

✓ کاهش نیاز به نظارت نزدیک به کارکنان

فرآیند آموزش کارکنان، شامل مراحل ذیل است:

۱- تعیین نیازهای آموزشی

تعیین نیازهای آموزشی می‌تواند محتوای دوره‌های آموزشی را بر اساس حل مشکلات کاری تنظیم کند.

برخی از دلایل ایجاد نیازهای آموزشی:

✓ ارائه محصولات و یا خدمات جدید

✓ تغییرات در محیط خارجی سازمان

✓ افزایش سوانح و حوادث در محیط کار

✓ افزایش زیان و کاهش سوددهی

✓ پایین‌بودن انگیزش

گام اول در برنامه‌ریزی آموزشی، تعیین و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی است که اگر به درستی انجام شود، تمهیدی مهم و اساسی برای اثربخشی دوره‌های آموزشی و در نتیجه سازمان خواهد بود. در واقع آموزش مستلزم نیازسنجی و برنامه‌ریزی دقیق است و در صورتی اثربخش خواهد بود که به منظور پاسخ به نیازی شناخته شده و تحقق هدفی معین برنامه‌ریزی، سازماندهی و اجرا شود.

۲- تعیین اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی

اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی عبارتند از رفتارهای مورد نظر سازمان در آموزش و توسعه منابع انسانی و شرایطی که رفتارهای مورد نظر باید در آن نمود یابند.

در تعیین اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی باید به این پرسش‌ها پاسخ دهیم:

- چه رفتارهایی را می‌خواهیم در منابع انسانی ایجاد کنیم؟
- این رفتارها در چه شرایطی باید به‌روز کنند؟
- معیار و ملاک ما در سنجش میزان یادگیری این رفتارها چیست؟
- ۳- تعیین محتوای دوره‌ها

محتوای این دوره‌ها بر اساس اهدافی که از تعیین نیازهای آموزشی منتج شده‌اند، تهیه و تنظیم می‌شود. شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی باید بتوانند محتوای دوره‌ها را با نیازهای شغلی خود تطبیق دهند. در غیر این صورت انگیزه‌چندانی برای یادگیری در آنان ایجاد نخواهد شد.

۴- برنامه‌ریزی دوره آموزشی

برنامه‌ریزی دوره آموزشی، مهم‌ترین قسمت تعیین و تنظیم محتوای آموزشی را تشکیل می‌دهد. یک دوره، بخش عمده‌ای از آموزش است که به یک موضوع مهم تأکید دارد. برنامه‌ریزی دوره آموزشی مستلزم تهیه دو مدرک جداگانه اما مربوط به هم است. این مدارک عبارتند از: شرح دوره و طرح درس رؤس مطالب با شرح دوره، یک توصیف کلی از دوره است که به منظور ارائه اطلاعاتی به فراگیران درباره دوره طراحی شده است.

شرح دوره

دوره آموزشی معمولاً از این قسمت‌ها تشکیل می‌شود:

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| ✓ عنوان دوره | ✓ محل تشکیل دوره |
| ✓ منظور دوره | ✓ تسهیلات آموزشی |
| ✓ اهداف اختصاصی دوره | ✓ مدت و زمان تشکیل دوره |
| ✓ فنون و روش‌های آموزشی | ✓ مربی یا مربیان دوره |
| ✓ مخاطبان موردنظر دوره | |

اهداف یادگیری

توقع درک کردن توسط فراگیران، انتظار از آنان برای انجام دادن کاری که قبلاً قادر به انجام آن نبودند و تلاش در جهت تغییر نگرش و ارزش‌های رایج در نزد آنان را اهداف یادگیری می‌نامند هر کدام از این اهداف، روش آموزش خاص خود را دارد.

اجرا و ارزشیابی

برای ارزیابی میزان نیل به اهداف آموزش و توسعه، لازم است که برنامه‌های آموزشی ارزشیابی شود. ارزشیابی غلط یا بی‌توجهی به نتایج آن می‌تواند یکی از آفت‌های برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی باشد. در بسیاری از موارد، برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی ارزشیابی نمی‌شوند یا نتایج آنها چندان مورد توجه مدیران و مسئولان قرار نمی‌گیرد. در برخی موارد مدیران، کارشناسان و مسئولان آموزشی برای

ارزیابی برنامه‌های آموزشی عمدتاً نظرات شرکت‌کنندگان و میزان یادگیری آنان را می‌سنجند، در صورتی که این نوع ارزشیابی صحیح نیست. ارزشیابی صحیح، جامع و کامل می‌تواند پس از برگشت کارآموزان به محیط کار و به‌کار بستن آموخته‌های خود در انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان مشخص گردد. ارزشیابی مذکور را می‌توان از دید شرکت‌کنندگان، سرپرستان مستقیم و همکاران به عمل آورد.

مرحله ارزشیابی

به‌طور کلی اهداف ارزشیابی برنامه‌های آموزشی هر سازمان را می‌توان به شرح زیر خلاصه نمود:

- ✓ سنجش و تشخیص میزان پیشرفت آموزش‌دیدگان (یا فراگیران آموزشی)
- ✓ جلوگیری از تکرار انحرافات، رفع نقایص و ارائه راه‌حل‌های مناسب
- ✓ سنجش سودمند بودن روش‌های آموزش
- ✓ کسب اطلاعات بیشتر جهت اخذ تصمیمات مناسب در پیشرفت برنامه کلی سازمان.

سازمان‌های یادگیرنده

بهبود مداوم که امروزه نقل محافل مدیریتی است، به سرعت در تمام سازمان‌ها گسترده می‌شوند. مدیران به این امید چنین برنامه‌هایی را، که بعضاً هزینه‌های گزافی را نیز به سازمان تحمیل می‌کنند، در دستور کار قرار می‌دهند که بتوانند در سازمان، توان رقابت در بازار جهانی و مقاومت در برابر پیچیدگی‌های روزافزون را ایجاد کنند. برنامه‌ها و تکنیک‌های بهبود مداوم بسیار متنوع‌اند، چنانکه تنها تهیه فهرستی از عناوین آنها نیز کار سختی است. متأسفانه در این وادی تعداد شکست‌ها به مراتب بیش از پیروزی‌های بدست آمده است. نظریه سازمان‌های یادگیرنده، که ابتدا توسط تعدادی از مدیران هوشمند و با تجربه در محیط کسب‌وکار به صورت عملی مورد استفاده قرار گرفته و سپس در محیط‌های دانشگاهی توسط نظریه‌پردازان پرورش داده شده است، به دنبال یافتن جواب این مسئله است.

مدیریت در سازمان‌های یادگیرنده

سازمان‌های یادگیرنده واقعی به‌طور فعالانه‌ای با طراحی اصولی و نه بر مبنای شانس و تصادف، فرآیند یادگیری را مدیریت می‌کنند. سازمان‌های یادگیرنده مدیریت فرآیند یادگیری را از طریق پنج فعالیت عمده زیر انجام می‌دهند:

- ۱- حل مسأله به طریق سیستماتیک: این فعالیت که اولین و زیربنایی‌ترین فعالیت برای مدیریت فرآیند یادگیری سازمانی است تا حد زیادی مبتنی بر فلسفه و شیوه‌های مدیریت کیفیت است
- ۲- آزمایش کردن: این فعالیت شامل کاوش و آزمون سیستماتیک دانش جدید است. تفاوت اساسی میان آزمایش کردن و فرآیند حل مسئله در این است که آزمایش با فرصت برانگیخته می‌شود و متوجه توسعه افق‌های جدید فراسوی سازمان است، در حالی که حل مسئله معطوف به مسائل و مشکلات جاری سازمان است.

۳- یادگیری از تجارب قبلی: سازمان ها باید ضمن مرور موفقیت ها و شکست هایشان، آنها را به طور سیستماتیک ارزیابی کرده و درس های حاصل از این تجربیات را به شکلی که کاملاً در دسترس کارکنان باشد، ذخیره کنند.

۴- یادگیری از دیگران: بدیهی است که یادگیری سازمانی نمی تواند کاملاً متکی بر داخل سازمان باشد. گاهی اوقات قویترین بینش ها را باید با نگاهی به محیط و کسب ایده و چشم انداز جدید از آن بدست آورد.

۵- انتقال دانش: برای خارج شدن یادگیری از حالت یک قضیه محلی در نقطه وقوع آن، سازمان باید سیستم ها و مکانیزم های مناسبی را برای گسترش سریع و اثربخش دانش در کل پیکره خود تدارک ببیند. ایده ها زمانی حداکثر تأثیر را دارند که به طور گسترده ای به اشتراک گذاشته شوند. مکانیزم های متنوعی برای گسترش دانش در سازمان وجود دارند؛ از قبیل: گزارش های نوشتاری، سمعی یا بصری، بازدید محلی، گردش های جمعی، برنامه های چرخش شغلی، برنامه های آموزشی و برنامه های استانداردسازی

۶- مدیریت تغییر: وقتی مدیران باور داشتند که تغییرات در سازمان ضروری است، می توانند مدیریت تغییر را در سازمان خود بر عهده گیرند. در مدیریت تغییر لازم است:

- ✓ حالت مطلوب سازمانی برای مدیران شناخته شده باشد.
 - ✓ وضعیت موجود سازمان توصیف گردد.
 - ✓ شکاف وضع موجود و وضع مطلوب برای مدیران مشخص باشد.
- یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می افتد که موجب تغییر عقاید و دیدگاه های موجود شده و دیدگاه جدیدی را خلق کند و از طریق ارتباط و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل شود

راهکارهای تقویت سازمان های یادگیرنده

- ✓ توجه و اهمیت به بهبود سیستم فعالیت ها.
- ✓ بهینه سازی منابع نیروی انسانی و ارتقای کیفی افراد.
- ✓ توجه به دانش کاری افراد به عنوان نقطه شروع بهبود بهره وری و ارتقای کیفی تولید و خدمات.
- ✓ آموزش سیستمی کارکنان.
- ✓ سرمایه گذاری و تخصیص بودجه قابل توجه به تربیت و پرورش مغزهای متفکر و مبتکر.
- ✓ ایجاد فرصت های آموزشی به منظور تقویت و نمو استعدادها و خلاقیت ها.
- ✓ استفاده از آموزش نه تنها به معنای یادگیری جدید بلکه برای تأثیر آن بر بهبود روند کار کارکنان.
- ✓ انتقال و اجرای سریع روش های یادگیری سایر شرکت ها به داخل سازمان.
- ✓ حمایت و یادگیری ایده های خوب و کارهای موفق سایر بنگاه ها.
- ✓ توجه بیشتر به بعد انسانی مدیریت.
- ✓ تقویت انگیزه کارکنان.
- ✓ پرورش و ترویج فرهنگ چشم انداز و سرنوشت مشترک.
- ✓ احترام به کارکنان.
- ✓ پرورش و ترویج تفکر استراتژیک مشارکتی و تعاملی کارکنان.

- ✓ توجه بیشتر به خلاقیت و نوآوری همه جانبه نیروی کار.
- ✓ گرایش بیشتر به شایسته سالاری.
- ✓ تقویت ارزش‌های خانوادگی نیروی کار.
- ✓ کوچک‌سازی/ مناسب‌سازی نیروی کار (به ویژه به دلایل ناامنی اقتصادی و رقابت جهانی)
- ✓ انسانی شدن محیط‌های کاری.
- ✓ تشویق معنوی و مادی کارکنان.
- ✓ توجه به مقررات و ملاحظات جدید زیست محیطی/ استفاده بهینه‌تر از محیط زیست.
- ✓ توجه به تحولات علمی، تکنولوژیکی (پیچیده‌تر شدن تکنولوژی)
- ✓ توسعه اتوماسیون.
- ✓ تأکید بر تحولات و پیشرفت‌های ارگونومی.
- ✓ داشتن ساعات شناور کاری/ حذف محدودیت‌های زمانی کار.
- ✓ مجازی شدن محیط‌های کاری، عدم وابستگی کار با مکان.
- ✓ رشد توانایی‌ها و قابلیت‌های کارکنان.
- ✓ توجه و اهمیت به نظام مدیریت مشارکتی.
- ✓ تخصصی‌تر شدن کارها.
- ✓ حذف مقررات دست و پاگیر.
- ✓ تفویض اختیار و افزایش مدیریت غیرمتمرکز.
- ✓ توسعه نظام‌های مدیریتی نوین.
- ✓ افزایش رقابت و کاهش هزینه تولید.
- ✓ تحول ساختارهای سازمانی.
- ✓ تقویت و افزایش قابلیت‌های سازمان.

ارزشیابی عملکرد کارکنان

سیستم ارزشیابی عملکرد موجب می‌شود:

- الف) بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد،
- ب) الزامات کارآموزی کارمند را معین می‌کند
- ج) زمینه توسعه کارکنان را فراهم و تسهیل می‌کند،
- د) بین نتیجه‌گیری پرسنلی و عملکرد ارتباط نزدیکی برقرار می‌نماید و
- ه) انگیزش و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد.

اهداف ارزشیابی عملکرد کارکنان

- اولین و مهم‌ترین هدف: آگاه ساختن کارکنان از نحوه کارکردن، انجام دادن وظایف و مسئولیت‌ها و رفتارهای آنان. اهداف دیگر عبارتند از:
- ✓ تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان

- ✓ طراحی صحیح مشاغل
- ✓ ایجاد شیوه صحیح نقل و انتقالات و ترفیعات و انتصابات
- ✓ ایجاد عدالت استخدامی
- ✓ ایجاد یک نظام منطقی تشویق و تنبیه
- ✓ تهیه طرح‌های پرداخت براساس بهره‌وری
- ✓ رفع نارسایی‌های مربوط به شیوه‌های نیرویابی، جذب و گزینش
- ✓ تقویت نظام ارتباطی بین مدیران و کارکنان

انحرافات در ارزشیابی عملکرد کارکنان

۱- قضاوت‌های شخصی (خطای هاله‌ای)

این قضاوت‌ها ممکن است به دلایلی ذهن انسان را له یا علیه انسانی دیگر سوق دهد. مثلاً اگر سرپرستی مرئوس خود را حتی به یکی از صفات خود دوست داشته باشد یا نداشته باشد، هر دو حالت ممکن است در نحوه ارزشیابی دخیل باشند.

۲- تمایل به ارزشیابی متوسط (خطای گرایش به مرکز)

برخی سرپرستان یا مسئولان ارزشیابی تمایل چندانی به ارزشیابی واقعی کارکنان ندارند و می‌کوشند آنان را با در نظر گرفتن امتیازات متوسط بسنجند. این مشکل زمانی شدت می‌یابد که واحد پرسنلی سازمان، دلایلی را برای در نظر گرفتن امتیازات بسیار بالا یا بسیار پایین از مسئولان ارزشیابی و سرپرستان طلب کند.

۳- سختگیری‌های بی‌مورد

برخی سرپرستان یا مسئولان ارزشیابی ممکن است بیش از اندازه در نحوه ارزشیابی وسواس به خرج داده یا سختگیری‌های بی‌مورد داشته باشند. این افراد معمولاً برای کارکنان امتیازات با درجات پایینی را در نظر می‌گیرند. به اینگونه ارزشیابان و سرپرستان توصیه می‌شود که ضوابط ارزشیابی را تا حد امکان روشن و یکدست کرده تا از بی‌دقتی و یا سختگیری بیجا جلوگیری شود.

۴- معیارهای فرهنگی ارزیاب

سرپرستان و مسئولان ارزشیابی معمولاً کار خود را با توجه به معیارهای فرهنگی خاص خود انجام می‌دهند. این کار ممکن است آگاهانه یا ناآگاهانه صورت پذیرد. برای مثال، اگر ارزیابان در نتیجه باورهای فرهنگی خود به افراد مسن‌تر احترام بگذارند، در آن صورت ممکن است آن را در ارزشیابی نیز دخالت دهند.

۵- گرایش به تبعیض

برخی سرپرستان یا مسئولان ممکن است آگاهانه یا ناآگاهانه تحت تأثیر عواملی از قبیل ملیت، رنگ، نژاد و... تبعیضاتی را در ارزشیابی روا دارند. برخی ممکن است حتی به جنسیت کارکنان نیز حساس باشند و در ارزیابی‌ها برای کارکنان زن امتیازات پایین‌تری در نظر بگیرند.

۶- تأثیر رفتارهای آخر دوره ارزیابی

در ارزشیابی‌های ذهنی که عوامل روشن و یکنواختی ندارند، معمولاً سرپرستان یا مسئولان ارزشیابی، تحت تأثیر آخرین رفتارهای خوب یا بد کارکنان قرار می‌گیرند. در صورتی که باید با توجه به رفتاری قبلی آنان در طول دوره ارزشیابی آنها را بسنجند.

چه کسانی باید ارزشیابی کنند؟

ارزشیابی کارکنان را به شیوه سنتی، بیشتر سرپرستان مستقیم انجام می‌دادند، اما امروزه علاوه بر سرپرستان مستقیم، کارشناسان ارزشیابی، خود کارکنان، همکاران و در صورت لزوم، مدیران رده بالاتر سازمان نیز این کار را انجام می‌دهند.

ارزشیابی توسط سرپرستان مستقیم

ارزشیابی به‌وسیله کارشناسان امور پرسنلی

ارزشیابی به‌وسیله همکاران

ارزشیابی به‌وسیله زیردستان

ارزشیابی به‌وسیله مقامات بالاتر

ارزشیابی توسط مراکز مشاوره و راهنمایی کارکنان

روش‌ها و فنون ارزشیابی عملکرد کارکنان

روش رتبه‌بندی

در این روش کارکنان را به‌طور کلی و ذهنی بر اساس عوامل مورد نظر در ارزشیابی، بیشتر با توجه به عناوین شغلی می‌سنجند و با مقایسه تک‌تک افراد با یکدیگر، آنان را رتبه‌بندی کرده و نتیجه را در فهرستی قرار می‌دهند.

روش درجه‌بندی

گاهی به این روش، روش توزیع اجباری نیز می‌گویند. در این روش، طبقاتی را برای ارزشیابی کارکنان در نظر می‌گیرند، که این طبقات کاملاً تعریف‌شده و مشخص هستند.

روش مقیاس‌های گرافیکی

در این روش مقیاس‌هایی را برای سنجش عوامل مورد نظر تعیین می‌کنند تا بتوانند در ارزشیابی، آنها را به کار گیرند. این روش تقریباً شبیه روش مقایسه فرد با فرد است؛ با این تفاوت که در اینجا به جای نظرخواهی کلی از ارزیابان، ارزشیابی با استفاده از "تعاریف" صورت می‌پذیرد.

روش بررسی نامه (چک لیست)

از این روش، برای کاهش بار مسئولیت مدیران و سرپرستان استفاده می‌شود که در آن ارزشیابان، افراد مورد نظر را ارزشیابی نمی‌کنند، بلکه تقریباً گزارش را در مورد آنان تکمیل می‌کنند و آنگاه ارزشیابی واقعی را کارشناسان مربوط در اداره پرسنلی انجام می‌دهند

روش انتخاب اجباری

در این روش بر خلاف روش‌های گذشته، ارزشیابان به هیچ وجه نمی‌توانند نظری به نفع یا ضرر ارزشیابی شوندگان اعمال کنند. در استفاده از این روش، ارزشیابان ناچارند تا به یکی از دو سؤال مطرح شده پاسخ دهند که هر دو سؤال ممکن است مثبت یا منفی باشد.

روش بررسی وقایع حساس (بحرانی)

در این روش وظیفه اصلی سرپرست یا ارزشیاب، مشاهده و ثبت و ضبط رفتارهای غیرمعتارف مثبت و منفی فرد موردنظر می‌باشد. ثبت و ضبط رفتارهای مثبت و منفی کارکنان در زمان‌های مختلف می‌تواند دلایل تصمیم‌گیری‌های بعدی را در مورد فرد توجیه کند، مشروط بر اینکه سرپرست یا ارزشیاب در فواصل معینی، نقاط مثبت و منفی رفتارهای کارکنان را به آنان منعکس کند.

روش خودارزیابی

در این روش، کارکنان خود به ارزیابی خویش می‌پردازند و نقاط قوت و ضعف خود را مشخص می‌کنند. مشکلات استفاده از این روش، تن‌دادن برخی کارکنان به این کار و صحت و اعتبار نظرات داده شده است. در این روش از کارکنان خواسته می‌شود که کار و رفتار خود را در مقایسه با معیارهای کاری و رفتاری مقایسه کرده و نظر دهند؛ در این صورت باید معیارهای کار و رفتار مورد نظر را برای آنان روشن ساخت.

روش مدیریت بر مبنای هدف

هدف اصلی استفاده از این روش، مشارکت رئیس و مرئوس در برنامه‌ریزی و تعیین اهداف آینده شغلی کارکنان است که با توافق دوجانبه صورت می‌گیرد. در این صورت کارکنان انگیزه بیشتری برای رسیدن به اهدافی که در تعیین آنها همکاری داشته‌اند، نشان خواهند داد.

روش ارزشیابی روانی

بسیاری از سازمان‌ها، روانشناسانی را به صورت تمام وقت استخدام می‌کنند تا در ارزشیابی کارکنان از آنان استفاده شود. نقش این روانشناسان در واقع سنجش استعدادهای بالقوه کارکنان برای شکوفایی آنهاست، نه فقط ارزشیابی استعدادهای بالفعل.

تنگناهای ارزشیابی عملکرد کارکنان

گاهی ارزشیابان به دلیل آشنایی قبلی با کیفیت و کمیت کار افراد مورد نظر، ارزشیابی‌های سالانه را امری کم‌اهمیت تلقی کرده و فعالانه در آن شرکت نمی‌کنند. بنابراین لازم است که ضمن جلب همکاری ارزشیابان، آموزش‌هایی را نیز در زمینه‌های مربوط برای آنان در نظر گرفت. و در بسیاری از سازمان‌ها لازم است تا علاوه بر این، برای اطمینان بیشتر، مصاحبه‌های ارزشیابی نیز صورت گیرد.

سیستم پاداش و نگهداری کارکنان

سیستم‌های پاداش و نگهداری که از آن به عنوان نظام جبران خدمت نیز یاد می‌شود، سیستم‌های مکمل حقوق و دستمزد است که در بعضی از نظام‌های حقوق و دستمزد، جزئی از نظام حقوق و دستمزد تلقی می‌گردد، و در بعضی از نظام‌ها به عنوان مزایای جانبی و مکمل حقوق و دستمزد طراحی و اجرا می‌شوند.

شفاف‌سازی در پرداخت: در سازمان‌های رشد یافته، کارکنان از سیستم پرداخت و سیاست‌های حقوق و دستمزد آگاه می‌شوند و یک توصیف کلی از اساس سیستم حقوق و دستمزد فراهم می‌گردد و همچنین حقوق فرد را در میان یک درجه‌بندی پرداخت مشخص می‌کنند. چنین اطلاعاتی به کارمند اجازه می‌دهد تا مقایسه‌ای منصفانه انجام دهد. در یک سیستم پرداخت واضح، این مهم است که مدیران قادر به توضیح قانع‌کننده‌ای درباره تفاوت‌های پرداخت موجود باشند.

مدیریت حقوق و دستمزد

حقوق و دستمزد: عبارتست از وجه نقد و یا هرگونه مزایای غیر نقدی که کارکنان در مقابل انجام کار از کارفرما دریافت می‌دارند.

مدیریت حقوق و دستمزد: برقراری ارتباطی منطقی بین وظایف و مسئولیت‌های شغلی و میزان حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان.

مزایای جنبی: امتیازاتی از قبیل کمک غیرنقدی، تسهیلات زندگی، مرخصی، بیمه و ... می‌باشند که مستقیماً به ارزش شغل و نظام‌های معمول حقوق و دستمزد ارتباط ندارند و جدا از این دو اعطا می‌شوند. نظام حقوق و دستمزد بخشی از نظام نگهداری منابع انسانی در سازمان است. مدیریت در سازمان‌های بزرگ و پیچیده و پیشرفته امروزی که تمام اجزای سازمان به عنوان یک کل واحد و در تعامل با یکدیگر می‌باشند، مستلزم به‌کاربردن تکنیک‌ها و فنون جدیدی است که باید به وسیله مدیران اعمال شود. نظام حقوق و دستمزد و نظام‌های همجوار آن (طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل) نیز از فنون مؤثر مدیریت محسوب می‌شوند. رهبری سازمان‌ها در شرایط کنونی بدون کاربرد هماهنگ کلیه تکنیک‌های مدیریت امکان‌پذیر نمی‌باشد.

سیاست‌های کلی حقوق و دستمزد

۱. این سیاست‌ها در هر مؤسسه باید با توجه به اهداف سازمان، مدیریت و منابع انسانی تنظیم گردد و با شرایط بازار کار وفق داشته باشد.

۲. حقوق و دستمزد در هر سازمان باید با در نظر گرفتن اهداف و منافع اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی افراد جامعه تهیه و تنظیم گردد.

۳. تغییرات کیفی و کمی در سطح هزینه زندگی و اثرات نسبی آن بر میزان حقوق و دستمزد باید در نظر گرفته شود.

۴. این سیاست‌ها در هر سازمان باید متناسب با توان مالی آن سازمان تهیه و تنظیم شود.

۵. حقوق و دستمزد باید براساس ارزش واقعی کار و سهم کارکنان در افزایش کارایی و سود سازمان پرداخت گردد.

۶. تهیه و تنظیم حقوق و دستمزد باید به گونه‌ای باشد که به تقویت نظام شایستگی و روحیه کسب دانش و مهارت در کارکنان بینجامد.

۷. میزان پرداخت‌ها باید با توجه به تدابیر سازمان‌ها در یک رشته کاری خاص تقریباً مشابه باشد.

۸. در تهیه و تنظیم حقوق و دستمزد باید تدابیری برای اجرای طرح‌های تشویقی اندیشیده شود.

منابع و مأخذ:

- (۱) دولان، شیمون ال، شولر رندال اس- مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، مترجم دکتر طوسی، دکتر صائبی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
- (۲) دراگر، پیتر، مدیریت آینده، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، موسسه خدمات فرهنگی رسا، چاپ اول، ۱۳۷۳.
- (۳) رابرت ال. متیس و جام جکسون، مدیریت منابع انسانی، ترجمه دکتر ناصر میرسپاسی و دیگران، انتشارات میر تهران ۱۳۸۸
- (۴) الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، تهران، نشرنی، ۱۳۶۸
- (۵) زمردیان، اصغر، مدیریت تحول ((استراتژی ها، کاربرد و الگوهای نوین))، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۳
- (۶) صائمان، صدیقه، سازمانهای یادگیرنده و نقش آن در ارتقای کیفیت، مجله مدیریت، شماره ۹۲-۹۱، آذروری ۱۳۸۳، ص ۲۹-۲۵
- (۷) عسکری، احمد، ایجاد یک سازمان یادگیرنده، مجله مدیریت، شماره ۹۲-۹۱، آذر و دی ۱۳۸۳، ص ۳۷-۳۵
- (۸) قلی پور، علی، از سازمان یادگیرنده تا یاددهنده، مجله تدبیر، شماره ۱۴۹، مهر ۱۳۸۳، ص ۸۲
- (۹) مجله تدبیر شماره ۱۶۰، شهریور ۱۳۸۴، ص ۶۲-۵۹
- (۱۰) بهنامی، ژوزف، یادگیری سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۶۱، مهر ۱۳۸۴